

MANUAL PARA LA FACILITACIÓN DE PROCESOS DE INCIDENCIA POLÍTICA



Primera edición, marzo 2005

EDITADO POR:

Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA)

1630 Conn. Ave. N.W., Suite 200
Washington, D.C. 20009
Teléfono: (202) 797-2171
Fax: (202) 797-2171
Correo electrónico: wola@wola.org

Centro para el Desarrollo de Actividades de Población (CEDPA)

SEDE PRINCIPAL
1400 16th Street, N.W., Suite 100
Washington, D.C. 20036
Teléfono.: (202) 667-1142
Fax: (202) 332-4496
Correo electrónico: email@cedpa.org
CEDPA - Centroamérica
2a Avenida 9-42 #4, Zona 9
Ciudad de Guatemala, Guatemala
Teléfono: (502) 2360-7252
Fax: (502) 2331-3482
Correo electrónico: cedpa@terra.com.gt

Este manual y otros materiales se encuentran en la siguiente página web:

www.wola.org

Texto:

Andrés McKinley & Patrick Baltazar

Arte, diagramación y edición final:

CHOLSAMAJ



© Centro para el Desarrollo de Actividades de Población (CEDPA)
© Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA)

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	⋮	9
INTRODUCCIÓN	·	11
PRINCIPIOS BÁSICOS PARA LA FACILITACIÓN DE EVENTOS Y PROCESOS DE CAMBIO	⋮	13
Introducción a la incidencia política	⋮	19
Guía para la capacitación	· ⊙	20
Elementos conceptuales	· ·	21
Sugerencias metodológicas	· :	27
Sugerencias para la presentación con hojas o tarjetas sobre la introducción a la incidencia política	· :	37
INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA BÁSICA DE LA INCIDENCIA POLÍTICA	:	45
Guía para la capacitación	: ·	46
Elementos conceptuales	: :	47
Sugerencias metodológicas	:	50
LOS OCHO PASOS DE LA METODOLOGÍA BÁSICA	:	55
PASO 1: IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA	: :	57
Guía para la capacitación sobre el paso 1	: :	58
Elementos conceptuales	: :	59
Sugerencias metodológicas	: :	62
Sugerencias para la presentación con hojas o tarjetas del paso 1	: :	73
PASO 2: FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA	: :	79
Guía para la capacitación sobre el paso 2	: ⊙	80
Elementos conceptuales	: ·	81
sugerencias metodológicas	:	85
Hojas de trabajo para el paso 2	:	95
Sugerencias para la presentación con hojas o tarjetas del paso 2	:	103

PASO 3: ANÁLISIS DEL ESPACIO DE DECISIÓN	∴	109
Guía para la capacitación sobre el paso 3	∥	110
Elementos conceptuales	·∥	111
Sugerencias metodológicas	∴	114
Hoja de trabajo para el paso 3	∴∴	119
Sugerencias para la presentación con hojas de tarjetas del paso 3	· ·	121
 PASO 4: ANÁLISIS DE LOS CANALES DE INFLUENCIA	·	125
Guía para la capacitación sobre el paso 4	· ·	126
Elementos conceptuales	· ∴	127
Sugerencias metodológicas	· ·∥	131
Hojas de trabajo para el paso 4	· ∴∴	139
Sugerencias para la presentación con hojas o tarjetas del paso 4	∴	145
 PASO 5: ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)	∴ ∴∴	155
Guía para la capacitación sobre el paso 5	∴ ·∴∴	156
Elementos conceptuales	∴ ∴∴∴	157
Sugerencias metodológicas	∴ ∅	160
Hoja de trabajo para el paso 5	∴ ∴	167
Sugerencias para la presentación con hojas y tarjetas del paso 5	∴ ∴∥	173
 PASO 6: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA	∴ ∴∴∴	179
Guía para la capacitación sobre el paso 6	∴ ∅	180
Elementos conceptuales	∴ ·	181
Sugerencias metodológicas	∴ ∴	188
Hoja de trabajo para el paso 6	∴ ·∥	191
Presentación con hojas o tarjetas del paso 6	∴ ∴∴∴	197
 PASO 7: ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACTIVIDADES	∥ ·	201
Guía para la capacitación sobre el paso 7	∥ ∴	202
Elementos conceptuales	∥ ∴	203
Sugerencias metodológicas	∥ ∴	209
Hojas de trabajo para el paso 7	∥ ∴∴∴	217
Sugerencias para la presentación con hojas o tarjetas del paso 7	·∥ ∴	223



PASO 8: EVALUACIÓN CONTINUA	·	∶	229
Guía para la capacitación sobre el paso 8	·		230
Elementos conceptuales	·	·	231
Sugerencias metodológicas	·		235
Hojas de trabajo para el paso 8	∶	∶	243
Sugerencias para la presentación con hojas o tarjetas del paso 8	∶	∶	259
ELEMENTOS PRÁCTICOS PARA LA PREPARACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN Y FACILITACIÓN	∶		265
ELABORACIÓN DE MEMORIA	∶	∶	273
DINÁMICAS DE GRUPO PARA TALLERES DE INCIDENCIA POLÍTICA	∶	∶	277



PRESENTACIÓN

La Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA) es una organización sin fines de lucro, fundada en 1974 por un grupo de líderes religiosos y civiles. WOLA promueve los derechos humanos, la democracia y la justicia social y económica en Latinoamérica y el Caribe, busca influir en las políticas públicas del gobierno estadounidense y de organizaciones internacionales con sede en los Estados Unidos.

El Programa Centroamericano de Capacitación en Incidencia de WOLA fue establecido en 1996 para capacitar a organizaciones de la sociedad civil centroamericana con metodologías y técnicas para la incidencia política. El fin del programa es contribuir a la construcción de una cultura democrática en Centroamérica, promoviendo valores tales como igualdad y equidad de género y de etnia, el respeto a la diversidad, la dignidad, la tolerancia y la solidaridad humana.

El presente manual es producto del esfuerzo del equipo del Programa Centroamericano de Capacitación en Incidencia, fue elaborado por Patrick Baltazar y Andrés McKinley y ofrece elementos, tanto conceptuales como prácticos, para hacer más efectivo el trabajo de personas, instituciones y organizaciones interesadas en fortalecer y acompañar procesos de incidencia política a través de talleres de capacitación, eventos de planificación y esfuerzos de evaluación.

La revisión y publicación del Manual para la Facilitación de Procesos de Incidencia Política es resultado de un esfuerzo conjunto entre WOLA y CEDPA, basado en experiencias concretas y producto del trabajo de capacitación en incidencia que se realiza en la región.

Desde abril del 2001, CEDPA cuenta con una oficina regional para Centroamérica con sede en Guatemala. CEDPA trabaja en alianza con organizaciones centroamericanas en programas de liderazgo de la mujer y la juventud, salud reproductiva, fortalecimiento institucional y sostenibilidad, alfabetización y educación no formal para la incidencia, análisis y transformación de conflictos, y participación política de las mujeres. CEDPA además cuenta con 25 años de experiencia en el diseño metodológico y procesos de formación y capacitación.

Queremos agradecer a la Asociación Mujer Vamos Adelante (AMVA) por su trabajo voluntario y sus sugerencias para que el manual tuviera una perspectiva de género, recomendación, que surgió en la Escuela para Multiplicadoras de Incidencia Política desarrollada conjuntamente por WOLA y CEDPA entre noviembre del año 2002 y febrero del 2003.

Esperamos que este manual sea de utilidad para todas aquellas personas y organizaciones que están haciendo esfuerzos por lograr transformaciones democráticas en la región.



INTRODUCCIÓN

El presente manual es producto de seis años de experiencia en capacitación y acompañamiento de procesos de cambio a través de la incidencia política en Centroamérica. El principal propósito es ofrecer elementos conceptuales y metodológicos a personas que desean capacitar a grupos de la sociedad civil en una metodología de planificación participativa para la incidencia política y facilitar procesos de cambio a través de políticas públicas en beneficio de sectores tradicionalmente marginados.

Como usar el manual

El manual está organizado en capítulos y cada uno aborda un tema diferente que se diferencian por temas. El primer capítulo, sobre principios básicos para la facilitación de eventos y procesos de cambio, plantea algunas ideas elementales que toda persona facilitadora debe tener en cuenta para cualquier actividad de capacitación, planificación o evaluación dirigida a fortalecer los esfuerzos por lograr cambios en políticas o programas públicos.

El segundo capítulo, sobre conceptos básicos de la incidencia política, plantea elementos fundamentales para un ejercicio de reflexión, ofreciendo insumos teóricos y conceptuales importantes para entender la incidencia política como ejercicio de poder y proceso de cambio. El contenido de este capítulo sirve de guía para la introducción al tema en talleres de capacitación y es clave para orientar procesos de planificación real.

El tercer capítulo introduce los ocho pasos de la metodología básica de WOLA para la planificación de campañas de incidencia política. También, plantea la lógica de la metodología en términos de cuatro preguntas sencillas.

Los próximos capítulos metodológicos están dedicados a la capacitación sobre cada uno de los ocho pasos de la metodología básica.

Cada capítulo está diseñado de la siguiente manera:

1. Empieza con una página que presenta el nombre del capítulo o paso metodológico a tratar.
2. La primera página está seguida por una guía para la capacitación sobre el paso, en la cual se resumen los objetivos de aprendizaje, elementos conceptuales, las sugerencias metodológicas para la capacitación o facilitación sobre el tema, e indicadores de aprendizaje.

3. Después, hay una sección sobre elementos conceptuales que sirven de guía a la persona facilitadora para el abordaje conceptual del tema o paso metodológico.
4. Sigue una serie de sugerencias metodológicas, planteando una variedad de técnicas para el abordaje de cada paso de la metodología básica en un evento de capacitación o de planificación real. La facilitadora o facilitador puede escoger las técnicas más apropiadas, entre las opciones ofrecidas, según sus objetivos específicos, la naturaleza del evento, las características del grupo con quien está trabajando y el tiempo disponible.
5. Las hojas de trabajo que acompañan las técnicas son para fotocopiar y repartir en eventos de capacitación o planificación. Sirven para abordar temas específicos del paso en cuestión o para aplicar conocimientos metodológicos a situaciones concretas. Todas las hojas corresponden a una técnica específica entre las sugerencias metodológicas.
6. Al finalizar cada capítulo hay una sección sobre presentaciones y gráficas la cual ofrece ejemplos de materiales didácticos para la ilustración de temas relacionados con cada paso a través de tarjetas.

Después de los cuatro capítulos encontrarán materiales adicionales de apoyo como: dos lecturas, una sobre la preparación de actividades de capacitación y facilitación, y otra sobre la elaboración de memorias. Finalmente, hay descripciones de dinámicas de grupo para talleres de incidencia política que sirven de apoyo metodológico.



**PRINCIPIOS BÁSICOS PARA FACILITACIÓN
DE EVENTOS Y PROCESOS DE CAMBIO**

La facilitación de eventos o de procesos de cambio, que plantean iniciativas de incidencia política requieren de una variedad de habilidades y conocimientos técnicos, pedagógicos, políticos y artísticos. Requiere de destrezas en comprensión de lectura y escritura, un mínimo de educación primaria aprobada, mucho compromiso, y la práctica y el aprendizaje constante de técnicas y metodologías nuevas. Las personas facilitadoras, en este sentido, no nacen, son formadas en la práctica y en su esfuerzo continuo por mejorar y crecer.

Ser una persona facilitadora, también, requiere de mucha conciencia y compromiso con los procesos de empoderamiento de las demás personas. Es importante recordar que ser una persona facilitadora permite tener espacio y un poder especial dentro del proceso de organización y educación que se quiere fortalecer, y no pueden separarse el uno del otro. La persona facilitadora ejerce una gran influencia y debe estar consciente de la responsabilidad que tiene en promover la participación democrática y el empoderamiento de un grupo, comunidad o coalición. Todo lo que la persona facilitadora dice, hace o resalta trae consecuencias para el proceso organizativo o educativo, a veces, mucho más de lo que se logra apreciar. Es decir que lo que hace o deja de hacer puede afectar o favorecer al grupo.

Por ello debe asegurarse que las decisiones que se tomen dentro de los procesos organizativos y educativos reflejen la construcción colectiva de conocimientos y opiniones basados en la práctica real del grupo. No deben basarse en criterios y experiencias de la persona facilitadora.

A. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA PERSONA FACILITADORA:

Las funciones y responsabilidades de la persona facilitadora en procesos de cambio son muy variadas:

- ❖ Contribuir a la construcción de conocimientos basados en las propias experiencias organizativas y educativas del grupo.
- ❖ Adquirir nuevos conocimientos.
- ❖ Sensibilizar al grupo para generar conciencia.
- ❖ Estimular la participación democrática.
- ❖ Ayudar al grupo a encontrar y analizar las raíces de sus problemas.
- ❖ Motivar al grupo a definir y alcanzar sus objetivos.
- ❖ Ayudar al grupo a identificar y resolver el origen de sus contradicciones para evitar conflictos internos.
- ❖ Planificar en forma lógica y ordenada para lograr objetivos claros, y para ordenar y resumir los puntos más importantes.

- ❖ Retomar decisiones acordadas por el grupo y promover su cumplimiento.
- ❖ Facilitar la evaluación integral de los procesos.

B. CUALIDADES Y HABILIDADES DE LA PERSONA FACILITADORA:

Para lograr todo lo que se espera de ella, una persona facilitadora debe poseer las siguientes cualidades y habilidades:

- ❖ Ser creativa y dinámica.
- ❖ Ser observadora y sensible.
- ❖ Ser paciente.
- ❖ Ser flexible.
- ❖ Haber tenido experiencias de formación de la metodología de género e interculturalidad.
- ❖ Ser abierta frente al cuestionamiento y/o la crítica.
- ❖ Ser coherente con su práctica y su discurso.

C. SUGERENCIAS PRÁCTICAS PARA LA FACILITACIÓN DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN, PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN PARA LA INCIDENCIA POLÍTICA:

Algunas sugerencias prácticas para el diseño y facilitación de eventos que forman parte de un proceso de cambio a través de la incidencia política incluyen las siguientes:

Antes de la actividad:

1. Definir los objetivos de la actividad con personas líderes, o representantes de la organización, o las organizaciones que participarán en el evento, algo especialmente importante cuando la actividad se realiza a solicitud del grupo. Se debe tener claridad sobre la función de la actividad dentro del proceso organizativo general del grupo, coincidiendo con su misión y objetivos.
2. Asegurar que el grupo de personas líderes con quien se está coordinando la actividad tenga respaldo real del sector representado o de la organización para evitar problemas como manipulación, poca convocatoria o falta de credibilidad.
3. Garantizar que la facilitación sea realizada por un equipo facilitador.
4. Asegurar la disponibilidad y funcionamiento de cualquier equipo técnico necesario para la actividad.

5. Determinar el nivel real de compromiso y participación en el proceso organizativo del grupo y de quienes van a formar parte de éste.
6. Conseguir toda la información posible sobre el grupo, desde su historia organizativa, objetivos actuales, estructura, actividades y dinámicas internas. Todo esto se puede descubrir a través de entrevistas, pláticas informales, documentos y memorias.
7. Tomar en cuenta las características del grupo de personas que van a participar, por ejemplo, edad, etnia, sexo, conocimientos y experiencias relacionados con el tema, nivel de escolaridad, responsabilidades dentro de la organización o sector y experiencias políticas.
8. Averiguar sobre los aspectos logísticos y ambientales de la actividad, por ejemplo, sobre el horario y tiempo necesario para el almuerzo, lugares para colocar papelógrafos, tamaño del espacio, nivel de ruido o calor, disponibilidad de otros espacios pequeños para el trabajo en grupos, etc.
9. Asegurar que los objetivos específicos del evento contribuyan al logro del objetivo global y que los pasos de la actividad tengan una secuencia lógica.
10. Plantear técnicas adecuadas que permitan lograr el objetivo concreto que corresponde a cada momento.
11. Conocer bien todos los materiales que se utilizarán en la actividad, asegurándose que sean adecuados para el grupo y el tema.
12. Lograr una buena comunicación y coordinación dentro del mismo equipo de facilitación, llegando a acordar los papeles y responsabilidades de cada persona.

Durante la actividad:

1. Asegurar un buen uso del espacio físico disponible para el evento.
2. Es importante que las personas tengan la oportunidad de expresar lo que esperan del evento para que sientan que sus opiniones son tomadas en cuenta desde el principio de la actividad. Definir cuáles son los acuerdos mínimos sobre como funcionará el espacio de la actividad, por ejemplo, el horario, la importancia de la disciplina, la necesidad de escuchar las opiniones de otras personas, de ser breves, de no repetir, de respetar a los demás, etc. Es decir, precisar las expectativas y las "reglas del juego".
3. Crear comisiones de trabajo entre participantes, con responsabilidades y tareas particulares que deben realizarse durante el transcurso de la actividad para colaborar con las funciones del equipo facilitador.
4. Ponerse de acuerdo sobre la elaboración de la memoria o historia de la actividad antes de entrar en el contenido del evento. Es importante tener claro qué tipo

de historia de la actividad o memoria se necesita, quiénes la elaborarán, con qué insumos y para cuándo se requiere. Explicar que la memoria o historia de la actividad sirve para:

- a. Elaborar un informe para ser entregado al equipo facilitador.
 - b. Conocer los intereses y las necesidades expresadas por las personas participantes.
 - c. Analizar los errores que se cometieron y cómo pueden superarse.
 - d. Decidir con todo el grupo cuáles técnicas son más útiles y adecuadas para obtener mejores resultados.
5. Mantener una comunicación fluida dentro del equipo facilitador, y demostrar en la práctica, un estilo de trabajo participativo, democrático y de mutuo respeto.
 6. Usar técnicas de presentación (tarjetas, papelógrafos, acetatos, láminas, etc.) para asimilar la información y lograr ubicar a las personas participantes en la secuencia de los temas.
 7. Hacer un resumen después de cada paso, poniendo en evidencia la finalización de un momento y el inicio de otro, subrayando las conclusiones principales de la discusión.
 8. Mantener contacto visual con todas las personas en el grupo de participantes. No dirigir su atención a una sola persona o a un grupo de personas. Además, cuando las personas que participan están exponiendo deben dirigirse a todo el grupo y no solamente a la persona facilitadora.
 9. Saber cuando utilizar técnicas de animación (después de una larga plenaria, una discusión profunda, un momento lleno de tristeza o emoción o después de una comida) sin ir al extremo y sin permitir que las técnicas distraigan el abordaje de los temas o un debate fuerte sobre algún asunto entre participantes en el grupo.
 10. Ser personas creativas, utilizando técnicas novedosas y adecuadas para comunicarse.
 11. Reconocer y abordar los conflictos o desacuerdos que surgen en el camino. No sirve de mucho seguir abordando temas cuando es obvio que existen conflictos o sentimientos que no son expresados.
 12. Cuestionar abiertamente cualquier comentario o declaración racista, sexista, homofóbica u ofensiva. La persona facilitadora debe garantizar un ambiente en el que todas las personas se sientan respetadas, tratando de mantener las normas de convivencia, cuestionando el comportamiento y no a la persona.
 13. Empezar y terminar con mucha motivación. Es importante crear un ambiente positivo y fraternal con técnicas que permitan que las personas del grupo se conozcan.

Lo fundamental es no tener miedo de cometer errores. La facilitación de grupos no es una ciencia perfecta, es más bien una combinación de logros y errores. Como dicen las educadoras y educadores populares, "la persona que no comete errores es la persona que no está practicando".



INTRODUCCIÓN A LA INCIDENCIA POLÍTICA

¿Qué es la incidencia política, por qué se hace y cuáles son los elementos principales que se deben tener en cuenta?

GUÍA PARA LA CAPACITACIÓN

Objetivos de Aprendizaje

1. Reflexionar sobre el concepto de incidencia política, profundizando sobre sus fines y los factores que contribuyen al éxito de la sociedad civil en este campo.
2. Analizar las oportunidades y amenazas de la incidencia política frente al contexto nacional y/o regional.

Elementos Conceptuales

- A. ¿Qué es la incidencia política?
- B. ¿Por qué se hace la incidencia política?
- C. ¿Qué factores contribuyen al éxito en la incidencia política?

Sugerencias Metodológicas

1. Construcción de un concepto de incidencia política.
2. Incidencia política en una palabra.
3. Lluvia de ideas sobre aspectos de incidencia.
4. Rompecabezas de aspectos de incidencia política.
5. Análisis de fuentes de poder para la incidencia política.
6. El afiche de recortes.

Indicadores de Aprendizaje

1. La generación de insumos teóricos relacionados al concepto de incidencia política, sus fines y los factores que contribuyen al éxito.
2. La identificación de oportunidades y amenazas para la incidencia política ante el contexto nacional y regional.

ELEMENTOS CONCEPTUALES

A. ¿QUÉ ES LA INCIDENCIA POLÍTICA?

La incidencia política son los esfuerzos de la ciudadanía organizada para influir en la formulación e implementación de las políticas y programas públicos, a través de la persuasión y la presión ante autoridades estatales, organismos financieros internacionales y otras instituciones de poder. Son las actividades dirigidas a ganar acceso e influencia sobre las personas que tienen poder de decisión en asuntos de importancia para un grupo en particular o para la sociedad en general.

La incidencia política como herramienta para la participación ciudadana:

La incidencia política es una herramienta para la participación real de la ciudadanía en la toma de decisiones del gobierno o en otras instancias de poder. Es una de las vías, junto con los procesos electorales, cabildos abiertos, comisiones especiales, entre otros, a través de la cual, diferentes sectores de la sociedad civil pueden avanzar en sus agendas y tener impacto en las políticas públicas, participando de forma democrática y sistemática en la toma de decisiones sobre asuntos que afectan su vida. En esta categoría se incluyen:

1. Democracia interna
2. Recursos humanos y económicos
3. Conciencia
4. Disposición de lucha
5. Credibilidad
6. Poder de convocatoria
7. Capacidad de movilización
8. Buenos líderes y lideresas
9. Relaciones con actores(as) nacionales e internacionales
10. Alianzas
11. Voto popular

La incidencia política como ejercicio de poder:

En la medida que la ciudadanía logre influir en la toma de decisiones dentro de las instancias de poder del Estado, está ejerciendo su propio poder como sociedad civil. La incidencia política, se puede ver como un ejercicio de poder de parte de la ciudadanía frente al poder del gobierno. Hacer incidencia política de forma efectiva



requiere de varios elementos o fuentes de poder que aumentan las probabilidades de éxito de la ciudadanía frente al gobierno. Algunos de estos elementos contribuyen a la acumulación y consolidación de fuerza social, mientras que otros contribuyen al fortalecimiento de capacidades técnicas.

En esta categoría, se incluyen:

1. Capacidad de análisis
2. Capacidad de propuesta
3. Capacidad de negociación
4. Capacidad de investigación
5. Conocimientos metodológicos sobre incidencia política
6. Manejo de información

La incidencia política como un proceso acumulativo:

La incidencia política es un proceso acumulativo. Es más que una acción. Requiere de estrategias variadas e implementadas a través del tiempo, con mucha creatividad y persistencia. Muchas veces, las victorias de la incidencia política están precedidas por numerosos fracasos. Lo importante es aprender de los errores, no rendirse e ir fortaleciendo la organización en términos de fuerza social y capacidad técnica.

La incidencia política requiere de varias iniciativas complementarias para lograr el objetivo. A través de los logros de menor envergadura, sobre temas puntuales, se va construyendo el poder social y la capacidad técnica necesaria para incidir en temas más complejos.

B. ¿POR QUÉ SE HACE INCIDENCIA POLÍTICA?

Hay muchas razones para hacer incidencia política. Las más importantes desde la perspectiva de la sociedad civil son:

I. Para resolver problemas específicos a través de cambios concretos en políticas y programas públicos:

La mayoría de organizaciones de la sociedad civil comprometidas con la justicia, la democratización y el desarrollo sostenible aspiran a cambiar uno o varios aspectos de la realidad social, económica, política o cultural. A través de la incidencia política, encauzan sus esfuerzos en la solución de problemas específicos dentro de estas realidades complejas, elaboran planes e implementan estrategias y acciones para lograr soluciones concretas.

En este esfuerzo, es importante involucrar, desde el principio, a la población afectada por el problema que se quiere resolver, asegurar que la propuesta concreta de su grupo o coalición refleje las prioridades más sentidas de esta población y que garantice un cambio real en su vida diaria.

2. Para fortalecer y empoderar a la sociedad civil:

La incidencia política, en la medida que promueve la organización social, la construcción de alianzas, formación de personas líderes, y la construcción de nuevas relaciones a nivel nacional e internacional, estimula el fortalecimiento y el empoderamiento de la sociedad civil en general. En este sentido, planificar y llevar a cabo iniciativas de incidencia política, no sólo debe contribuir a solucionar problemas concretos, sino también a fortalecer al grupo o "coalición", en forma acumulativa, y prepararlo para esfuerzos de mayor envergadura en el campo de las políticas públicas.

3. Para promover y consolidar la democracia:

La incidencia política implica una relación permanente entre la sociedad civil y el Estado. En este sentido, es un ejercicio importante de democracia real. Hacer incidencia política es una forma de fortalecer la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones sobre políticas públicas y programas, promoviendo una cultura política transparente. En la medida en que la sociedad civil va avanzando en el logro este objetivo, va transformando las relaciones de poder entre las instituciones del Estado y la ciudadanía hacia un modelo más democrático.

C. ¿QUÉ FACTORES CONTRIBUYEN AL ÉXITO EN LA INCIDENCIA POLÍTICA?

Factores externos:

La realidad de cada país es diferente, por tanto, las oportunidades y amenazas que ofrece para el desarrollo de la sociedad civil y la participación ciudadana a través de la incidencia política tienen que analizarse en su contexto. No obstante, se puede hacer una generalización sobre algunos factores importantes que contribuyen a que la ciudadanía logre, de forma más efectiva, cambios concretos en las políticas públicas por medio de la incidencia política:

- a) **Apertura democrática:** La incidencia política requiere de compromiso con procesos democratizadores por parte de los gobiernos como: respeto a los derechos humanos básicos tales como el derecho a la vida, la libertad de asociación, libertad de expresión, entre otros. Sin este compromiso, hay poco espacio para la participación democrática de la ciudadanía.

- b) Equidad social, económica y cultural:** La pobreza y la exclusión social, económica y cultural debilitan la capacidad de los sectores marginados de organizarse y de planificar e implementar iniciativas para influir en las políticas públicas. Estos aspectos, contribuyen a reproducir actitudes de las instituciones del Estado ("la ciudadanía pobre organizada es una amenaza"), como de los sectores tradicionalmente marginados ("el Estado es el enemigo") que obstaculizan una relación efectiva entre Estado y ciudadanía, esencial para la incidencia política.
- c) Descentralización:** Para hacer incidencia política, es importante tener acceso a las personas con poder de decisión y a otros actores claves. Un Estado excesivamente centralizado impide resolver problemas reales de la ciudadanía, debido al limitado acceso que tiene éstas a las instituciones del Estado.
- d) Democratización del acceso a los medios de comunicación:** Influir en la opinión pública y generar corrientes de opinión favorables son tareas claves para el éxito de la incidencia política. Para eso, es importante el acceso a los medios de comunicación. Cuando el control de los medios es altamente concentrado, el acceso que puedan tener algunos sectores de la sociedad es limitado, restringiendo a la vez, su capacidad para incorporar temas de interés en la agenda pública e influir de forma efectiva en el proceso de la toma de decisiones de políticas públicas.
- e) Transparencia:** Para que la ciudadanía pueda influir en el accionar del Estado, es necesario tener acceso a información pública. Sin este acceso, los grupos o coaliciones que quieren influir en las políticas públicas no tendrán suficiente información para analizar su problema y formular propuestas de solución que sean viables. En el mismo sentido, se requiere de una cultura de rendición de cuentas por parte de los funcionarios públicos frente a la ciudadanía, especialmente en la etapa de cumplimiento de acuerdos concretos sobre políticas públicas, por ejemplo rendición de cuentas por parte de alcaldes y diputados.

Factores internos:

Las organizaciones de la sociedad civil, especialmente entre los sectores tradicionalmente marginados, también enfrentan el reto de fortalecerse internamente y acumular poder frente al Estado en los siguientes aspectos:

- a) La democracia interna:** La democracia interna en las organizaciones empodera, amplía los niveles de participación (especialmente de los estratos de población tradicionalmente marginados) y permite construir iniciativas con mayores posibilidades de éxito. Para lograr esto, es importante cuestionar los papeles tradicionales de género dentro de las organizaciones.

- b) **Disposición de interactuar con el gobierno:** Aunque la incidencia política se trata de un juego de intereses en un contexto político determinado, a veces conflictivo o polarizado, siempre requiere que la sociedad civil esté dispuesta a interactuar con el gobierno de una manera más constructiva, y menos beligerante. Es decir relacionarse para lograr que la propuesta concreta del grupo sea un éxito.
- c) **Disposición de construir y fortalecer nuevas alianzas:** Se logra más impacto en la incidencia política cuando varios sectores o grupos de la sociedad civil se unen. De esta forma, se fortalecen las alianzas y se debilitan los bloques tradicionales de oposición.
- d) **Visualización del proceso de incidencia dentro de una estrategia global de transformación a largo plazo:** Aunque la incidencia política se hace para lograr resultados concretos en el corto o mediano plazo, ésta debe enmarcarse en el contexto de objetivos de cambio más estratégicos a largo plazo. Es decir, que los resultados a corto y mediano plazo deben corresponder a los de largo plazo y contribuir a hacer más sólida la estrategia global.
- e) **Claridad sobre la misión del grupo o coalición:** Las iniciativas de incidencia política parten de una misión previamente establecida, con el fin de garantizar que el proceso sea una prioridad dentro de la estrategia global del grupo y no una distracción o actividad marginal. La misión articula la identidad organizativa, aclarando lo que hace, la problemática a que responde su filosofía de cambio y lo que se busca lograr como fin.
- f) **El manejo básico de conocimientos sobre la institucionalidad del Estado:** Es sumamente importante que el grupo que pretende influir en políticas públicas tenga un manejo básico de la estructura legal del país y de las leyes que se refieran al problema a resolver, del funcionamiento de los diferentes espacios de decisión dentro del Estado, así como de políticas públicas relacionadas con el tema en cuestión.
- g) **Conocimiento del contexto político actual:** El conocimiento de la realidad es determinante para el éxito de una iniciativa de incidencia política. Poder hacer un análisis objetivo y planteamientos técnicos y políticamente factibles dependen de un conocimiento profundo de esta realidad.
- h) **El manejo de información y la capacidad de investigación:** ¡La información es poder! En la incidencia política, se necesita información verídica para analizar problemas, formular propuestas de solución, conocer los espacios de decisión, identificar personas que son actores claves, plantear estrategias y presentar argumentos que apoyen sus propuestas. Implica la necesidad de investigar o de fortalecer relaciones con instituciones de investigación, apoyándose en expertos(as) para hacer más viables los esfuerzos de incidencia política.

- i) Un componente educativo interno:** Para que el mismo grupo tenga más información sobre la problemática en que se quiere influir, y para que aumente sus capacidades de análisis, investigación y organización, es importante la preparación y formación constante de personas líderes que sean parte de la organización en cuestión.
- j) Acuerdos claros entre las personas y/o organizaciones que impulsan la iniciativa de incidencia:** Para aclarar intereses, expectativas y responsabilidades, es importante que existan acuerdos claros dentro del grupo que hace incidencia política. Es común que surjan conflictos y malentendidos dentro y entre organizaciones, pero estos problemas se pueden minimizar, estableciendo acuerdos claros y mecanismos efectivos para la toma de decisiones internas y la representación hacia afuera. Es importante clarificar estos aspectos con transparencia, ya que constituyen la base de acuerdos que permiten tener una práctica eficaz.
- k) Disponibilidad de recursos humanos y económicos para la iniciativa de incidencia:** La incidencia política requiere de recursos humanos, materiales y económicos. Las organizaciones deben estar preparadas para asignar personal capacitado y otros recursos claves a las iniciativas que emprendan.

SUGERENCIAS METODOLÓGICAS

TÉCNICA I: CONSTRUCCIÓN DE UN CONCEPTO DE INCIDENCIA POLÍTICA

Propósito:

Iniciar una reflexión sobre el concepto de incidencia política, partiendo de las ideas de las personas que participan.

Usos:

1. Permite la participación de todas las personas y facilita la identificación de los puntos comunes y de los elementos esenciales para poder llegar a formar conceptos más desarrollados.
2. La técnica es especialmente útil cuando se trabaja con grupos grandes (20 personas o más) aunque se puede aplicar con grupos más pequeños.

Procedimiento:

1. Se reparte a cada participante una hoja para que escriba en pocas palabras su concepto de la incidencia política.
2. Se forman parejas (preferiblemente con personas que no se conocen) para compartir sus ideas y elaborar un concepto que incorpore las ideas de ambas personas. Esto se escribe en una nueva hoja.
3. Cada pareja se une a otra pareja, formando grupos de cuatro, y se repite el mismo procedimiento.
4. Cada grupo presenta ante la plenaria el concepto que han construido. Las intervenciones de las personas que participan deben limitarse a esclarecer preguntas.
5. La persona facilitadora estimula una reflexión sobre los conceptos con algunas preguntas:
¿Cuáles son los aspectos comunes entre los conceptos?
¿Cuáles son las diferencias entre los conceptos?
¿Cuáles son los elementos principales y palabras claves de cada definición?

¿Qué hace falta?

6. Con los aportes de las personas que participan, la persona facilitadora hace el esfuerzo por construir un solo concepto sobre la incidencia política que debe estar basado en los aportes que han hecho todas las personas que participan.

Tiempo:

1 hora 10 minutos en total:

- ❖ 5 minutos para escribir individualmente
- ❖ 10 minutos en parejas
- ❖ 15 minutos en grupos de cuatro
- ❖ 20 minutos para presentaciones
- ❖ 20 minutos de discusión y construcción de un concepto

TÉCNICA 2: INCIDENCIA POLÍTICA EN UNA PALABRA

Propósito:

Generar ideas iniciales sobre la incidencia política de forma rápida y participativa.

Usos:

1. Obliga a las personas que participan a enfocarse en los aspectos centrales de la incidencia política.
2. Sirve especialmente para grupos grandes, más de 25 participantes.

Procedimiento:

1. Se reparte una hoja a cada participante.
2. Las personas que participan escriben una sola palabra, de lo que significa para ellos(as) la incidencia política.
3. Cada persona coloca su hoja en el pizarrón o papelógrafo en un lugar visible.
4. La persona facilitadora lee todas las hojas en voz alta agrupando las hojas con ideas similares, con el apoyo de las personas que participan. Se hace un resumen de los aportes principales del grupo.

Tiempo:

Aproximadamente 30 minutos en total:

- ❖ 5 minutos para escribir en hojas
- ❖ 25 minutos para socialización y agrupación de las hojas

Variación:

En lugar de que la persona facilitadora organice las hojas, las personas que participan las agrupan al momento de pegarlas en el pizarrón. Cada participante lee su hoja y la coloca junto con otras que tienen escritas ideas similares, o si es una idea distinta la pone aparte. Después que todas las personas han pasado, la persona facilitadora resume las ideas y pide opiniones sobre los grupos de ideas con el fin de aclararlas y afinarlas.

La variación genera mayor participación del grupo en el análisis de los elementos de la incidencia pero requiere más tiempo.

TÉCNICA 3: LLUVIA DE IDEAS SOBRE ASPECTOS DE INCIDENCIA

Propósito:

Generar ideas sobre los fines de la incidencia política y los factores internos y externos que contribuyen a la capacidad de la sociedad civil en hacer incidencia política.

Usos:

1. Facilita un mejor conocimiento conceptual del significado de la incidencia política.
2. Requiere que el grupo tenga un manejo mínimo, teórico o práctico, del concepto de la incidencia política para poder generar ideas.

Procedimiento:

1. Se reparten tres hojas a cada participante. Se colocan tres papelógrafos al frente con una de las siguientes preguntas en cada uno, dejando un espacio abajo para colocar las hojas de arriba hacia abajo:
 - ❖ ¿Para qué hacer incidencia política?
 - ❖ ¿Cuáles son los factores al interior de las organizaciones de la sociedad civil que contribuyen a su capacidad de hacer incidencia política?
 - ❖ ¿Cuáles son los factores en el entorno político de un país que contribuyen a la capacidad de la sociedad civil en hacer incidencia política?
2. Cada persona participante escribe una idea en cada hoja respondiendo a una de las preguntas en los papelógrafos. Se escriben frases cortas, preferiblemente en menos de ocho palabras, y en letra grande con marcador para que se vean fácilmente.
3. Las personas participantes colocan sus hojas en los papelógrafos correspondientes.
4. La persona facilitadora lee las hojas para la primera pregunta, abriendo un espacio para esclarecer preguntas. Luego se invita a las personas participantes a agregar ideas para complementar los aportes. La persona facilitadora hace el esfuerzo de agrupar las hojas con ideas similares, sintetizando los aportes principales del grupo. Se repite el mismo procedimiento para cada pregunta.
5. La persona facilitadora presenta en acetatos, tarjetas o papelógrafos ideas sobre los fines de la incidencia, las políticas públicas, los elementos principales y las condiciones mínimas de las organizaciones que planifican la incidencia política. Se

genera una discusión sobre lo presentado como complemento a los aportes de las personas participantes.

Tiempo:

1 hora 15 minutos en total:

- ❖ 5 minutos para escribir en hojas
- ❖ 40 minutos para discusión, resumen y agrupación de hojas
- ❖ 30 minutos para presentación y resumen final

TÉCNICA 4: ROMPECABEZAS DE ASPECTOS DE INCIDENCIA POLÍTICA

Propósito:

Permite generar una discusión sobre aspectos de la incidencia política, haciéndose una diferencia entre los fines de la incidencia política, las fuentes de poder de la sociedad civil y los factores internos y externos que contribuyen a la capacidad de incidencia de la sociedad civil.

Usos:

1. Sirve para abordar los temas en forma rápida, participativa y dinámica.
2. Su propósito es similar a la técnica anterior, pero es menos exigente en el sentido de generar ideas propias sobre los aspectos a analizar.

Preparación:

El equipo de facilitación prepara de antemano tres rompecabezas de distintos colores. Podrían ser dibujos de:

- ❖ Una puerta que representa las fuentes de poder de la sociedad civil;
- ❖ Una llave que representa los factores que contribuyen a la capacidad de hacer incidencia política de la sociedad civil; y
- ❖ Un candado que representa los fines de la incidencia.

Cada pedazo de los rompecabezas contiene una idea escrita en pocas palabras.

Procedimiento:

1. Se entrega a cada persona uno o dos pedazos de los rompecabezas, dependiendo de la cantidad de participantes.
2. La persona facilitadora pide a las personas participantes que busquen a otras personas para poder armar una serie de rompecabezas sin explicar cuantas deberían ser ni sobre qué se tratan las imágenes.
3. Al armar los tres rompecabezas la persona facilitadora pide que los pongan en orden y que los coloquen en el pizarrón según su propia lógica. Luego se genera una discusión en plenaria con el fin de determinar que significa cada rompecabezas,

reflexionando sobre los elementos comunes de los pedazos. Se pone un nombre a cada rompecabezas.

4. Se genera una discusión final con algunas de las siguientes preguntas:
 - ❖ ¿Por qué agrupamos las ideas en esta forma?
 - ❖ ¿Estamos de acuerdo con la representación de los rompecabezas?
 - ❖ ¿Qué otros elementos deberían estar presentes en cada rompecabezas?
 - ❖ ¿Qué elementos no deberían estar?
5. La persona facilitadora hace un resumen final de las ideas expuestas sobre la incidencia política.

Tiempo:

1 hora en total:

- ❖ 15 minutos para armar los rompecabezas
- ❖ 30 minutos para discusión
- ❖ 15 minutos para síntesis final

TÉCNICA 5: ANÁLISIS DE FUENTES DE PODER PARA LA INCIDENCIA POLÍTICA

Propósito:

Estimular la reflexión y discusión sobre los principales elementos que contribuyen al poder de la sociedad civil frente al Estado.

Usos:

1. Sirve para reflexionar sobre el papel que cumple la sociedad civil en una sociedad democrática.
2. Ayuda a las personas participantes a entender que son parte de la sociedad civil.

Procedimiento:

1. Se ubica en un papelógrafo dos hojas o tarjetas redondas, una que representa la sociedad civil organizada y la otra el gobierno. La persona facilitadora dibuja una flecha de la sociedad civil hacia el gobierno, enfatizando que la sociedad civil tiene cierto potencial de poder pero que es necesario articularlo para que logre influir en el Estado.
2. Se forman parejas para contestar dos preguntas rápidamente en dos hojas, escribiendo las respuestas a una pregunta en cada hoja:
 - ❖ ¿Cuáles son las fuentes de poder de la sociedad civil?
 - ❖ ¿Cuáles son las fuentes de poder del gobierno?
3. En plenaria, las parejas ubican cada una de sus respuestas alrededor de la hoja o tarjeta redonda correspondiente ("sociedad civil organizada" o "gobierno") en el papelógrafo.
4. La persona facilitadora hace un resumen de las ideas, agrupando hojas similares sobre las fuentes de poder, tanto de la sociedad civil como del gobierno, y motiva la intervención de las personas participantes para agregar más ideas.
5. Se genera una breve discusión sobre acciones concretas para convertir las fuentes de poder en ventajas ante una situación particular de incidencia.

Tiempo:

45 minutos en total:

- ❖ 5 minutos para anotar en tarjetas
- ❖ 15 minutos para socializar respuestas
- ❖ 25 minutos para síntesis y discusión

TÉCNICA 6: EL AFICHE DE RECORTES

Propósito:

Generar una reflexión sobre la práctica de la incidencia política en el país, identificando fortalezas y debilidades de las iniciativas y los retos para el futuro.

Uso:

La técnica requiere que las personas participantes tengan un manejo mínimo sobre el concepto de incidencia política y del movimiento social actual en su país, aunque no necesariamente requiere un alto nivel de escolaridad.

Procedimiento:

1. Se forman cuatro o cinco grupos al azar. La persona facilitadora entrega a cada grupo dos papelógrafos, tijeras, marcadores y varios periódicos nacionales.
2. Se pide a los grupos recortar imágenes de los periódicos para que representen ejemplos de incidencia política. Se pegan las imágenes en uno de los papelógrafos de forma creativa.
3. Se pide que en el segundo papelógrafo el grupo exprese, a través del dibujo, cualquier otro factor que considere importante pero que no encontraron en los recortes. Si cree que los factores claves están reflejados en los recortes entonces se deja el segundo papelógrafo en blanco.
4. Se pegan los papelógrafos y la persona facilitadora lanza algunas preguntas para hacer un análisis colectivo de cada una de ellas:
 - ❖ ¿Qué observamos en el afiche?
 - ❖ ¿Cuáles son algunas formas en que se hace incidencia política en nuestra sociedad?
5. Después de todas las presentaciones se genera una reflexión general aterrizando en las siguientes preguntas:
 - ❖ ¿Qué cosas se han hecho bien en los esfuerzos de incidencia política en nuestro país?
 - ❖ ¿Qué cosas no se han hecho bien?
 - ❖ ¿Cuáles son los retos para la incidencia política ante nuestra realidad?

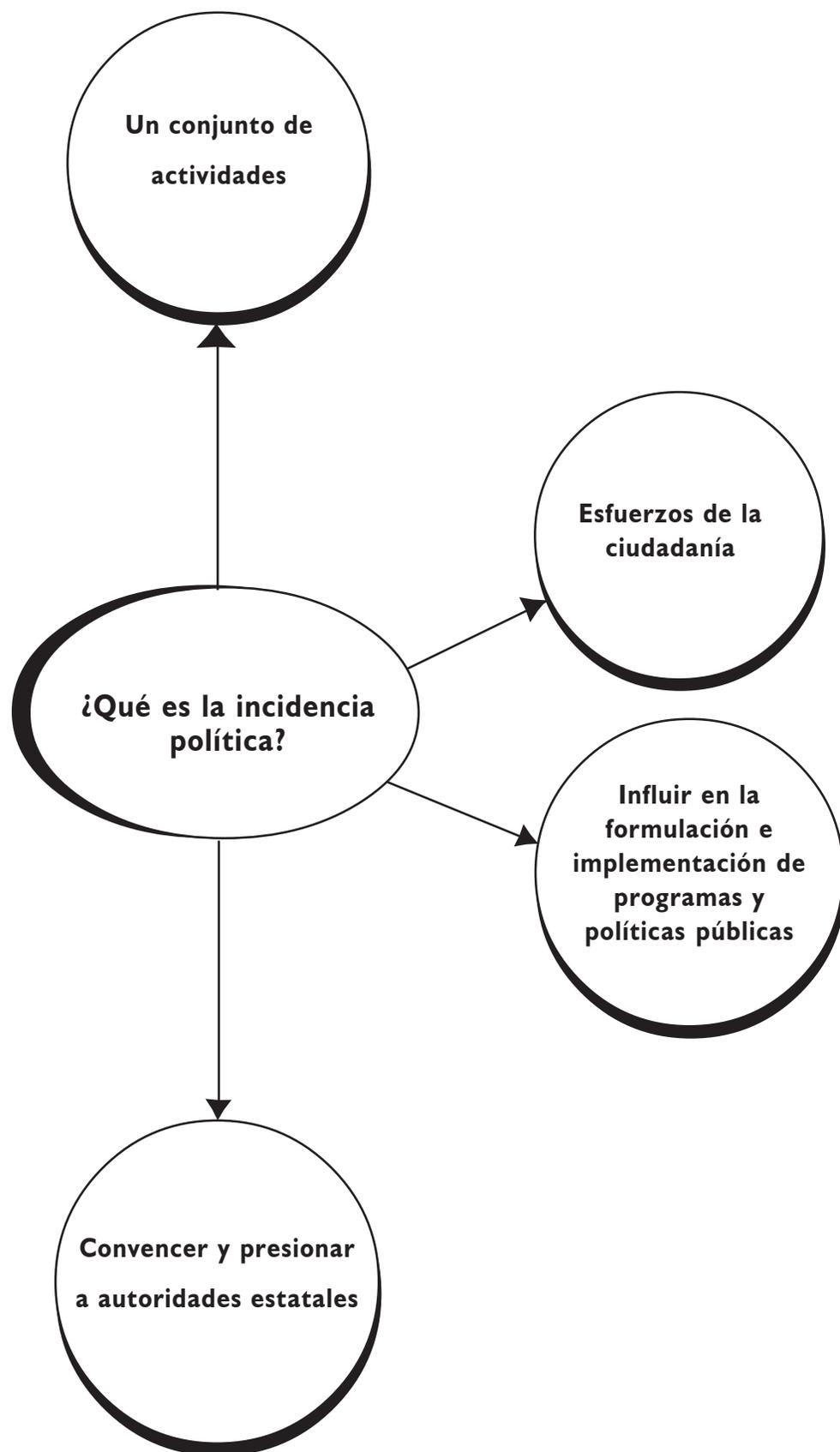
6. El equipo de facilitación hace un resumen de los aportes. Luego, se complementa con una breve presentación oral en hojas, tarjetas o acetatos sobre las fortalezas y debilidades de las experiencias de incidencia en su país y los retos para el futuro.

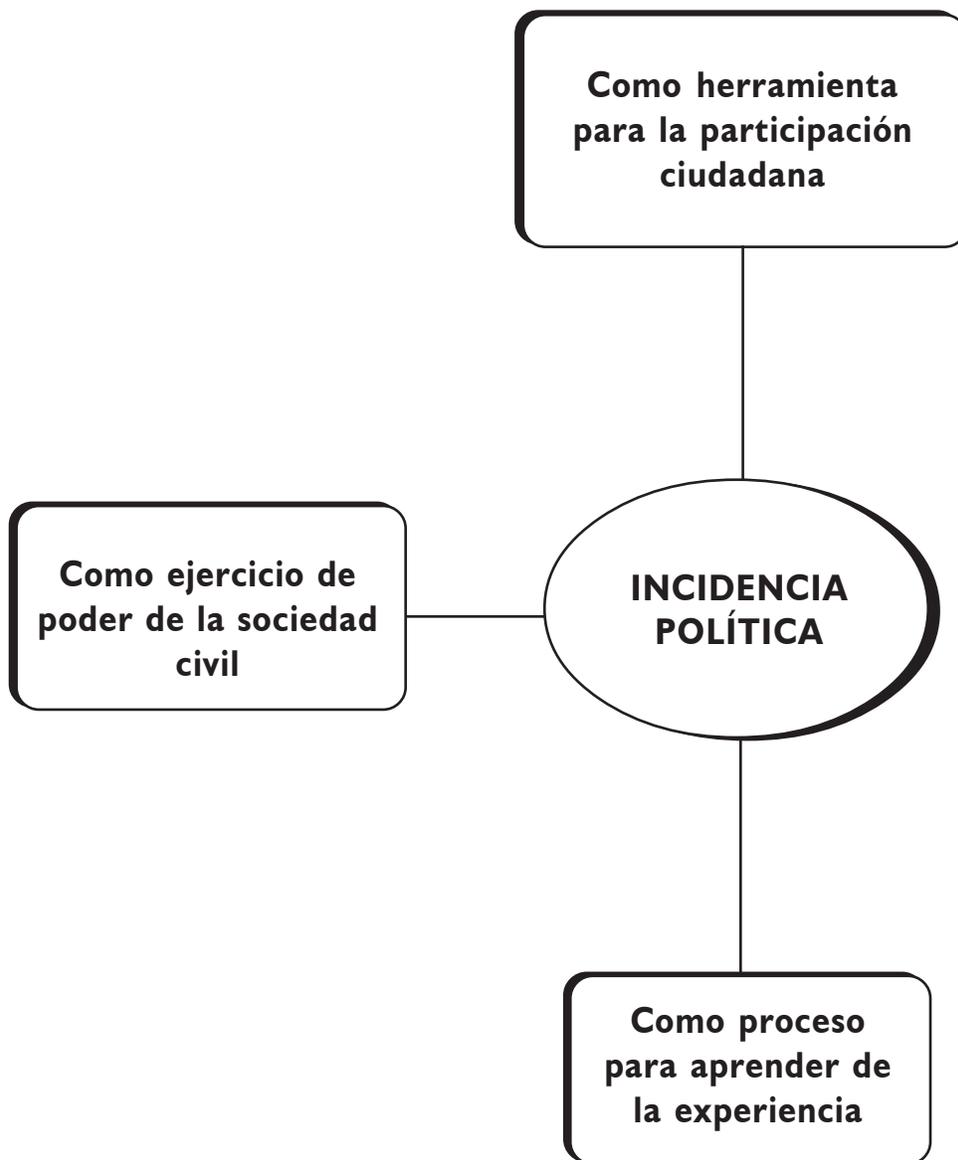
Tiempo:

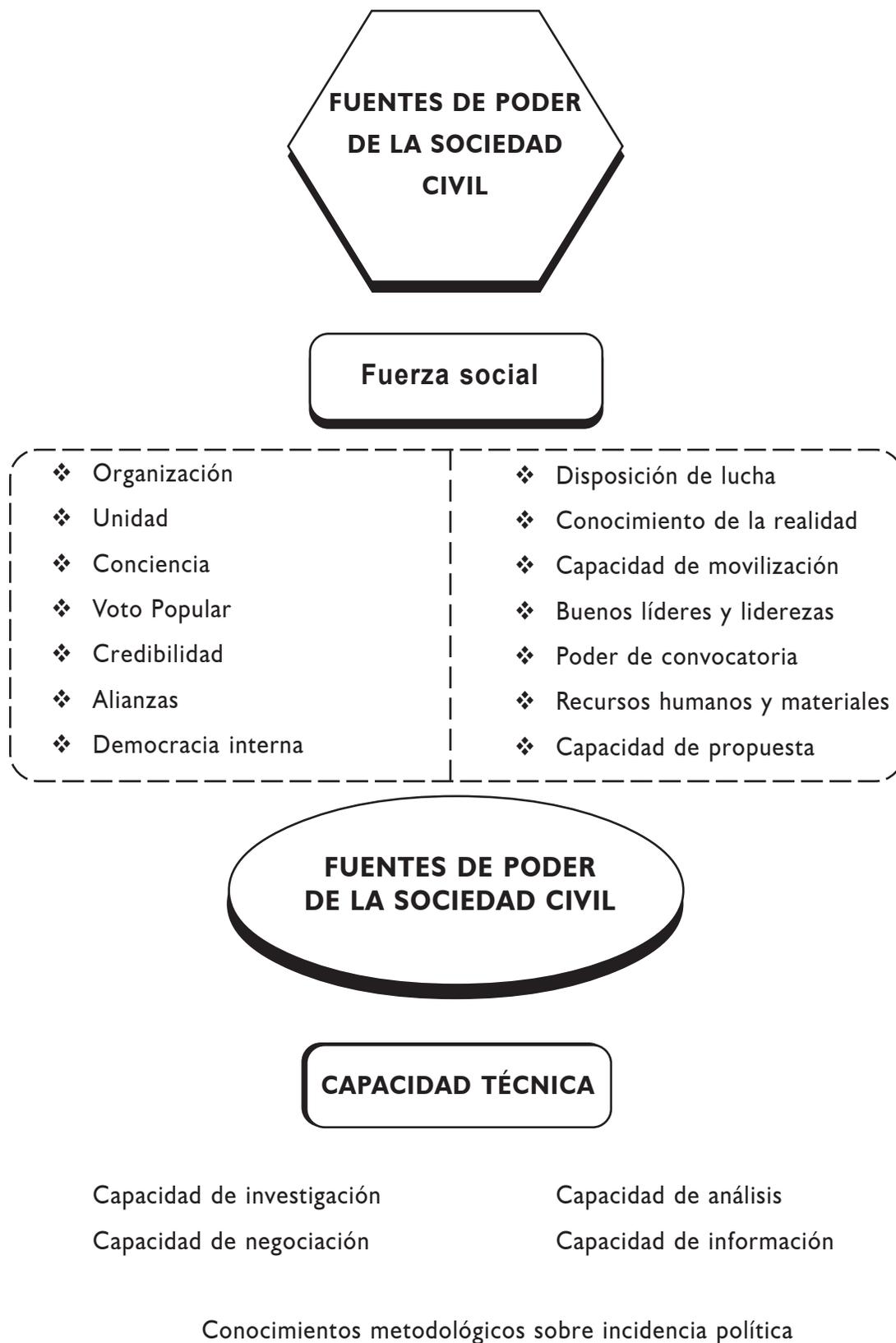
1 hora y 40 minutos en total:

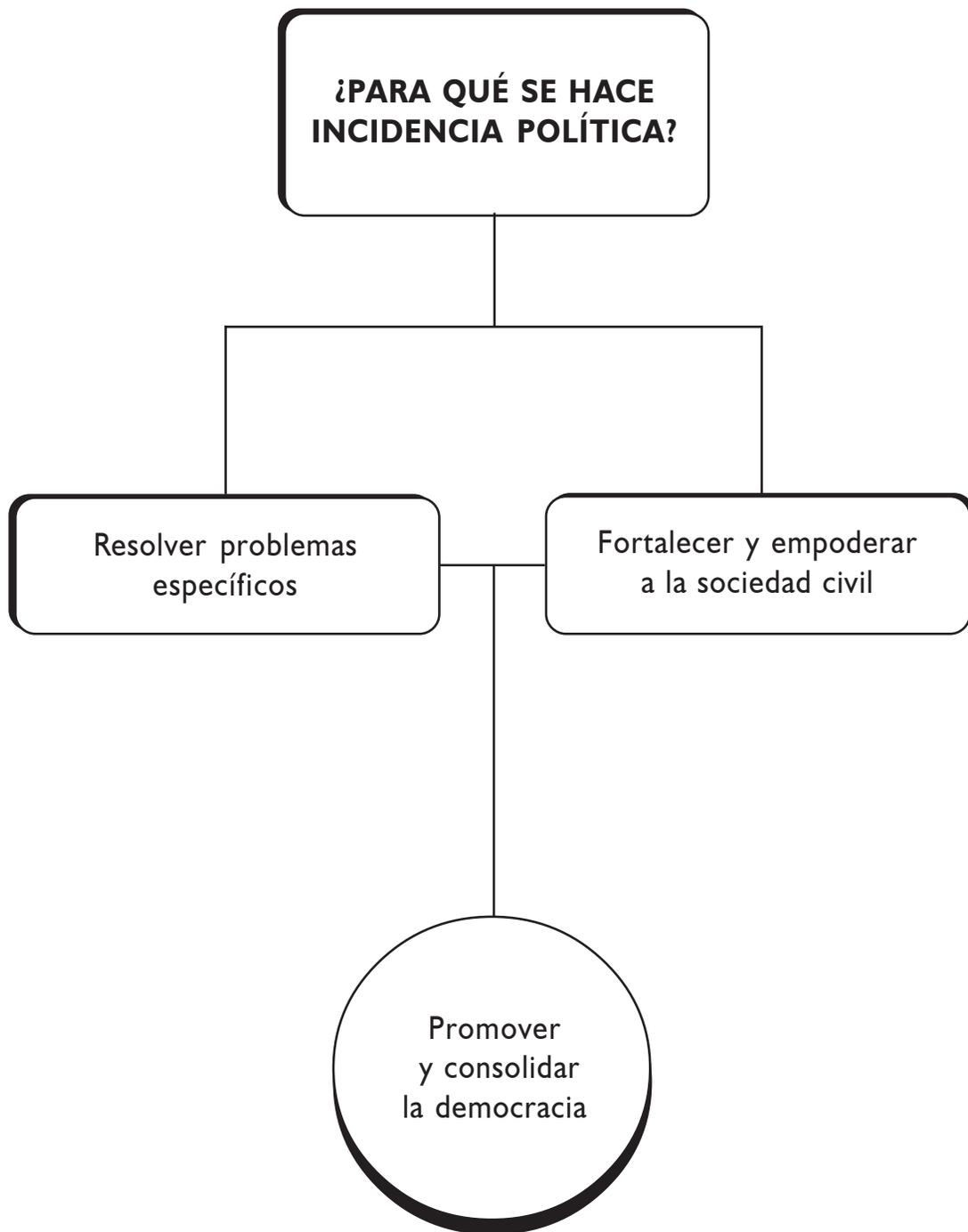
- ❖ 30 minutos para trabajo en grupos
- ❖ 30 minutos para análisis de afiches
- ❖ 25 minutos para reflexión general
- ❖ 15 minutos para síntesis y presentación final

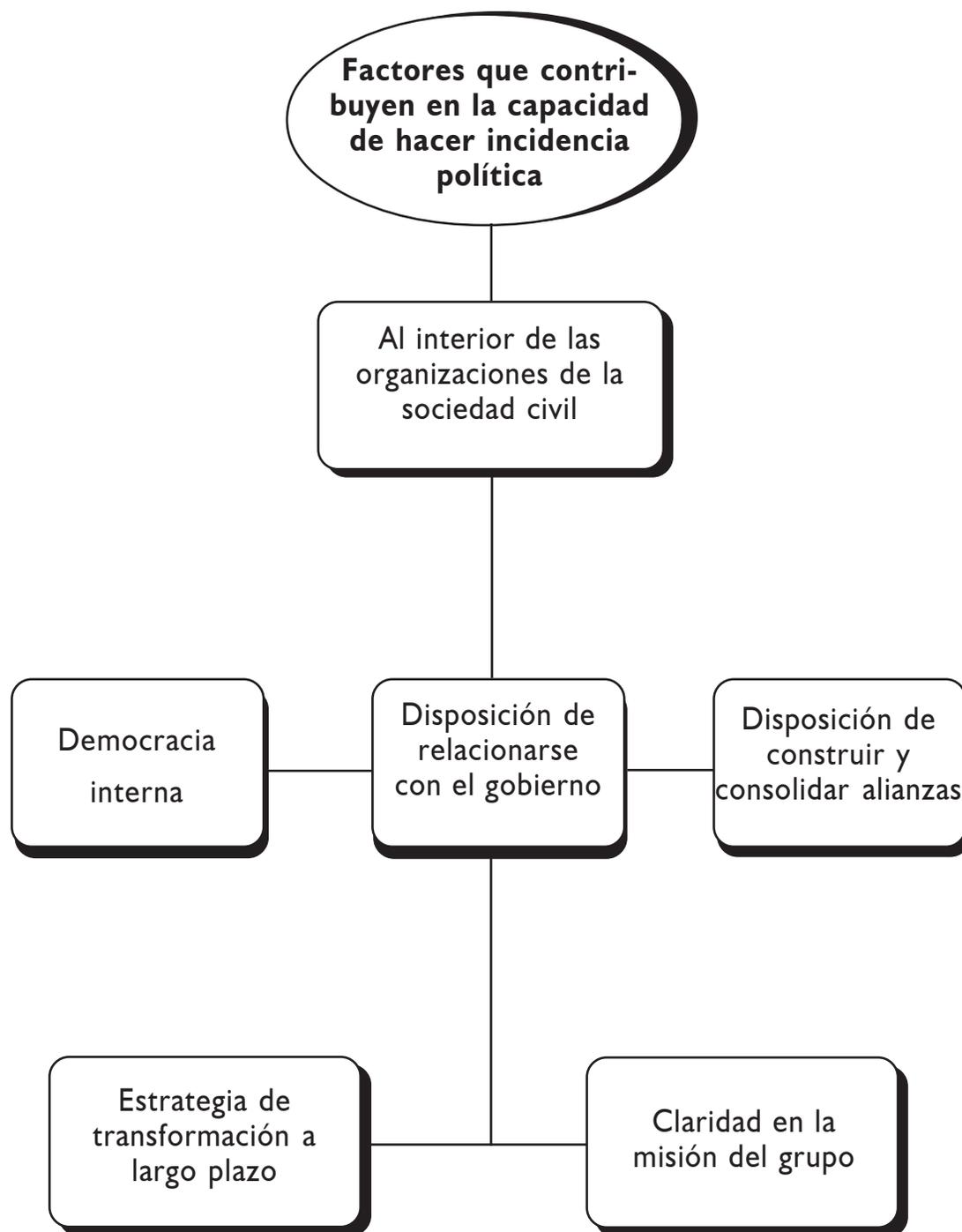
**SUGERENCIAS PARA LA PRESENTACIÓN CON
HOJAS O TARJETAS SOBRE LA INTRODUCCIÓN
A LA INCIDENCIA POLÍTICA**

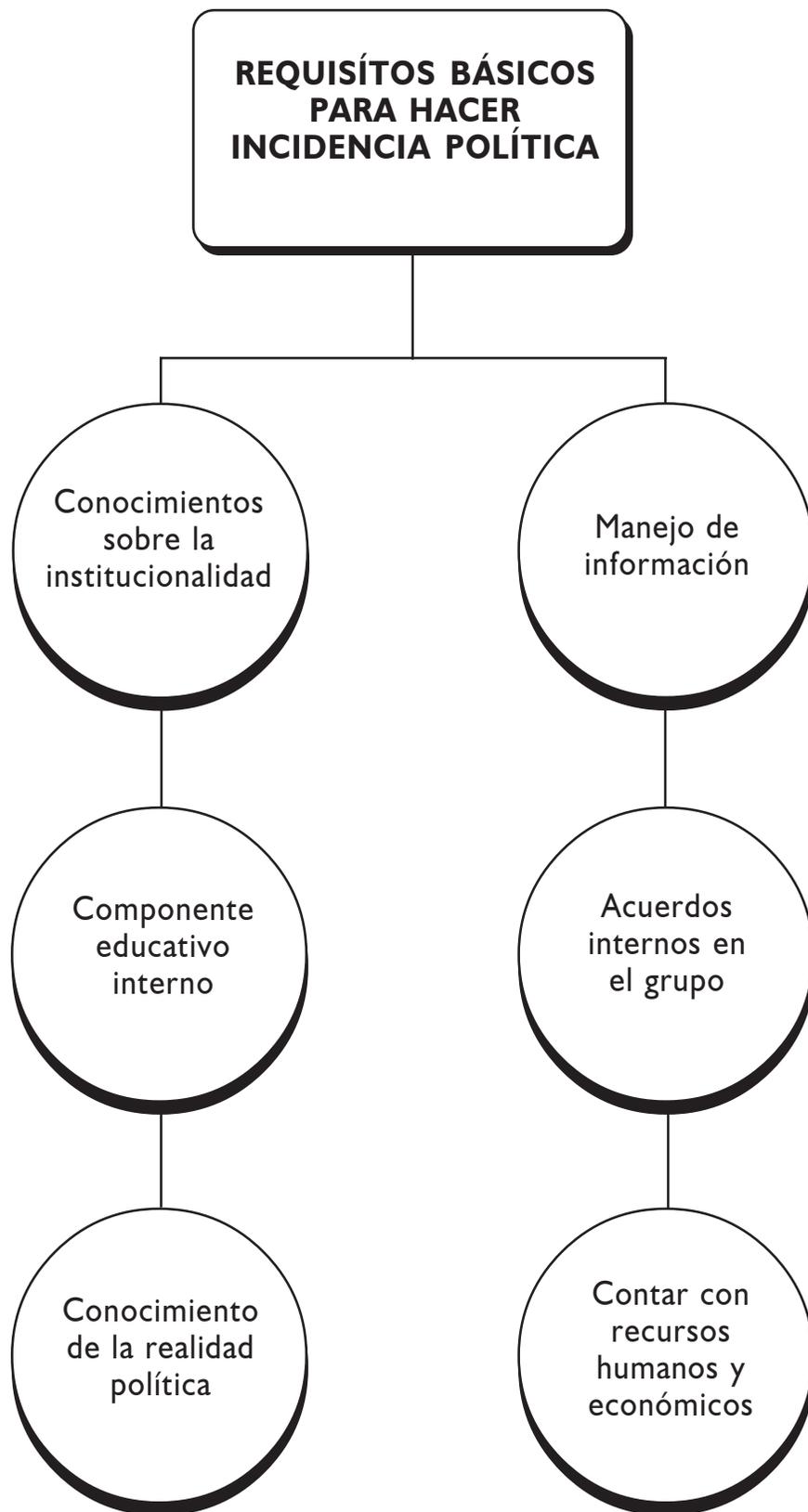


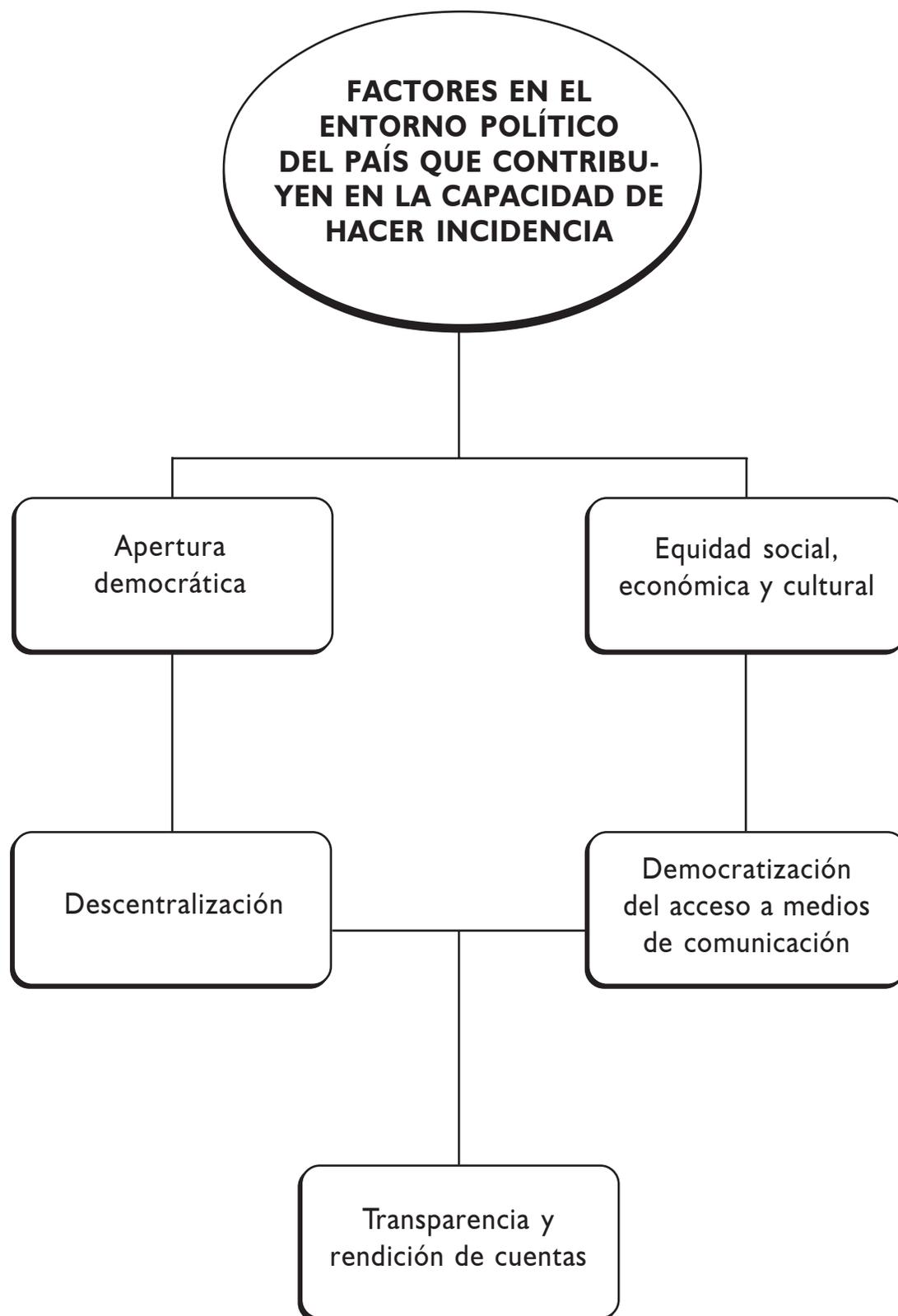












INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA BÁSICA DE LA INCIDENCIA POLÍTICA

¿Cuáles son los pasos metodológicos en un proceso de planificación participativa de una iniciativa de incidencia política?

GUÍA PARA LA CAPACITACIÓN

Objetivos de Aprendizaje

1. Facilitar una reflexión crítica sobre la práctica de la incidencia política de los(as) participantes con el fin de establecer cuáles son sus fortalezas y debilidades y lograr una identificación de las lecciones aprendidas a través de su ejercicio, tanto teóricas como metodológicas.
2. Reflexionar sobre la lógica de la metodología básica de la planificación participativa para la incidencia política.

Elementos Conceptuales

- A. Introducción a la lógica de la metodología de la planificación participativa para la incidencia política.
- B. Los pasos de la metodología de la planificación participativa para la incidencia política.

Sugerencias Metodológicas

1. Reconstrucción y análisis de la práctica de la incidencia política.
2. Lógica de la metodología de la incidencia política por hojas.

Indicadores de Aprendizaje

1. Identificación de las fortalezas y las debilidades de la práctica de la incidencia política entre los(as) participantes.
2. Articulación de las lecciones metodológicas y/o pasos metodológicos de la incidencia política, basada en las experiencias de los(as) participantes.
3. El ordenamiento lógico de los ocho pasos de la metodología básica de la planificación participativa para la incidencia política.

ELEMENTOS CONCEPTUALES

La metodología básica de la planificación participativa para la incidencia política en este manual es producto de una práctica orientada a influir en las políticas públicas del gobierno de Estados Unidos y de otras instancias internacionales durante las últimas décadas. Más recientemente, esta misma práctica ha sido aplicada y enriquecida por otras teorías y experiencias en Centroamérica, probando que la sistematización de lecciones y aprendizajes metodológicos son aplicables en los diferentes contextos sociales, políticos y culturales de la región.

El proceso de la planificación participativa para la incidencia política que se presenta en este manual plantea la necesidad de tomar en cuenta varios factores, entre ellos:

- ❖ La trayectoria y misión del grupo impulsor de una campaña de incidencia,
- ❖ La naturaleza del problema que se quiere resolver,
- ❖ Los mecanismos para la toma de decisiones dentro del gobierno,
- ❖ La persona específica con poder de decisión y otros actores(as) influyentes,
- ❖ El contexto o entorno político,
- ❖ Las capacidades de la organización que impulsa la iniciativa, y
- ❖ La fuerza social detrás de la iniciativa.

La metodología está compuesta de los siguientes pasos:

1. Identificación y análisis del problema: ¿Cuál es el problema específico que se quiere resolver?

En el primer paso se parte de la misión de la organización o coalición que impulsa la iniciativa de incidencia política para darle prioridad a un problema en particular que se quiere resolver. Después, se analiza este problema en términos de causas y efectos, dándole prioridad a las causas más importantes y a las que son más posibles de resolver.

2. Elaboración de la propuesta: ¿Qué se quiere lograr?

En el segundo paso, el grupo o coalición plantea soluciones a la causa que se le dio prioridad en el paso anterior, articulando lo que espera lograr con su iniciativa de incidencia política, tanto en términos de sus demandas frente al Estado como logros más inmediatos. La propuesta debe expresar claramente qué se quiere, a quién va dirigida, y el tiempo límite para lograrlo. Debe cimentarse en un análisis de factibilidad política y técnica y vislumbrar claramente la manera en la que

contribuirá a resolver el problema. El grupo debe contemplar el impacto potencial de la propuesta, no sólo en términos de cambios en políticas, sino también en términos de cambios culturales e institucionales.

3. Análisis del espacio de decisión: ¿Quién, cómo y cuándo se toma la decisión sobre la propuesta?

En el tercer paso se analiza a profundidad el espacio o instancia específica en la que se necesita influir para lograr la aprobación de la propuesta. Se trata de entender y tomar en cuenta todos los factores que podrían afectar el proceso de toma de decisiones, tanto dentro como fuera de las estructuras formales de poder, incluyendo el marco jurídico, los mecanismos existentes, los plazos de tiempo, los presupuestos y el poder real que se encuentra detrás de las decisiones.

4. Análisis de canales de influencia: ¿Quiénes son los actores(as) y que ejercen influencia sobre la toma de decisiones?

Se identifican y se ubican a los distintos actores(as) que podrían influir, de forma positiva o negativa, en el proceso de toma de decisiones sobre la propuesta. Se analizan sus intereses y niveles de poder de influencia para que, a la hora de plantearse estrategias, se tenga mayor claridad sobre quiénes podrían apoyar (personas aliadas), quienes se podrían convencer (personas indecisas) y quiénes se tendrían que neutralizar (oponentes). Junto con el análisis del espacio de decisión, el análisis de los canales de influencia permite que se tenga un mayor conocimiento sobre el entorno político, y se relacione con una iniciativa concreta de incidencia política.

5. Análisis de fortalezas/debilidades, oportunidades/amenazas (FODA):

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del grupo para hacer incidencia política y cuáles son las oportunidades y amenazas en el entorno de la campaña?

El quinto paso es el momento en que el grupo examina, de forma crítica, sus fortalezas y debilidades con respecto a la iniciativa concreta de incidencia política, planteando acciones para superar sus debilidades y, así, aumentar las posibilidades de éxito. A la vez, se analizan los factores externos que pueden ayudar u obstaculizar la iniciativa.

6. Formulación de estrategias de influencia: ¿Cómo se puede influir en la toma de decisiones para lograr la aprobación de la propuesta?

En este paso se definen las estrategias más adecuadas para influir efectivamente en la toma de decisiones sobre la propuesta. Para esto, hay que tomar en cuenta la naturaleza del espacio de decisión, los intereses de la persona que toma las

decisiones, la correlación de fuerzas del entorno político y las capacidades del grupo mismo. Las estrategias deben ser variadas y creativas, incluyendo actividades de cabildeo, organización, educación, sensibilización, trabajo con medios de comunicación y, cuando sea necesario, movilización social.

7. Elaboración del plan de actividades: ¿Qué hay que hacer para llevar a cabo las estrategias?

El séptimo paso consiste en la elaboración de un plan de actividades específicas para llevar a la práctica las estrategias de influencia anteriormente definidas. Se trata de concretar acciones dentro de las posibilidades del grupo, afinando áreas de trabajo, las metas que se quieren alcanzar en cada actividad, cronograma de actividades y las personas responsables. La idea es hacer un plan ágil y efectivo que fomente la participación de todos(as).

8. Evaluación continua: ¿Qué se ha logrado, qué no se ha podido lograr y por qué?

El "último" paso consiste en un espacio de reflexión permanente en el que el grupo evalúa el mismo proceso de planificación de la iniciativa, la ejecución de las estrategias planteadas y el impacto de la iniciativa en términos de la resolución del problema específico, su contribución al empoderamiento del grupo y de la sociedad civil y la transformación de relaciones de poder.

La lógica de fondo de estos ocho pasos o ejercicios puede plantearse en la forma de cuatro "preguntas lógicas":

- ❖ ¿Qué queremos?
- ❖ ¿Quién tiene el poder de decisión?
- ❖ ¿Qué tenemos que hacer para convencer a la persona clave?
- ❖ ¿Cómo sabemos si está funcionando nuestro plan?

La respuesta a estas preguntas en cada etapa, facilita que las personas que participan en el proceso de incidencia lo puedan comprender.

SUGERENCIAS METODOLÓGICAS

TÉCNICA I: RECONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE LA PRÁCTICA DE INCIDENCIA POLÍTICA

Propósito:

Analizar experiencias previas de incidencia política de las personas participantes, ubicando los logros, debilidades y lecciones aprendidas con el fin de: (a) enriquecer los conceptos y la metodología básica (b) identificar los vacíos o puntos débiles del grupo con el objeto de orientar la capacitación en torno a sus necesidades reales.

Usos:

1. Es especialmente útil con grupos que han tenido experiencias previas en incidencia.
2. Es recomendable utilizarla con grupos en los cuales participen algunas personas del mismo sector u organización que cuenten con experiencias similares de incidencia.

Preparación

1. La persona facilitadora prepara 4 símbolos de 4 colores distintos:
 - ❖ zapato = paso o actividad de incidencia
 - ❖ flor = fortalezas
 - ❖ piedra = obstáculos/dificultades
 - ❖ estrella = logros

Hay que preparar suficientes símbolos para que cada grupo pueda recibir 8 zapatos, 6 flores, 6 piedras y 4 estrellas.

2. Se ponen juntos varios papelógrafos con un dibujo grande de un camino.

Procedimiento:

1. Se forman grupos de 3 a 6 personas por sectores u organizaciones que se dedican a tareas similares con un máximo de 4 grupos. (Para este ejercicio es recomendable que el equipo de facilitación cuente con información sobre las experiencias de las personas participantes para poder formar los grupos).

2. Cada persona comparte brevemente con su grupo una experiencia de incidencia política en la que haya participado o que conoce a profundidad.
3. De todas las experiencias compartidas el grupo selecciona una experiencia para analizar más a fondo. Preferiblemente debería ser una experiencia con la que la mayoría de personas del grupo pueda identificarse y sobre la cual se tiene más información.
4. Se pide a cada grupo analizar su experiencia de incidencia. El trabajo grupal consiste en responder a las siguientes preguntas:
 - ❖ Zapatos: ¿Qué actividades se llevaron a cabo durante todo el proceso de incidencia?
 - ❖ Flores: ¿Cuáles fueron las actividades más exitosas? ¿Por qué?
 - ❖ Piedras: ¿Qué dificultades se encontraron en el camino? ¿Por qué?
 - ❖ ¿Cuáles fueron los fracasos?
 - ❖ Estrellas: ¿Cuáles fueron los logros?

Cada grupo anota sus conclusiones en sus respectivos símbolos de cartulina o papel.

5. Los grupos presentan sus conclusiones en plenaria, uno por uno, colocando sus símbolos en el dibujo del camino. Cada grupo pega primero las actividades, mostrando su orden, luego ubican las fortalezas y obstáculos en el momento cronológico donde ocurrió cada uno. Al final del camino se colocan los símbolos de logros. Después de cada presentación se limita la discusión de preguntas que puedan surgir.
6. Al terminar la presentación de todos los grupos se genera una discusión crítica sobre las experiencias de incidencia con el fin de lograr un resumen general:
 - ❖ ¿Cuáles son los pasos que más se repiten?
 - ❖ ¿Qué otros pasos importantes deberíamos incluir?
 - ❖ ¿En general, qué cosas estamos haciendo bien?
 - ❖ ¿En general, en qué cosas tenemos más dificultades?
 - ❖ ¿Qué hemos logrado con nuestras iniciativas de incidencia?
 - ❖ ¿En cuáles aspectos metodológicos necesitamos profundizar más durante esta capacitación?

Nota: Para elaborar el resumen, el equipo de facilitación puede mover las hojas o tarjetas utilizadas en las presentaciones de grupo.

Tiempo:

2 horas y 45 minutos en total:

- ❖ 30 minutos para compartir experiencias individuales en grupo
- ❖ 60 minutos para análisis grupal
- ❖ 45 minutos para presentaciones
- ❖ 30 minutos para síntesis final

Variación: Sociodramas

1. Se realizan los primeros tres pasos del procedimiento de la misma manera, pero el mismo grupo prepara un sociodrama para representar la experiencia de incidencia política en lugar de contestar las preguntas de los símbolos.
2. Los sociodramas deben responder a las siguientes preguntas:
 - ❖ ¿Cómo se desarrolló el proceso de incidencia?
 - ❖ ¿Qué salió bien?
 - ❖ ¿Qué salió mal?
3. Después de cada sociodrama, la persona facilitadora debe hacer las siguientes preguntas a las personas que observaron el ejercicio para ubicar los elementos esenciales de la experiencia:
 - ❖ ¿Qué observaron?
 - ❖ ¿Qué pasos llevó a cabo el grupo para incidir?
 - ❖ ¿Qué lograron?
 - ❖ ¿Qué obstáculos enfrentaron?

Luego se permite una breve intervención del mismo grupo que presentó el sociodrama para comentarios o aclaraciones finales.

4. Después de los sociodramas de todos los grupos se hace un resumen general de las experiencias analizadas.

Tiempo:

1 hora y 50 minutos en total:

- ❖ 30 minutos para discusión y preparación de sociodramas
- ❖ 60 minutos para presentaciones de sociodramas y análisis de cada uno
- ❖ 20 minutos para síntesis general

TÉCNICA 2: LÓGICA DE LA METODOLOGÍA DE INCIDENCIA POLÍTICA POR HOJAS

Propósito:

Introducir en forma dinámica y participativa la metodología de la planificación participativa para la incidencia política de WOLA. Es decir, acercarnos al cómo, al qué y al por qué de las cosas.

Uso:

Es una técnica que genera debate y reflexión inicial y no requiere de un amplio conocimiento ni experiencia con iniciativas de incidencia política.

Procedimiento:

1. La persona facilitadora pide cuatro personas voluntarias que pasen al frente. Se da una hoja grande a cada persona voluntaria con una de las cuatro "preguntas lógicas" de la incidencia:
 - ❖ ¿Qué queremos?
 - ❖ ¿Quién tiene el poder de decisión?
 - ❖ ¿Qué tenemos que hacer para convencer a la persona clave?
 - ❖ ¿Cómo sabemos si está funcionando nuestra estrategia?

Deben ser hojas o cartulinas donde se escriba con letra grande y legible, pero sin el número de la pregunta.
2. Se pide a las cuatro personas que lean sus preguntas en voz alta, generando una pequeña reflexión sobre el significado y el por qué de cada pregunta.
3. La persona facilitadora pide que el resto del grupo opine sobre el ordenamiento "lógico" de las preguntas hasta lograr consenso, cuestionando por qué tal pregunta debería ir antes o después de la otra.
4. Se colocan las cuatro preguntas lógicas en orden en un papelógrafo, en la pared o en un pizarrón.
5. La persona facilitadora pide otras ocho personas voluntarias, preferiblemente diferentes, para repetir el mismo ejercicio, pero con los ocho pasos de la metodología, relacionando cada paso con una de las cuatro "preguntas lógicas".

Se reparten ocho hojas grandes con los ocho pasos al azar (sin los números). Se repite el mismo procedimiento de discusión y de orden.

6. La persona facilitadora hace un resumen final sobre la relación de las cuatro preguntas con los ocho pasos de la metodología de la planificación para la incidencia política.

Tiempo:

1 hora en total:

- ❖ 20 minutos para ordenar y discutir cuatro preguntas
- ❖ 25 minutos para ordenar y discutir ocho pasos
- ❖ 15 minutos para reflexión final

**LOS OCHO PASOS DE
LA METODOLOGÍA BÁSICA**



**PASO I:
IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el problema que se quiere resolver?

GUÍA PARA LA CAPACITACIÓN SOBRE EL PASO I

Objetivos del Aprendizaje

1. Lograr claridad sobre la importancia de identificar y analizar un problema específico dentro de la planificación de una iniciativa de incidencia política.
2. Profundizar en los pasos y elementos esenciales para identificar los principales problemas y sus causas.
3. Aplicar los pasos de análisis de un problema para la incidencia política a una situación específica.

Elementos Conceptuales

- A. Identificación del problema a tratar.
- B. Análisis de causas y consecuencias.
- C. Identificación de causas según prioridad.
- D. Desglose detallado de la causa identificada como prioritaria.
- E. Lecciones aprendidas en la práctica.

Sugerencias Metodológicas

1. Lluvia de ideas para la identificación del problema.
2. Triángulo de criterios.
3. Análisis grupal de problemas.

Indicadores del Aprendizaje

1. Identificación de un problema según los criterios acordados.
2. Identificación de causas y efectos del problema.
3. Desglose de causas del problema.
4. Decisión tomada sobre una causa identificada como prioritaria.

ELEMENTOS CONCEPTUALES

El objetivo del primer paso de la metodología básica para la planificación de campañas de incidencia política es identificar y analizar un problema hasta llegar a definir sus componentes o causas, para luego poder plantear propuestas concretas. Es decir, se trata de identificar el problema y sus causas.

El producto final de este paso es la identificación de una causa específica y prioritaria que permite el planteamiento de soluciones en la forma de políticas o programas públicos a nivel local, nacional o internacional. A la vez, es importante tener claridad sobre la manera en que la solución a una causa específica contribuye a la solución de un problema general.

A. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA A TRATAR:

El primer momento en este paso, es la decisión de un grupo de personas de impulsar una iniciativa de incidencia política para resolver un problema. Muchas veces, el problema es muy claro y fácil de identificar, especialmente cuando se trata de una situación local. Sin embargo, es muy común que grupos de la sociedad civil tengan listas extensas con los problemas que requieren soluciones porque están afectando, de forma negativa, la vida de uno o más sectores de la población. En estos casos, es necesario establecer prioridades entre varios problemas, escogiendo uno para empezar a trabajar.

Es mejor trabajar un problema solamente, ya que cada problema requiere de su propio análisis y de una propuesta específica para ser resuelto. Las iniciativas para la resolución de cada problema se dirigen, muchas veces, a diferentes instancias de gobierno y a diferentes personas con poder de decisión sobre la propuesta y requieren de estrategias distintas.

Es también aconsejable, asegurarse que el problema seleccionado responda a la misión y visión de las personas que se organizan para realizar incidencia política.

B. ANÁLISIS DE CAUSAS Y CONSECUENCIAS:

Una vez identificado el problema que se quiere resolver, se procede a identificar sus causas y consecuencias, preguntándose:

- ❖ ¿Por qué surge el problema?
- ❖ ¿Cuáles son los aspectos principales del problema?
- ❖ ¿Cuáles son los efectos que genera?

Este ejercicio ayuda al grupo impulsor de pasar de planteamientos generales, a veces abstractos y complejos, a planteamientos más específicos, concretos y sencillos. También sirve para clarificar que hay que diferenciar las causas y los efectos, pues son las causas, no los efectos los que deben atacarse. Se debe asegurar que la propuesta de solución que resulte sea efectiva para la resolución del problema de raíz y no sólo a nivel de sus efectos. Finalmente, ayuda al grupo impulsor a detectar a la población más afectada por el problema para que pueda ser incorporada en su campaña de incidencia política.

Las personas más afectadas por un problema son los sectores sociales interesados en impulsar iniciativas de incidencia política y deben estar incorporados desde el inicio.

C. IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS SEGÚN PRIORIDAD

Cuando ya se ha profundizado en el problema, muchas veces se observa que tiene varias causas, cada una requiere de soluciones específicas para resolver el problema global. En estas situaciones, otra vez, hay que definir prioridades, preguntándose:

- ❖ ¿Cuáles de las causas hay que atacar primero? ¿Por qué?
- ❖ ¿Hay una causa cuya resolución contribuiría más que otras a la solución del problema? ¿Por qué?
- ❖ ¿Cuál causa es más factible de resolver en el corto plazo? ¿Por qué?
- ❖ ¿Hay alguna causa que entorpece la resolución de las demás? ¿Cómo?

A veces, el grupo impulsor de una iniciativa de incidencia política tiene que escoger entre la resolución de la causa más crítica para la solución del problema y una causa posible de resolver en el corto plazo. La segunda opción, a veces, es importante para empezar a lograr victorias que sirvan como fuente de motivación y que contribuyan a la acumulación de experiencia y al fortalecimiento del grupo.

D. DESGLOSE DETALLADO DE LA CAUSA IDENTIFICADA COMO PRIORITARIA

Una vez identificada una causa específica, hay que seguir desglosando, es decir, separando sus partes, buscando las causas de la causa. La meta es llegar a un nivel donde se concrete y se especifique la causa, permitiendo que las alternativas de solución sean obvias.

E. LECCIONES APRENDIDAS EN LA PRÁCTICA:

La identificación y análisis del problema es uno de los pasos más difíciles en la planificación de campañas de incidencia política. Algunas de las lecciones aprendidas en la práctica son las siguientes:

- ❖ El manejo limitado de información para hacer un buen análisis del problema es un obstáculo muy común. Para superarlo, muchas veces, se requiere de un esfuerzo de investigación o un acercamiento a centros de investigación.
- ❖ La confusión entre causas, efectos o consecuencias es un peligro constante que puede llevar a plantearse soluciones que no contribuyen a resolver un problema de raíz.
- ❖ El desglose incompleto de un problema puede llevar al grupo a concentrar sus esfuerzos en la resolución de aspectos de menor importancia.
- ❖ En la práctica, muchos grupos le dan prioridad a problemas de poca importancia para la gente. Esto limita las posibilidades para la articulación de fuerzas sociales y hace difícil mantener la iniciativa.
- ❖ El no consultar a la población afectada en el análisis del problema es un vacío común. Puede ser por falta de tiempo o de recursos humanos y financieros o puede ser que el liderazgo de la organización no considere necesaria la participación de todos(as). En la práctica, se ha encontrado que la consulta con la población afectada no sólo enriquece el análisis del problema y afina la propuesta de solución, sino que ayuda a sentar las bases para la articulación de la fuerza social necesaria para que tenga éxito una iniciativa de incidencia.

SUGERENCIAS METODOLÓGICAS

TÉCNICA I: LLUVIA DE IDEAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Propósitos:

1. Generar un listado de posibles problemas para abordar, partiendo de la misión y visión del grupo.
2. Tomar una decisión colectiva sobre el problema que se quiere resolver.

Usos:

1. Visualiza la misión y visión del grupo con relación al problema a tratar, disminuyendo la posibilidad de un listado arbitrario de problemas.
2. Promover acciones altamente participativas para que la decisión colectiva sobre el problema a tratar esté basada en acuerdos mínimos.

Procedimiento:

1. La persona facilitadora explica cómo los problemas que son abordados a través de la incidencia política son resueltos por medio de políticas públicas y responden a la visión y misión del grupo.
2. Las personas participantes presentan la misión y visión del grupo previamente establecida, aclarando conceptos y dudas. Si no existe algo preparado, la persona facilitadora pide que la gente explique en términos generales la identidad del grupo (quiénes son), a qué se dedican y qué aspiran lograr hacer. La persona facilitadora anota los insumos en un papelógrafo. Cuando los(as) participantes provienen de varias instituciones, se puede preparar de antemano una misión hipotética o ficticia o pedir que cada organización representada presente su misión.
3. Se da una hoja o tarjeta a cada persona. Basado en la misión, cada participante escribe en su tarjeta un posible problema que el grupo podría abordar a través de una iniciativa de incidencia política.
4. En forma rápida, cada persona pasa al frente y pega su hoja o tarjeta en un pizarrón o papelógrafo.

5. La persona facilitadora lee las hojas o tarjetas, abriendo un espacio breve para aclaraciones. Con el aporte de los(as) participantes, se hace el esfuerzo de agrupar ideas similares y eliminar problemas que el grupo considere que no tienen que ver con políticas públicas. Se reduce el listado a un máximo de 10 problemas.
6. Se presenta el siguiente cuadro en papelógrafo, ubicando las hojas o tarjetas con los problemas en la primera columna.

PROBLEMAS	VOTOS	PUNTAJE TOTAL
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		

7. se solicita ideas del grupo. Se deben enfatizar los tres criterios principales:
 - ❖ Amplio y profundo sentido en la sociedad
 - ❖ Política y técnicamente posible de resolver
 - ❖ Motivador para el grupo

El problema debe ser representativo de los intereses de las personas participantes.

8. Se da a cada persona tres fichas, numeradas de uno a tres. Cada participante pasa al frente para votar por los tres problemas que considera más apropiados para ser abordados por el grupo a través de un proceso de incidencia, según los criterios discutidos. Se asigna el número tres al problema más importante, el número dos al problema de segunda importancia y el número uno al problema de menor importancia, ubicando sus fichas en la segunda columna de los votos.
9. La persona facilitadora suma los puntos para cada problema. El problema o los problemas con más puntos serían los más adecuados según el grupo. Con base en este insumo el grupo debería tomar una decisión sobre el problema a tratar.

Tiempo:

1 hora y 15 minutos en total:

- ❖ 15 minutos para explicar el marco general y presentar la misión
- ❖ 5 minutos para la lluvia de ideas

- ❖ 15 minutos para síntesis de ideas
- ❖ 20 minutos para discusión sobre criterios de selección
- ❖ 10 minutos para la votación
- ❖ 10 minutos para la reflexión final

Variaciones:

En lugar de fichas, los(as) participantes pueden anotar con un marcador el número con el cual se ha clasificado el problema.

Si se desea, se puede reducir el número de votos por persona a uno o dos, una modificación especialmente útil cuando es un grupo grande.



TÉCNICA 2: TRIÁNGULO DE CRITERIOS

Propósitos:

1. Aplicar los tres criterios principales de la selección de problemas para compararlos y poder priorizar el problema a trabajar.
2. Comparar los problemas identificados que serán abordados a través de la incidencia política, teniendo en cuenta los tres criterios identificados.

Uso:

Se aplica la técnica después de haber discutido los tres criterios de selección de problemas para la incidencia y después de haber reducido el listado de posibles problemas a tres o cuatro.

Ojo: No siempre es necesario aplicar la presente técnica. En algunos casos, la Técnica 1 podría ser suficiente para asegurar que el problema responda a los tres criterios y que es claramente la mejor opción para el grupo.

Procedimiento:

1. Para cada uno de los posibles problemas que se quiere discutir, la persona facilitadora dibuja en un papelógrafo una figura de tres flechas que representa cada uno de los tres criterios en la dirección del centro por afuera. (Ver Hoja: Triángulo de Criterios para la Identificación del Problema).
2. La persona facilitadora explica a las personas participantes que para cada problema se ubicará un punto en cada flecha, según el análisis que se haga sobre hasta qué punto llena el criterio. Si el problema llena casi el criterio se pone el punto más afuera y si casi no llena el criterio se ubica el punto cerca del centro. Si un problema llena completamente los tres criterios, éste obtendría tres puntos en los extremos de las tres flechas.
3. Después del análisis de los tres criterios para cada problema, la persona facilitadora conecta los tres puntos, formando un triángulo para cada problema. El problema con el triángulo más grande, más general, es el que llena más los tres criterios.
4. Se abre un espacio de discusión sobre los resultados. Se toma una decisión colectiva sobre el problema que se va a abordar.

Tiempo:

1 hora en total:

- ❖ 10 minutos para dibujar la figura de tres flechas y explicar la técnica
- ❖ 35 minutos para aplicar los criterios a los problemas
- ❖ 15 para discusión final

TÉCNICA 3: ANÁLISIS GRUPAL DE PROBLEMAS

Propósitos:

1. Profundizar en las causas y consecuencias de un problema identificado.
2. Seleccionar una causa e identificar los factores que intervienen en el problema con el fin de proponer una solución que responda a las expectativas del grupo y contribuya a la solución del problema.

Uso:

Sirve para que diferentes grupos analicen distintos problemas en forma simultánea. Es especialmente útil cuando hay participantes de distintas instituciones, regiones o sectores.

Procedimiento:

1. Se forman grupos por afinidad (por organizaciones, sectores, regiones o grupos que se dedican a resolver la misma problemática) para analizar un problema previamente seleccionado. Todos los grupos pueden analizar el mismo problema o cada grupo trabajar un problema distinto.
2. Se dan a cada grupo hojas o tarjetas de tres colores, dos papelógrafos, copias de la hoja de trabajo que se titula "Análisis y Desglose del Problema". Cada grupo realiza las siguientes tareas:
 - ❖ Escribir el problema en el centro de un papelógrafo.
 - ❖ Escribir en las hojas o tarjetas de un color las consecuencias principales del problema (máximo ocho) y colocarlas en la parte superior del papelógrafo. Escribir en las tarjetas del otro color las causas principales del problema (máximo ocho) y colocarlas en la parte inferior del papelógrafo.
 - ❖ Discutir las causas y seleccionar una para que se profundice. Generar un listado de factores que contribuyen a la causa del problema y escribirlos, uno por uno, en las tarjetas del último color (máximo ocho). Colocar las hojas o tarjetas de los factores junto a la hoja o tarjeta de la causa que se le ha dado prioridad.
 - ❖ Seleccionar uno de los factores que contribuyen como un problema específico para lo cual se generará una posible solución. Para darles prioridad, tanto a la causa principal como a los principales factores que contribuyen a la misma, debería hacerse una discusión sobre los tres criterios de la selección de problemas.

3. Los grupos presentan su trabajo en plenaria. El equipo de facilitación deja un espacio breve para aclaraciones.
4. La persona facilitadora estimula una reflexión sobre los trabajos grupales, invitando a las personas participantes a hacer comentarios sobre los demás trabajos, prestando atención a la aplicación de los criterios y al desglose de las causas.
5. Se genera una discusión sobre los objetivos del Paso I y su importancia en la planificación de iniciativas de incidencia.

Tiempo:

1 hora y 50 minutos en total:

- ❖ 1 hora para trabajo en grupos
- ❖ 20 minutos para presentaciones en plenaria
- ❖ 30 minutos para discusión en plenaria

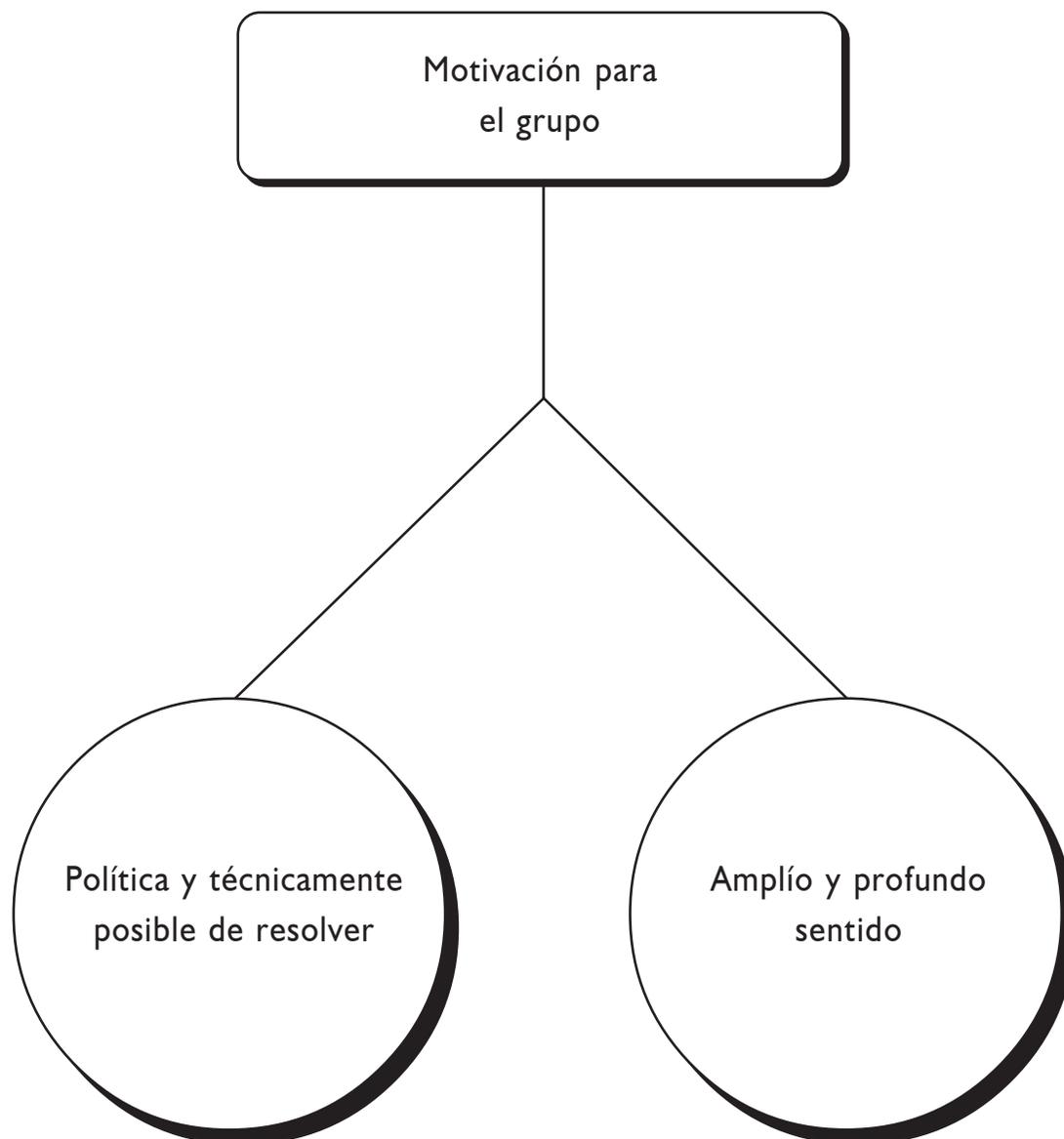
Variación:

Cuando es un grupo pequeño (menos de quince personas) que trabaja una problemática común, se puede hacer el mismo ejercicio en plenaria.

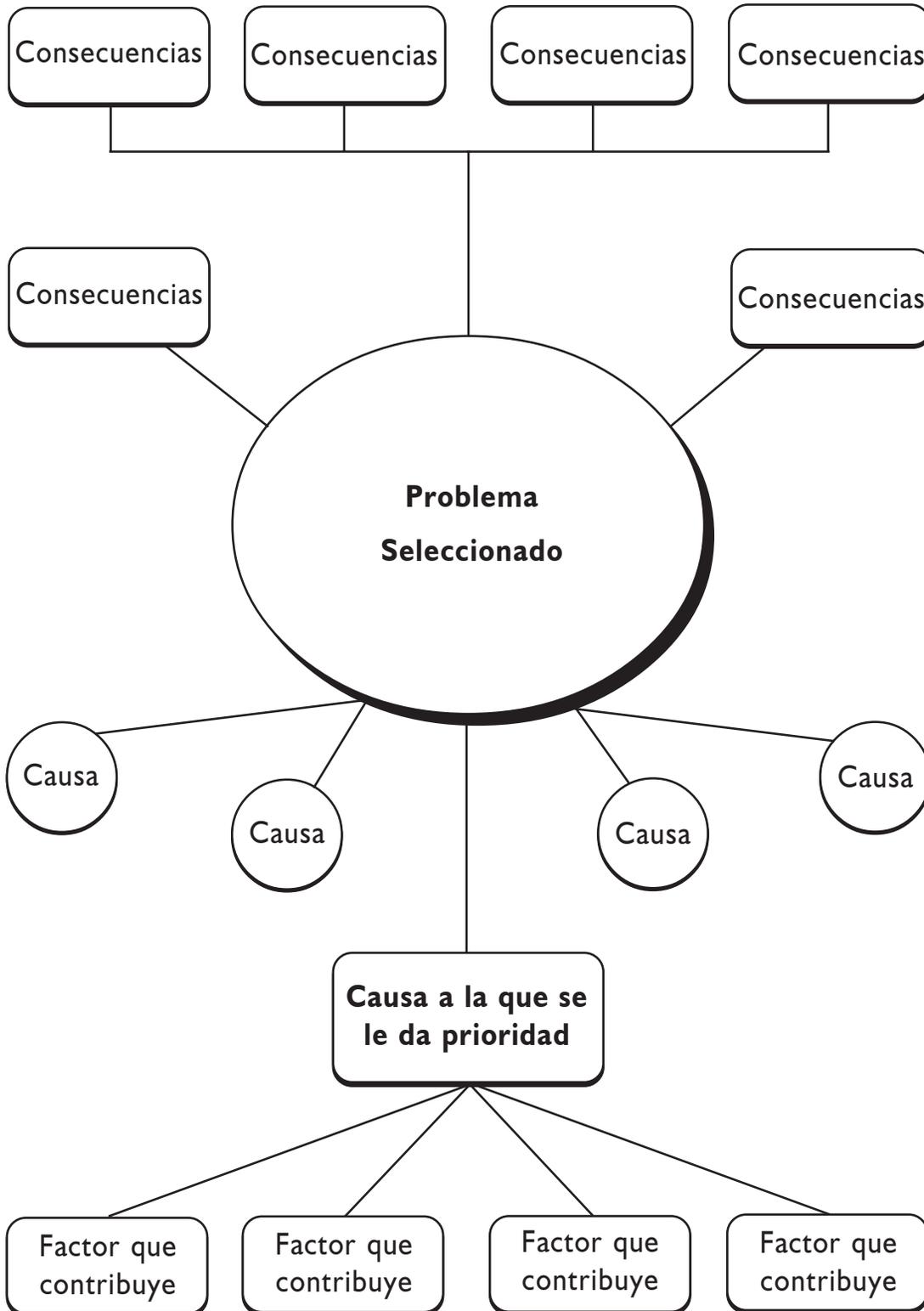
HOJA DE TRABAJO PARA EL PASO I:

Identificación y análisis del problema

TRIÁNGULO DE CRITERIOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA



ANÁLISIS Y DESGLOSE DEL PROBLEMA



CUADRO PARA ANÁLISIS DEL PROBLEMA SELECCIONADO

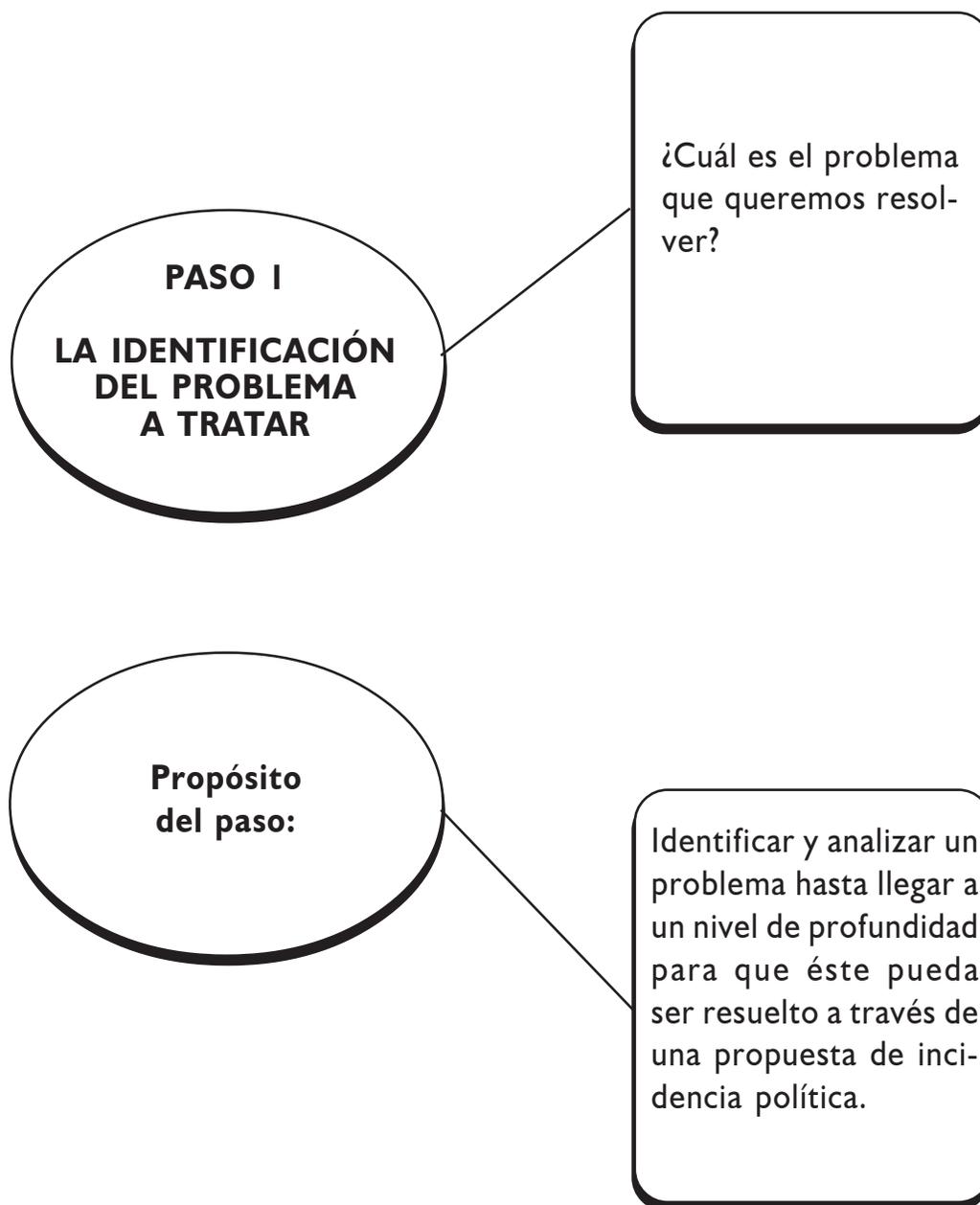
Problema seleccionado:

Consecuencias del problema	Causas principales	Causa principal prioritaria	Factores que contribuyen a la causa principal	Factor prioritario

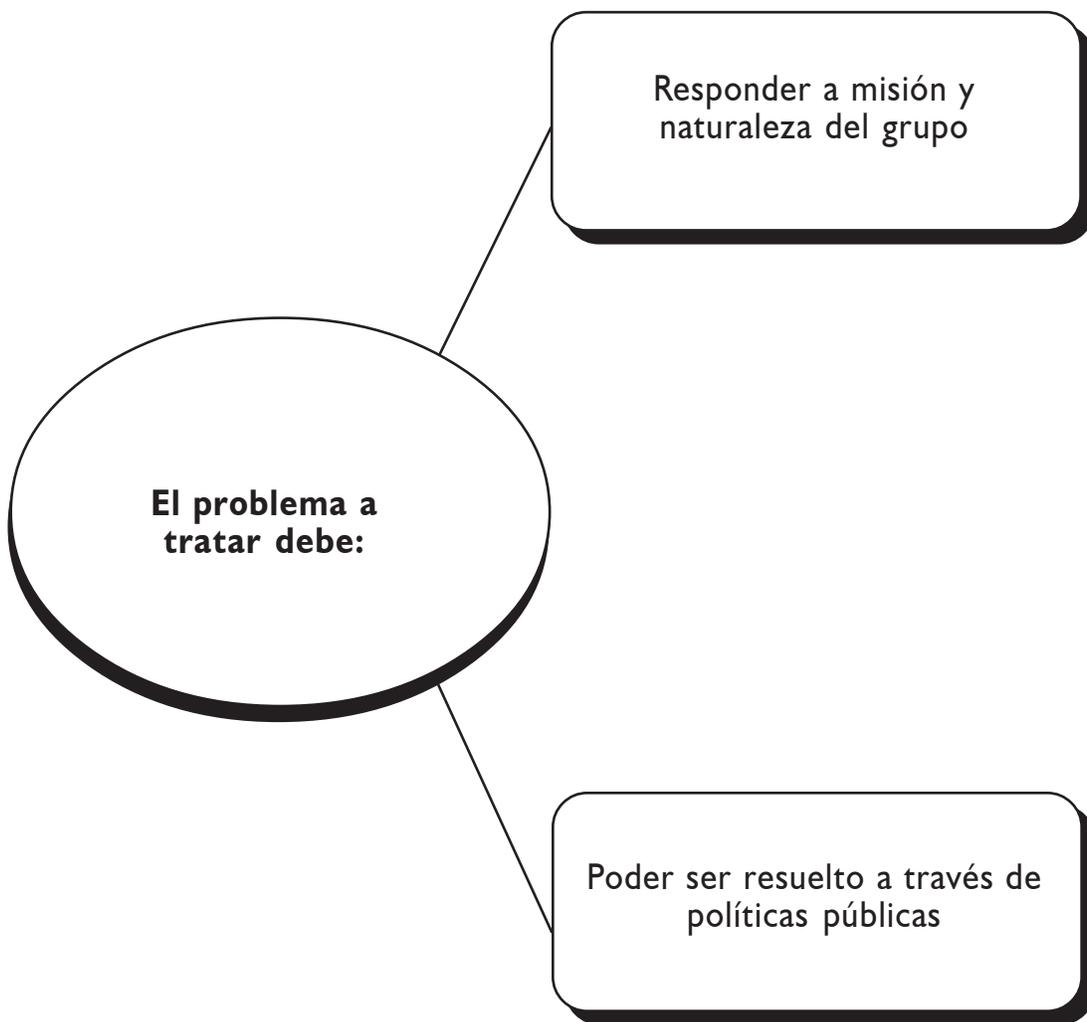


**SUGERENCIAS PARA LA PRESENTACIÓN CON
HOJAS O TARJETAS DEL PASO I:**

Identificación y análisis del problema



**IDENTIFICACIÓN
DEL PROBLEMA
A TRATAR**



**IDENTIFICACIÓN DE
CAUSAS SEGÚN SU
PRIORIDAD**

**ELEMENTOS
A TENER EN
CUENTA**

¿Su solución contribuiría a resolver el problema más amplio?

¿Qué causa es posible de resolver en el corto plazo?

¿Hay que resolver una causa antes de otras?

**LECCIONES
APRENDIDAS**

No quedarse en generalidades

No confundir causas con consecuencias

Detectar aspectos específicos del problema

Problemas que son sentidos, tienden a generar fuerza social

Asesorarse de otras opiniones para precisar el problema

Superar falta de información para la formulación de estrategias

Involucrar a la población afectada por el problema



PASO 2:
FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA

¿Qué se quiere lograr en términos de programas y políticas públicas?

GUÍA PARA LA CAPACITACIÓN SOBRE EL PASO 2

Objetivos de Aprendizaje

1. Establecer la importancia de elaborar una propuesta precisa y detallada que capte la esencia de lo que se quiere lograr con la iniciativa de incidencia política.
2. Ahondar en la elaboración de una propuesta para la incidencia política y los elementos que debe contener, particularmente en los pasos esenciales.
3. Aplicar los criterios de la elaboración de propuestas para la incidencia política a una situación específica.

Elementos Conceptuales

- A. Identificación de posibles soluciones.
- B. Darle prioridad a una solución.
- C. Elaboración de la propuesta de incidencia política.
- D. Cambios a nivel de políticas públicas, a nivel institucional y a nivel cultural.
- E. Otros posibles resultados del proceso.
- F. Lecciones aprendidas en la práctica.

Sugerencias Metodológicas

1. Generación de posibles soluciones para la propuesta.
2. Elaboración de una propuesta inicial.
3. Lluvia de ideas sobre los criterios.
4. Aplicación de los criterios a la propuesta inicial.
5. Reflexión y discusión sobre el potencial impacto de la propuesta.
6. Generación de metas secundarias de la iniciativa.

Indicadores de Aprendizaje

1. Elaboración de una propuesta precisa y viable según los criterios acordados.
2. Visualización del potencial impacto de la propuesta, tomando en cuenta los tres objetivos de la incidencia política, las metas internas proyectadas y los cambios a nivel de políticas públicas, a nivel institucional y a nivel cultural.

ELEMENTOS CONCEPTUALES

Con el primer paso de la metodología básica se identificó y se analizó el problema, logrando como producto, identificar una causa o componente específico para el trabajo de incidencia política. El objetivo del segundo paso, es formular una propuesta precisa y detallada que indique exactamente qué se quiere lograr, quién tiene el poder de decisión sobre ello y para cuándo se quiere lograr.

Una propuesta es una proposición, una recomendación, un proyecto que se expone para lograr un fin.

La elaboración de una buena propuesta es de suma importancia para cualquier esfuerzo de incidencia política. Debe ser tan precisa, clara y detallada que no deje lugar a ambigüedades y que sea entendida por todos y todas de la misma forma. Sin una propuesta concreta y precisa, difícilmente se podría comunicar y lograr lo que se quiere. Una buena propuesta, junto con la fuerza social (es decir con la capacidad de un grupo fuerte), son los dos elementos más importantes de cualquier iniciativa de incidencia.

A. IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES SOLUCIONES:

En el primer momento del Paso 2, hay que identificar las posibles soluciones a la causa prioritaria del problema. En esta tarea, es bueno y, a veces, necesario consultar con expertos(as) en la temática y con otras organizaciones de la sociedad civil con intereses similares.

B. DARLE PRIORIDAD A UNA SOLUCIÓN:

Una vez que se haya identificado la gama de posibles soluciones a una causa prioritaria, es necesario seleccionar una que servirá de base para la formulación de una propuesta para la incidencia política. Aquí, otra vez, es importante consultar con:

- ❖ Las personas afectadas por el problema.
- ❖ Las personas que forman la base de la organización.
- ❖ Otras organizaciones de la sociedad civil con experiencia en el tema.
- ❖ Técnicos(as) y expertos políticos(as), con conocimiento profundo sobre el tema.

C. ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE INCIDENCIA POLÍTICA:

Para convertir una posible solución en una propuesta de incidencia, es necesario precisar:

- ❖ Exactamente qué es lo que se pretende lograr (la solución al problema).
- ❖ Cómo se quiere lograr (a través de cuál mecanismo, con cuáles características, involucrando a quiénes).
- ❖Cuál es el espacio de decisión o instancia que tiene el poder de decisión sobre la propuesta.
- ❖ Para cuándo se quiere lograr (en qué período).

La propuesta debe plantearse de forma que permita medir, sin duda, si se logró o no al final de la campaña. Hay que recordar siempre que mientras más clara y específica sea la propuesta, mayores serán las posibilidades de éxito en la iniciativa de incidencia.

Además de ser precisa y clara, es aconsejable que la propuesta responda a los siguientes criterios:

- ❖ Que genere opinión pública favorable.
- ❖ Que contribuya a resolver el problema.
- ❖ Que se logre a corto o mediano plazo (3 a 18 meses).
- ❖ Que sea posible identificar a las personas que toman la decisión sobre la propuesta.
- ❖ Que sea políticamente posible.
- ❖ Que sea técnicamente factible (que el Estado tenga la capacidad real para ejecutarla, que sea legal y que no genere otros problemas más grandes).
- ❖ Que sea económicamente factible (que existan los recursos estatales necesarios para su implementación).
- ❖ Que permita fijar un plazo de tiempo realista según el procedimiento establecido dentro del espacio de decisión.
- ❖ Que sea motivadora y reúna a la organización o coalición.
- ❖ Que contribuya a la formación o fortalecimiento de alianzas y coaliciones.
- ❖ Que estimule la movilización de personas afectadas por el problema.

Si la propuesta no reúne suficientemente estos criterios, puede conllevar a la necesidad de considerar algunos cambios en su formulación.

La importancia de la información:

En todo esto, no hay que subestimar la importancia de contar con datos objetivos que ayuden a validar y sustentar la propuesta. También, hay que conocer y entender la coyuntura en que se está operando. Hay momentos más propicios que otros para el inicio de campañas sobre un tema específico.

D. CAMBIOS A NIVEL DE POLÍTICAS PÚBLICAS, A NIVEL INSTITUCIONAL Y A NIVEL CULTURAL:

A veces, para sostener los cambios logrados en políticas y programas públicos a través de la incidencia política, es importante generar cambios en las instituciones del Estado y en la cultura política y social en general.

Los cambios dentro de las instituciones del Estado incluyen cambios en la ejecución de políticas, por ejemplo, aumentar el nivel de recursos humanos, financieros y materiales dedicados a resolver un problema, como también aspectos que tienen que ver con el funcionamiento de las instancias públicas, su relación con la sociedad civil y la institucionalización de la participación de la ciudadanía, es decir, su fortalecimiento y democratización. También incluyen aspectos menos cuantificables como los conocimientos y actitudes de funcionarios(as) que forman parte del entorno cultural dentro de la institución. Este último elemento implica, a veces, la necesidad de acciones de educación y sensibilización. Si no hay cambios en comportamientos, actitudes, tradiciones y valores, difícilmente las nuevas políticas públicas podrán contribuir, de forma sostenida, a la resolución de problemas complejos y profundos.

E. OTROS POSIBLES RESULTADOS DEL PROCESO:

Además de elaborar la propuesta de incidencia política, es útil plantear metas secundarias, cuyo objetivo sea el logro de otras cosas importantes durante el desarrollo de la iniciativa. Obviamente, lo más importante es lograr que se apruebe la propuesta, pero podrían existir otros logros, tanto a nivel interno como externo, independientemente del éxito que pueda tener la propuesta.

Algunas metas secundarias podrían incluir:

- ❖ La generación de debate público sobre el tema.
- ❖ El logro de nuevos aliados(as).
- ❖ Experiencia en la interlocución con el Estado.
- ❖ La sensibilización de funcionarios(as) del gobierno.
- ❖ La acumulación de conocimientos sobre el funcionamiento de una instancia del Estado.

- ❖ La participación activa de las mujeres en el proceso de planificación para la incidencia.

En muchos casos es recomendable plantear metas u objetivos específicos aparte de la propuesta porque permiten articular con más detalle el impacto integral que quiere lograr el grupo.

El planteamiento de metas secundarias sirve como herramienta en la evaluación permanente del proceso. Muchos grupos, encuentran útil definir metas de mediano y largo plazo y, de esa forma, aseguran que cada iniciativa de incidencia se enmarque dentro de los planes estratégicos del grupo.

F. LECCIONES APRENDIDAS EN LA PRÁCTICA:

En la práctica, se encuentran debilidades comunes en las propuestas de incidencia de la sociedad civil que habrá que superar para aumentar su efectividad. Dentro de ellas pueden citarse las siguientes:

- ❖ Propuestas en forma de largas listas de demandas no logran captar la atención de la persona con poder de decisión sobre la propuesta (la persona decisiva) y limitan el éxito de la propuesta en el corto plazo. Es mejor ganar algo pequeño que nada, ya que, de esta forma, se va acumulando fuerza y sentando las bases para logros más importantes en el futuro.
- ❖ Propuestas generales y vagas dan margen a interpretaciones distintas y dejan mucho espacio para evadir el tema y/o generar problemas en el grupo.
- ❖ Propuestas dirigidas a todos(as) y a nadie no logran impacto. La propuesta siempre debe identificar con claridad a la instancia o persona decisiva, con poder de decisión sobre ella.
- ❖ La ausencia de un proceso de consulta con expertos y expertas, aliados(as) y la población afectada antes de lanzar una propuesta puede limitar su impacto político y dar una excusa al gobierno para ignorarla. Es decir la propuesta debe ser representativa de una fuerza social.
- ❖ Propuestas que no responden al problema son una trampa que trae frustración y desánimo al grupo. La consulta ayuda a evitar este problema.
- ❖ Propuestas de mecanismos de participación ciudadana son importantes pero, si no son seguidos por propuestas sustantivas y/o fundamentales, los espacios ocupados no van a permitir obtener resultados concretos.

SUGERENCIAS METODOLÓGICAS

TÉCNICA I: GENERACIÓN DE POSIBLES SOLUCIONES PARA LA PROPUESTA

Propósito:

Generar posibles soluciones para una de las causas del problema identificado y definir entre ellas un insumo importante para la elaboración de la propuesta de incidencia política.

Uso:

Permite empezar desde una lluvia de ideas con posibles soluciones y luego analizarlas más a fondo.

Procedimiento:

1. En la plenaria se retoma el problema y causa específica identificada en el paso anterior que se quiere resolver a través de la iniciativa de incidencia política. La persona facilitadora escribe la causa en un lugar visible en un papelógrafo. Luego se lanza la siguiente pregunta al grupo:
 - ❖ ¿Qué solución queremos proponer para resolver este problema?
2. La persona facilitadora anota en un papelógrafo las ideas para posibles soluciones. Después de un máximo de 15 ideas, se analiza el listado con el grupo haciendo el esfuerzo de combinar ideas similares o eliminar propuestas que al grupo le parezcan irreales.
3. Se forman tres grupos para analizar las soluciones propuestas en la lluvia de ideas. Se reparte a cada grupo la hoja de trabajo que se titula "Matriz para el Análisis de Posibles Soluciones al Problema Identificado". La persona facilitadora distribuye las ideas del listado a los grupos para un máximo de 5 ideas por grupo.
4. Los grupos presentan sus conclusiones en plenaria. Cada grupo debe determinar la solución más adecuada entre las soluciones que le tocó analizar.
5. La persona facilitadora presenta en un papelógrafo la "Matriz para la Comparación por Criterios de Posibles Soluciones para el Problema Identificado". También puede repartir la hoja de trabajo con la misma matriz a las personas participantes.

La persona facilitadora anota las tres posibles soluciones al problema prioritario y en las columnas correspondientes en la matriz.

6. Las personas participantes analizan las tres posibles soluciones con respecto a cada uno de los diez criterios de la matriz, anotando con un marcador los números cero, uno o dos según su opinión de qué tanto llena el criterio.

0 = no llena el criterio

1 = llena el criterio un poco

2 = llena el criterio completamente

Nota:

En grupos mayores de quince es recomendable que se formen parejas y que voten una sola vez como pareja.

7. La persona facilitadora suma los puntos para cada una de las tres posibles soluciones. La solución con más puntos será la solución más adecuada para una propuesta de incidencia política según el análisis del grupo.
8. Se abre un espacio de discusión. La persona facilitadora anota los nudos (problemas sin resolver) de la discusión.
9. La persona facilitadora sintetiza los puntos principales y cierra el espacio.

Tiempo:

1 hora y 35 minutos en total:

- ❖ 10 minutos para establecer listado de posibles soluciones
- ❖ 30 minutos para trabajo en grupos
- ❖ 20 minutos para presentaciones
- ❖ 15 minutos para votación
- ❖ 20 minutos para discusión final

Variación:

Cuando es un grupo pequeño, se puede hacer el análisis inicial de las posibles soluciones en plenaria, reproduciendo la matriz en un papelógrafo. Se debe limitar el análisis a un máximo de cinco posibles soluciones.

Nota:

Podría existir acuerdo o consenso dentro del grupo desde el inicio con respecto a la solución más adecuada para la propuesta de incidencia política. Sin embargo, es importante insistir en el análisis de las posibles soluciones para evitar una decisión muy abrupta que no tome en cuenta los factores menos obvios.

TÉCNICA 2: ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA INICIAL

Propósito:

Elaborar una propuesta inicial de incidencia política tomando en cuenta los componentes principales de una propuesta.

Uso:

Es necesario que se aplique la técnica anterior para garantizar que la propuesta que surja este relacionada con la solución del problema identificado.

Procedimiento:

1. Se forman 3 o 4 grupos de 5 a 7 personas. Partiendo de la solución prioritaria, se contestan en papelógrafo las siguientes preguntas:
 - ❖ ¿Qué queremos?
 - ❖ ¿A través de qué mecanismos? ¿Cómo?
 - ❖ ¿Qué espacio o institución estatal tiene el poder de decisión?
 - ❖ ¿Para cuándo lo queremos?
2. Cada grupo elabora una propuesta en una sola frase o párrafo que retome los insumos de las preguntas anteriores.
3. Los grupos presentan sus propuestas iniciales en plenaria.
4. La persona facilitadora estimula comentarios sobre los trabajos.

Nota:

Si la intención es que todo el grupo trabaje el mismo problema y la misma propuesta durante el resto de la capacitación o proceso de incidencia, será necesario construir una sola propuesta basada en los aportes de los grupos.

Tiempo:

1 hora en total:

- ❖ 30 minutos en grupos

- ❖ 20 minutos para presentaciones
- ❖ 10 minutos para reflexión y síntesis final

Variación:

Si es un grupo pequeño (menos de 15 personas) y hay interés de trabajar una sola propuesta dentro del grupo, se puede contestar las preguntas en plenaria con el equipo de facilitación anotando respuestas y apoyando al grupo hasta llegar a un consenso.

TÉCNICA 3: LLUVIA DE IDEAS SOBRE LOS CRITERIOS

Propósito:

Generar reflexión y discusión sobre criterios principales de una propuesta para la incidencia política para luego aplicarlos a la propuesta inicial.

Uso:

Es una técnica rápida y participativa que garantiza que los criterios que se apliquen a las propuestas no sean ajenos a las ideas del grupo.

Procedimiento:

1. Se reparte una tarjeta a cada participante y se les pide anotar un criterio importante para el desarrollo de una propuesta concreta de incidencia, además de los componentes o preguntas que se acaban de profundizar.
2. Cada persona pasa al frente a leer su hoja o tarjeta y la pega en un pizarrón o papelógrafo. Las mismas personas participantes hacen el esfuerzo de unir sus ideas con otras que sean similares o ponerlas aparte.
3. La persona facilitadora, con el apoyo del grupo, hace el esfuerzo de sintetizar los criterios que han surgido, creando los grupos que sean necesarios. Se presentan los criterios del manual como complemento de las ideas del grupo.

Tiempo:

30 minutos en total:

- ❖ 15 minutos para generación y presentación de lluvia de ideas
- ❖ 15 minutos para presentar otros criterios desde el equipo de facilitación

Variación:

Se prepara de antemano un rompecabezas con un criterio en cada tarjeta. Se reparte una tarjeta a cada persona o por parejas. Se pide a las personas participantes que armen el rompecabezas. Luego cada persona lee su tarjeta, opinando sobre la validez del criterio. Al final se abre un espacio para añadir otros criterios y discutir.

TÉCNICA 4: APLICACIÓN DE CRITERIOS A LA PROPUESTA INICIAL

Propósitos:

1. Revisar críticamente la propuesta inicial del grupo, aplicando los criterios previamente identificados en cuanto a su efectividad, factibilidad y contribución al fortalecimiento del grupo.
2. Generar insumos para mejorar la propuesta planteada.
3. Incorporar aspectos del contexto social, político y económico al planteamiento de la propuesta.

Procedimiento:

1. Se forman de nuevo los mismos grupos que elaboraron las propuestas iniciales. Si se elaboró la propuesta en plenaria se forman nuevos grupos.
2. Cada grupo trabaja la hoja "Ejercicio Grupal: la Aplicación de Criterios a una Propuesta de Incidencia Política" donde se revisa la propuesta original, criterio por criterio. Los grupos identifican aspectos positivos y debilidades de su propuesta. Se busca la forma de mejorar la propuesta para que llene de la mejor manera posible los criterios discutidos.
3. Los grupos presentan en plenaria sus propuestas originales con propuestas mejoradas, explicando los vacíos encontrados.
4. Se abre un espacio de discusión sobre los trabajos presentados. La persona facilitadora hace un resumen final.

Tiempo:

1 hora y 15 minutos en total:

- ❖ 45 minutos en grupos
- ❖ 20 minutos para presentaciones
- ❖ 10 minutos de discusión y síntesis

Variación 1:

Cuando todos los grupos están trabajando la misma propuesta, se pueden distribuir los criterios entre varios grupos. Luego, después de las presentaciones la persona facilitadora redacta con la ayuda del grupo una sola propuesta tomando en cuenta las sugerencias de cada grupo.

Tiempo:

45 minutos en total:

- ❖ 20 minutos en grupos
- ❖ 10 minutos para las presentaciones
- ❖ 15 minutos para redactar una nueva propuesta en plenaria

Variación 2:

El equipo de facilitación prepara un rompecabezas de criterios de una propuesta para la incidencia política y distribuye los pedazos a cada persona o a cada pareja. Cada persona lee su tarjeta y, de una vez, evalúa la propuesta con relación al criterio. La persona facilitadora plantea a cada persona: ¿Llena el criterio? Si no, ¿cómo podemos mejorarla?

Tiempo:

40 minutos en total.

TÉCNICA 5: REFLEXIÓN Y DISCUSIÓN SOBRE POTENCIAL IMPACTO DE LA PROPUESTA

Propósito:

Mejorar el impacto de la propuesta en términos de los cambios políticos, institucionales y culturales para la resolución del problema.

Uso:

Sirve como una técnica de reflexión general sobre la iniciativa de incidencia política. Tiene mayor utilidad, cuando es una planificación real de incidencia política.

Procedimiento:

1. La persona facilitadora plantea una pregunta al grupo:
 - ❖ ¿Qué tipos de cambios debería generar una iniciativa de incidencia política?
2. Se abre un espacio de discusión y la persona facilitadora anota las respuestas en un papelógrafo.
3. La persona facilitadora presenta las tres gráficas de "Dimensiones de Cambios en la Incidencia Política", "Marco para Analizar Alternativas de Solución a través de Reformas a Leyes o Políticas" y "Reflexiones sobre Propuestas de Incidencia Política".
4. Se abre una discusión en plenaria.
5. La persona facilitadora plantea las siguientes preguntas al grupo:
 - ❖ ¿En cuáles de las tres dimensiones de cambio deberíamos enfocar más nuestra propuesta para que contribuya a la solución del problema?
 - ❖ ¿Cómo podemos hacer más efectiva nuestra propuesta?
6. La persona facilitadora sintetiza los puntos principales y, si es necesario, redacta de nuevo la propuesta.

Tiempo:

45 minutos en total:

- ❖ 10 minutos para la discusión inicial
- ❖ 15 minutos para la presentación
- ❖ 20 minutos para la discusión final

TÉCNICA 6: GENERACIÓN DE METAS SECUNDARIAS DE LA INICIATIVA

Propósito:

Definir metas secundarias de la iniciativa de incidencia política, tanto a nivel interno como externo.

Uso:

Sirve en casos de una planificación real de incidencia política para luego evaluar los aspectos cualitativos de la iniciativa más allá del logro de la propuesta.

Procedimiento:

1. La persona facilitadora da dos hojas o tarjetas de distintos colores a cada participante.
2. Se plantea la siguiente pregunta: Además de la aprobación de la propuesta de incidencia política, ¿qué más queremos lograr al final del proceso?
3. Los(as) participantes escriben una idea en cada hoja o tarjeta. Se explica que un color sería para los aspectos externos y otro para los aspectos internos del grupo.
4. Cada persona pega sus hojas o tarjetas en un pizarrón o papelógrafo, agrupándolas con otras ideas similares.
5. La persona facilitadora hace un resumen de las ideas presentadas y, con el apoyo del grupo, establece las metas secundarias para el proceso de incidencia.
6. Opcional: La definición de indicadores para las metas. Se forman 3 o 4 grupos. Cada grupo tiene la tarea de generar ideas de indicadores para las metas establecidas. Los indicadores son aquellos elementos que nos sirven para medir y evaluar resultados. En este caso para ver si hemos alcanzado las metas. Se discuten y afinan los indicadores en la plenaria.

Tiempo:

1 hora y 25 minutos en total:

- ❖ 10 minutos para anotar metas
- ❖ 15 minutos para la presentación
- ❖ 10 minutos de síntesis de ideas
- ❖ 20 minutos para generar indicadores en grupos
- ❖ 30 minutos para presentación y discusión en la plenaria

HOJAS DE TRABAJO PARA EL PASO 2:

Formulación de la propuesta

**MATRIZ:
EL ANÁLISIS DE POSIBLES SOLUCIONES AL PROBLEMA IDENTIFICADO**

Problema identificado:

Posibles soluciones	¿Solucionaría el problema?	¿Es factible de lograr?	¿Nos fortalecería como grupo?	¿Quién(es) se beneficiaría(n) de la solución?	Dudas: ¿Qué cosas no sabemos?



**MATRIZ:
LA COMPARACIÓN POR CRITERIOS DE POSIBLES
SOLUCIONES PARA EL PROBLEMA IDENTIFICADO**

CRITERIOS	Posible solución #1	Posible solución #2	Posible solución #3
• Genera opinión pública favorable			
• Existen datos que comprueben que contribuiría a resolver el problema			
• Se puede lograr a corto o mediano plazo			
• Existen las personas que toman decisiones sobre la propuesta			
• Políticamente es factible			
• Técnicamente es factible			
• Económicamente es factible			
• Es motivadora y aglutinadora para el grupo			
• Contribuiría a la formación o fortalecimiento de alianzas			
• Estimularía la movilización de personas afectadas por el problema			
• Puntaje total			

EJERCICIO GRUPAL: APLICACIÓN DE CRITERIOS A UNA PROPUESTA DE INCIDENCIA POLÍTICA

Propuesta inicial:

Crterios de una propuesta precisa	¿De qué manera llena el criterio la propuesta?	¿De qué manera no llena el criterio?	¿Qué proponemos para mejorar la propuesta?
1. ¿Genera opinión pública favorable?			
2. ¿Existen datos que comprueban que su aprobación contribuiría a la resolución del problema?			
3. ¿Se puede lograr a corto o mediano plazo?			
4. ¿Se puede identificar a la persona o personas que toman las decisiones sobre la propuesta?			
5. ¿Es políticamente factible?			
6. ¿Es técnicamente factible?			
7. ¿Es económicamente factible?			
8. ¿Se ha fijado un plazo de tiempo realista según el procedimiento establecido por el espacio de decisión?			
9. ¿Es motivadora y reúne a nuestro grupo?			



10. ¿Contribuye a la formación o fortalecimiento de alianzas y coaliciones?			
11. ¿Estimula la movilización de personas afectadas por el problema?			
¿Otros criterios?			

Propuesta mejorada:

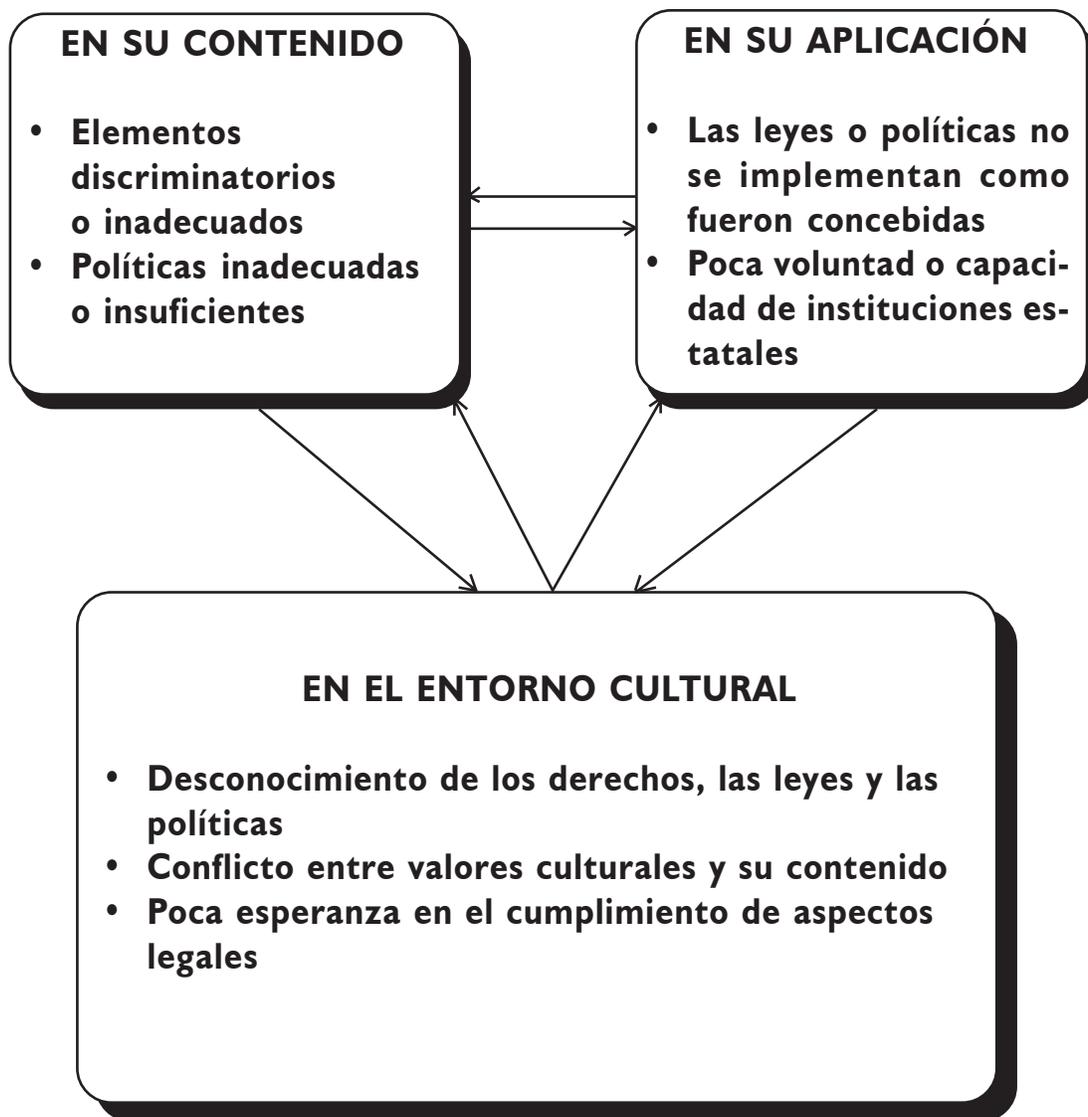
Nota: Se debe tomar en cuenta que los criterios sirven de guía general para precisar la propuesta. No necesariamente se tiene que llenar todo el cuadro si no se considera pertinente o si no se puede mejorar la propuesta con respecto a cada criterio.

DIMENSIONES DE CAMBIOS EN LA INCIDENCIA POLÍTICA



MARCO PARA ANALIZAR ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN A TRAVÉS DE REFORMAS A LEYES O POLÍTICAS

¿En dónde enfocar nuestra solución?



Fuente: Schuller, Empowerment and the Law: Strategies of Third World Women, OEF, 1986.

REFLEXIONES SOBRE PROPUESTAS DE INCIDENCIA POLÍTICA

¿Existe una estrategia estatal adecuada para resolver el problema?

PROPUESTA PARA
CREAR O REFOMAR
POLÍTICAS PÚBLICAS

- Contenidos generales
- Cobertura
- Población meta

¿Se aplican bien las políticas existentes?

PROPUESTA
PARA CAMBIOS EN
PROCEDIMIENTOS

- Funcionamiento interno
- Capacidad técnica y financiera

¿La gente conoce bien sus derechos y los mecanismos para su reconocimiento?

PROPUESTA PARA
CREAR INICIATIVAS DE
DIVULGACIÓN, EDUCACIÓN
O SENSIBILIZACIÓN

**SUGERENCIAS PARA LA PRESENTACIÓN CON
HOJAS O TARJETAS DEL PASO 2:**

Formulación de la propuesta

¿PARA QUÉ PRECISAR LAS PROPUESTAS DE INCIDENCIA?

PARA PASAR DE DEMANDAS:

- Generales
- Abstractas
- Confusas y subjetivas
- Dirigidas a todos(as) y a nadie
- Que consisten en un listado de demandas
- Tan amplias que nunca se van a lograr

A PROPUESTAS:

- Concretas
- Específicas y precisas
- Claras y objetivas
- Realistas
- Dirigidas directamente a la persona o personas con poder de decisión
- Que aclaran lo que queremos
- Que logran resultados
- Que nos ayudan a evaluar el impacto de nuestros esfuerzos de Incidencia.

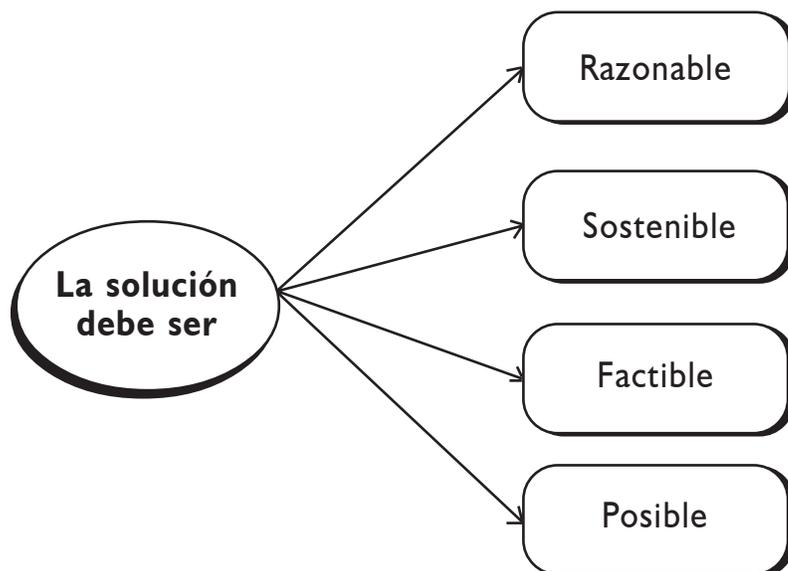
PASO 2 ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA

¿Qué queremos lograr?

PROPÓSITO DEL PASO:

Elaborar una propuesta detallada que indique exactamente lo que se quiere lograr, para cuándo se quiere y quién tiene el poder de decisión sobre ello.

A. IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN



B. DARLE PRIORIDAD A UNA SOLUCIÓN

C. LO QUE DEBE CONTENER LA PROPUESTA

¿Qué se pretende lograr?

¿Cómo se quiere lograr?

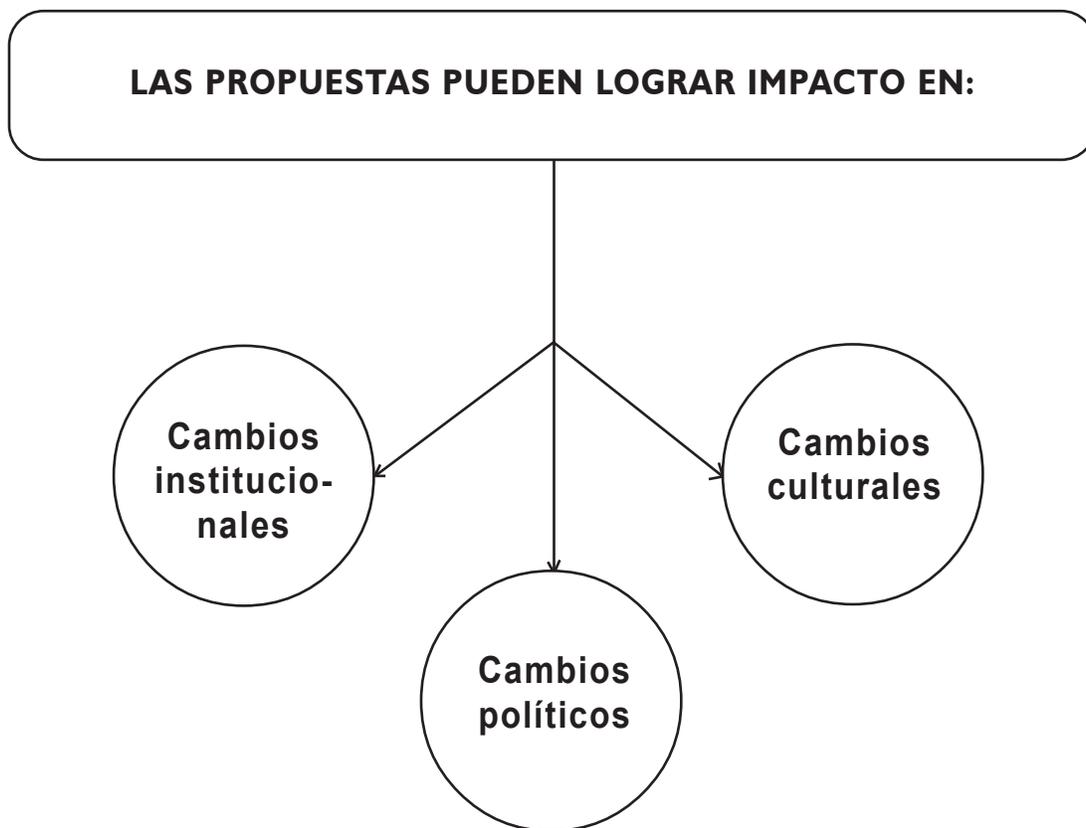
¿Quién(es) tiene(n) el poder de decisión?

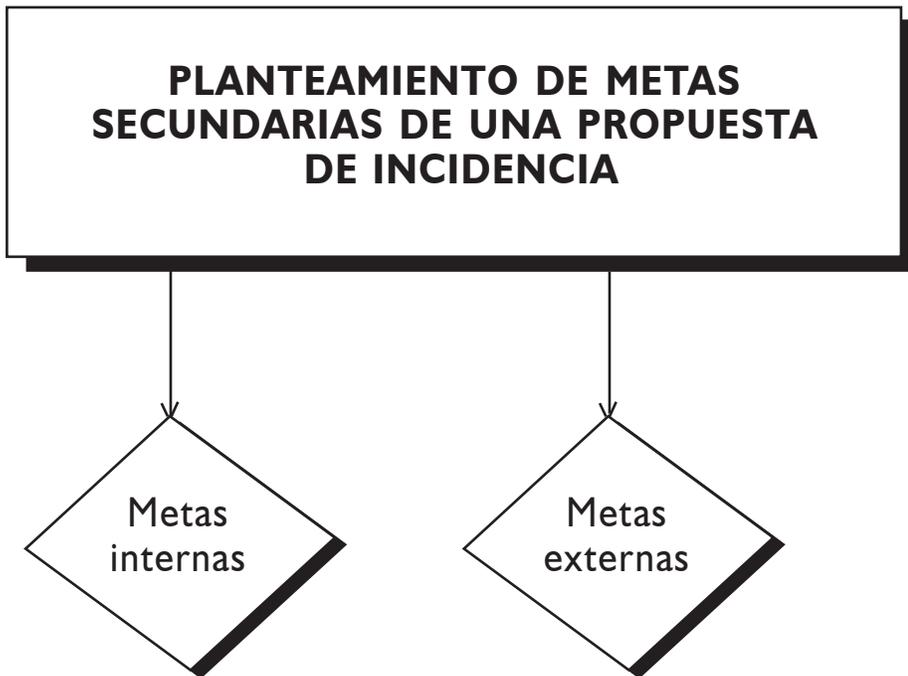
¿Para cuándo?

CRITERIOS DE UNA PROPUESTA

Efectividad:	Factibilidad:
<ul style="list-style-type: none"> • Generar opinión pública favorable • Su aprobación contribuirá a resolver el problema 	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede lograr a corto o mediano plazo • Existen personas que toman decisiones sobre ella • Políticamente factible • Técnicamente factible • Económicamente factible • Fijar un plazo de tiempo de forma realista
Contribuye al fortalecimiento del grupo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Motivar y aglutinar el grupo • Formar o consolidar alianzas • Estimular la movilización de las personas afectadas 	También tener en cuenta:
	<ul style="list-style-type: none"> • La importancia de la información • La coyuntura política







LECCIONES APRENDIDAS	
Las propuestas no son listados largos de demandas	• Propuestas generales no abordan el problema prioritario, dan margen a distintas interpretaciones.
Dirigir la propuesta a la instancia o persona con poder de decisión	• Asegurar mecanismos de participación
Consultar la propuesta antes de lanzarla	• Asegurar que la propuesta responda al problema



PASO 3:
ANÁLISIS DEL ESPACIO DE DECISIÓN

¿Quién, cómo y cuándo se toman decisiones sobre la propuesta?

GUÍA PARA LA CAPACITACIÓN SOBRE EL PASO 3

Objetivos de Aprendizaje

1. Establecer la importancia del análisis del espacio de decisión con relación a la propuesta de incidencia política.
2. Profundizar en los aspectos esenciales en el análisis de un espacio de decisión.
3. Aplicar los aspectos del análisis a un espacio específico para la incidencia política.
4. Identificar los posibles vacíos en el manejo de información sobre el espacio de decisión.

Elementos Conceptuales

- A. ¿Por qué analizar el espacio de decisión?
- B. ¿Quién decide sobre la propuesta?
- C. ¿Con base en qué procedimientos se toma la decisión?
- D. ¿Cuándo se toma la decisión?
- E. Lecciones aprendidas en la práctica.

Sugerencias Metodológicas

1. Lluvia de ideas por hojas o tarjetas.
2. Análisis grupal de un espacio de decisión.

Indicadores de Aprendizaje

1. Identificación de la persona o *personas decisivas*.
2. Identificación y análisis de los procedimientos de la toma de decisión y el cronograma de actividades.
3. Identificación de posibles vacíos de información.

ELEMENTOS CONCEPTUALES

Una vez el grupo impulsor haya formulado su propuesta de incidencia política, planteando de forma precisa, clara y detallada lo que quiere lograr para resolver el problema identificado, el siguiente paso es el análisis del espacio o instancia donde descansa el poder de decisión para la aprobación o no de la propuesta. Este paso tiene como propósito identificar quién tiene el poder de decisión sobre la propuesta, cuáles son los procedimientos que se utilizarán para la toma de decisión y si existe un período de tiempo específico para la toma de decisión.

A. ¿POR QUÉ ANALIZAR EL ESPACIO DE DECISIÓN?

Para poder analizar el espacio de decisión, es necesario que el grupo conozca cómo está organizado el espacio en que se impulsará la campaña de incidencia política dentro de la estructura del gobierno. El Estado está conformado por la población, el territorio, los principios en que se fundamenta, su forma de gobierno y el ejercicio del poder público. Al hacer incidencia política lo que se pretende es movilizar el poder político que ejerce determinado órgano de gobierno para que nuestra propuesta sea exitosa.

Cuando hay duda, hay que asesorarse de personas conocedoras que pueden facilitar información actualizada. Por ejemplo, si se trata de una política sobre educación, el grupo impulsor deberá analizar qué espacios del Poder Ejecutivo (ministerios, secretarías u otras instancias) deberán ser consideradas para su aprobación. Un análisis semejante deberá realizarse cuando se trate de propuestas relacionadas con el poder legislativo, organismos judiciales o el poder local.

B. ¿QUIÉN DECIDE SOBRE LA PROPUESTA?

En toda instancia del gobierno, y en otros espacios de decisión, hay una persona, o varias personas, con poder de decisión sobre las políticas públicas de esa institución o entidad del Estado. A esta persona se le llama la persona decisiva.

En ocasiones, es difícil identificar a la persona decisiva porque la autoridad formal y el poder real se encuentran en personas distintas. En tal caso, se puede considerar a las dos personas como personas decisivas o identificar como persona decisiva quien tenga la autoridad formal para la toma de decisión, y como actor o actora clave, quién ejerce el poder real. Lo importante es identificar a personas con nombres y apellidos, y no sólo con el cargo que ocupan dentro de la institución, ya que en la práctica, son mujeres y hombres concretos quienes toman las decisiones.

C. ¿CON BASE EN QUÉ PROCEDIMIENTOS SE TOMA LA DECISIÓN?

Además de precisar quién es la persona decisiva en la toma de decisión sobre la aprobación de la propuesta, es importante, identificar los procedimientos formales y no formales para la toma de decisiones dentro del espacio en que se mueve la propuesta del grupo.

El procedimiento formal es el procedimiento establecido en la ley nacional o en los estatutos institucionales. El procedimiento no formal, en cambio, es el cúmulo de actividades y procedimientos que ocurren a la par con el proceso formal y que, en algunos casos, pueden ser determinantes para la toma de decisión.

Es fundamental conocer ambos, así como los aspectos técnicos que permiten introducir modificaciones en leyes y estatutos.

Conocer los procedimientos para la toma de decisiones sobre una propuesta es importante para poder identificar cada paso en el proceso y, si es necesario, influir en cada uno de ellos. Además, es importante identificar a las personas que intervienen y el momento más oportuno para ejercer influencia sobre ellos(as).

En algunas instituciones del Estado, los procedimientos formales para la toma de decisiones son muy complejos. Por ejemplo, cuando la propuesta se trata de la aprobación de una nueva ley por el organismo legislativo del país, el cual es el responsable de aprobar, modificar, o dejar sin efecto una ley, hay que tener claridad sobre el funcionamiento de este cuerpo en términos de:

- ❖ ¿Qué instituciones del Estado pueden impulsar la aprobación, modificación o dejar sin efecto una ley?
- ❖ ¿Cuál es el proceso para que una iniciativa de ley sea aprobada?
- ❖ ¿Cómo están integradas las comisiones de trabajo en el organismo legislativo?
- ❖ ¿Cómo se define la agenda legislativa?
- ❖ ¿Cuál es la forma de votación?
- ❖ ¿Cuáles son las relaciones y la correlación de fuerzas dentro de y entre los distintos bloques parlamentarios?

D. ¿CUÁNDO SE TOMA LA DECISIÓN?

El tercer aspecto a considerar cuando se analiza el espacio de decisión es si existe o no un período definido para la toma de decisión, si hay fechas límites. Este punto es particularmente importante cuando se trata de propuestas que incluyen elementos presupuestarios, ya que la aprobación del presupuesto nacional tiene un período

específico en cada país. Por ejemplo, si se trata de propuestas sobre una ley, es necesario identificar cuales instituciones del Estado pueden proponer la aprobación, modificación o dejar sin efecto una ley, y el período de ejecución presupuestaria.

E. LECCIONES APRENDIDAS EN LA PRÁCTICA:

Para poder efectuar el análisis del espacio de decisión, es muy importante el acceso a información objetiva, actualizada y confiable. Los grupos que se proponen hacer incidencia política deben prestarle particular atención a este punto y desarrollar una serie de acciones investigativas encaminadas a satisfacer esta necesidad, asesorándose de personas e instituciones conocedoras del espacio en que se mueve su propuesta, dando seguimiento sistemático a la información publicada en periódicos y noticieros y generando su propia capacidad institucional para la investigación.

Para hacer incidencia política en forma efectiva, es importante conocer, lo más detalladamente posible, la institucionalidad del Estado, reforzando conocimientos relacionados con:

- ❖ La estructura y funcionamiento del poder ejecutivo, de los organismos legislativos, de organismos judiciales, del poder local, instituciones municipales, consejos de desarrollo y otras instituciones del Estado;
- ❖ El proceso de formulación, aprobación, implementación, monitoreo y evaluación de políticas públicas;
- ❖ El procedimiento para la elaboración de presupuestos de la propuesta o del organismo ante quien se presentará.

En la medida que el grupo logre identificar, en forma precisa, a la persona decisiva, los procedimientos para la toma de decisión sobre la propuesta y su período de aprobación, estará en mejores condiciones para ejercer influencia sobre todo el proceso.

SUGERENCIAS METODOLÓGICAS

TÉCNICA I: LLUVIA DE IDEAS POR HOJAS O TARJETAS

Propósito:

Generar una discusión sobre la importancia del análisis del espacio de decisión con relación a la propuesta de incidencia política, profundizando en aspectos importantes a considerar.

Usos:

1. La técnica promueve la participación porque recoge las ideas individuales de las personas en forma rápida y simultánea.
2. Permite visualizar una variedad de respuestas para contribuir a una discusión inicial sobre el paso, partiendo de los conocimientos de las personas.
3. Requiere un esfuerzo de organización y síntesis por parte de la persona facilitadora, ubicando las ideas centrales y estimulando la discusión, para evitar una sobrecarga de ideas sueltas.

Procedimiento:

1. Se reparten cuatro hojas o tarjetas de distintos colores a cada participante. Se colocan las siguientes cuatro preguntas en forma horizontal en un pizarrón grande, dejando suficiente espacio debajo de cada pregunta para otras hojas o tarjetas:
 - ❖ ¿Para qué hacer el análisis del espacio de decisión?
 - ❖ ¿En qué cosas se debería enfocar el análisis?
 - ❖ ¿Cuál sería un ejemplo de un espacio de decisión?
 - ❖ ¿Cuál sería una forma de obtener más información sobre un espacio?
2. Cada participante escribe una respuesta a cada una de las cuatro preguntas en hojas o tarjetas separadas. (En grupos mayores de quince participantes es recomendable repartir dos hojas o tarjetas a cada persona al azar).
3. Se inicia con la primera pregunta pidiendo que todas las personas pasen a pegar su primera hoja o tarjeta bajo la pregunta. La persona facilitadora lee las

respuestas. Se deja espacio para preguntas de aclaración sobre lo escrito. Con el aporte del grupo, la persona facilitadora hace una breve síntesis de los aportes, agrupando ideas similares e invitando a hacer comentarios sobre los planteamientos. Se repite el mismo procedimiento con las demás preguntas.

4. Como aporte complementario la persona facilitadora hace una breve presentación en hojas o tarjetas o acetatos sobre los contenidos del paso.

Tiempo:

40 minutos en total:

- ❖ 5 minutos para responder individualmente
- ❖ 25 minutos para compartir, discutir y sintetizar aportes del grupo
- ❖ 10 minutos para presentación final

Variación:

Las mismas personas pasan al frente y leen sus aportes en la hoja o tarjeta (en lugar de la persona facilitadora), agrupando ideas que sean similares.

TÉCNICA 2: ANÁLISIS GRUPAL DE UN ESPACIO DE DECISIÓN

Propósito:

Generar un análisis grupal sobre el espacio de decisión relacionado con la propuesta de incidencia del grupo.

Usos:

1. Puede servir para analizar posibles situaciones o aplicarse a planificaciones reales de incidencia política.
2. Es necesario que las personas participantes tengan algún conocimiento, experiencia o información relacionada con el espacio de decisión para hacer un análisis profundo. En algunas ocasiones, es recomendable que la persona facilitadora proporcione información adicional o complementaria.

Procedimiento:

1. Se forman los mismos grupos de participantes que trabajaron en la elaboración de la propuesta hasta este momento (entre tres y siete personas por grupo). Cada grupo retoma su propio ejemplo para hacer el análisis del espacio en grupo.
2. Se da a cada grupo una hoja de trabajo para que discutan las siguientes preguntas, anotando sus respuestas en un papelógrafo.
 - ❖ ¿Cuál es el espacio de decisión?
 - ❖ ¿Quién exactamente tiene el poder de decisión sobre la propuesta?
 - ❖ ¿Cuál es el procedimiento (distinguiendo entre el procedimiento formal y no formal) para la toma de decisiones?
 - ❖ ¿En qué espacio de tiempo se toman decisiones?
3. Se hace una presentación por grupos. Después de que hayan terminado todas las presentaciones, se abre un espacio para discusión. La persona facilitadora puede promover un análisis más profundo con algunas de las siguientes preguntas:
 - ❖ ¿En qué momentos se pueden recibir propuestas o insumos de afuera?
 - ❖ ¿En qué momentos podemos influir?
 - ❖ ¿Qué pasa después de que se toma una decisión?
 - ❖ ¿Qué mecanismos hay de seguimiento?

- ❖ ¿Qué información hace falta?
- ❖ ¿Qué podemos hacer para llenar cada vacío de información?

4. En la síntesis del paso, la persona facilitadora debe hacer énfasis en:

- ❖ La necesidad de la participación para recoger más información y enriquecer el análisis, y
- ❖ La importancia de identificar las dudas o los vacíos de información y dar seguimiento a ellos.

Tiempo:

1 hora y 45 minutos en total:

- ❖ 45 minutos para trabajo en grupos
- ❖ 30 minutos para la presentación
- ❖ 30 minutos de discusión y síntesis

Variación 1: El análisis de un caso hipotético o probable

Por cuestiones de tiempo y sencillez se puede hacer un ejercicio práctico de análisis, utilizando un caso hipotético basado en la realidad de las personas participantes y sus intereses particulares en la incidencia. El caso hipotético sirve para generar un ejemplo de un espacio de decisión. La persona facilitadora presenta en hojas o tarjetas varios(as) actores(as) hipotéticos(as), con nombres y apellidos, dentro del espacio. Después, en plenaria se genera una discusión sobre el espacio utilizando las mismas 4 preguntas en Procedimiento #2. Para finalizar se hace una síntesis de las ideas y una reflexión metodológica sobre el paso.

Tiempo:

1 hora en total:

- ❖ 20 minutos para la presentación del caso hipotético con sus actores y actrices
- ❖ 40 minutos de discusión y síntesis

Variación 2: La técnica de la pecera

Cuando un grupo de participantes ya está trabajando un caso particular, se puede abrir la discusión en la plenaria. Esta técnica es especialmente útil para ahorrar tiempo.

- ❖ Se piden cinco voluntarios(as) para formar con sus sillas un círculo, incluyendo una sexta silla vacía, con el resto de personas participantes sentadas en un círculo más grande alrededor.

- ❖ La persona facilitadora explica las instrucciones de la técnica: Hace las preguntas del listado en Procedimiento #2 para que el grupo en el círculo interior las discuta. El resto del grupo escucha la discusión. Cuando alguien quiere dar un aporte pasa a sentarse en la silla vacía para poder hablar. Cualquiera persona voluntaria que quiera puede retirarse del círculo interior, dejando la silla vacía para que otra persona participe.
- ❖ El equipo de facilitación anota los aportes en un papelógrafo para una síntesis posterior.
- ❖ Después de discutir algunas preguntas se puede cambiar el grupo de voluntarios(as) dando la participación a otras personas.

Tiempo:

1 hora, variando según la profundización de la discusión.

HOJA DE TRABAJO PARA EL PASO 3:

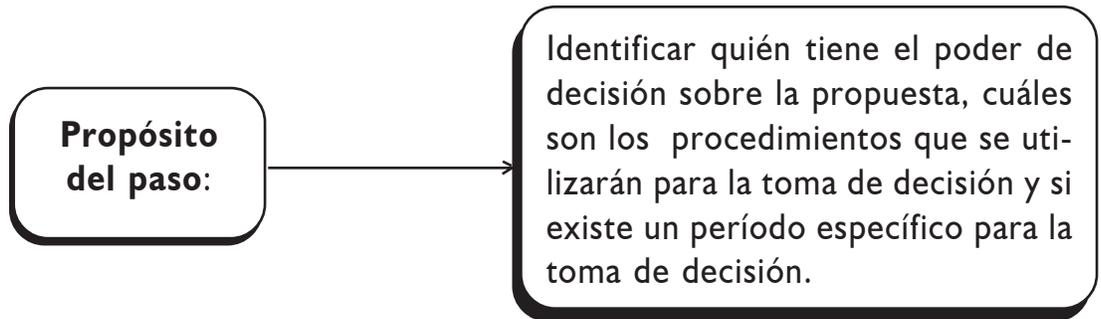
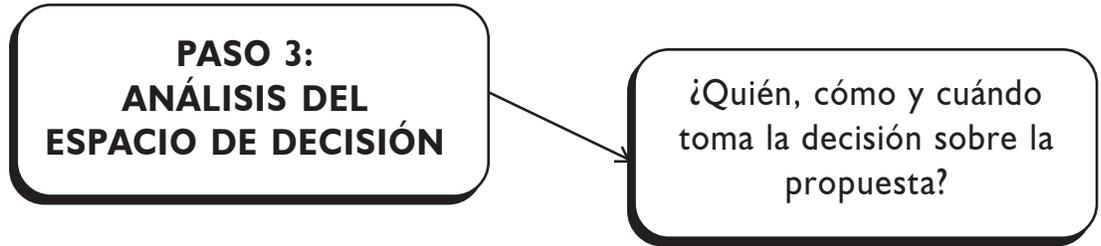
Análisis del espacio de decisión

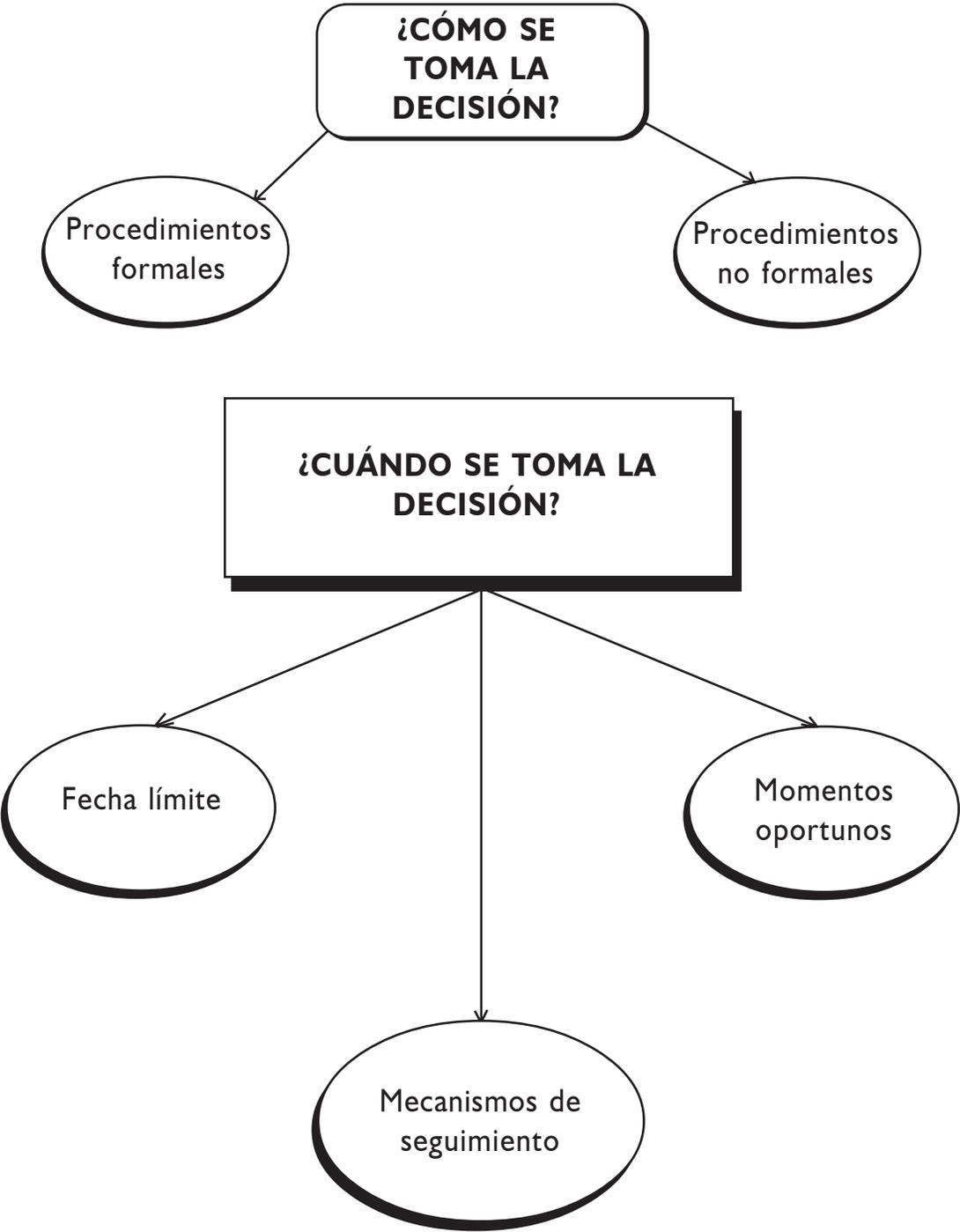
ANÁLISIS DEL ESPACIO DE DECISIÓN PROPUESTA DE INCIDENCIA:

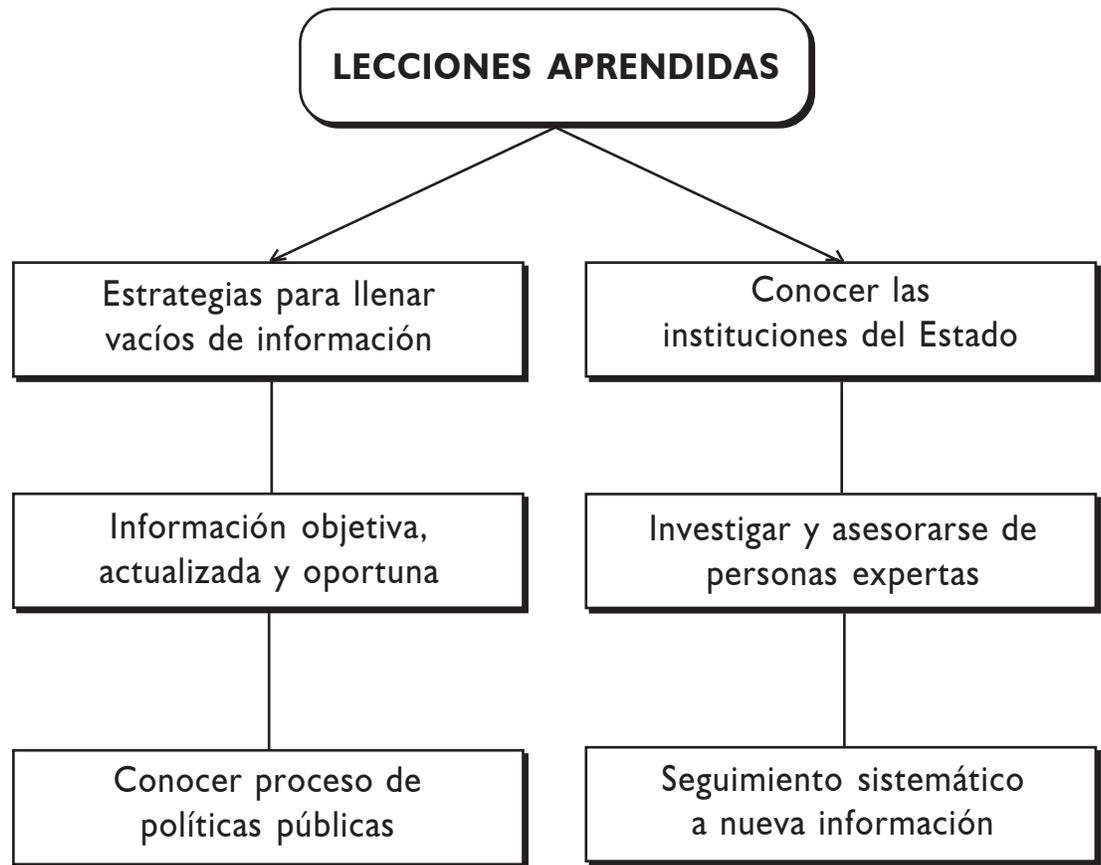
1. ¿Cuál es el espacio de decisión?	
2. ¿Quién exactamente tiene el poder de decisión sobre la propuesta?	
3. ¿Cuál es el procedimiento (formal o no formal) para la toma de decisión?	
4. ¿En qué período de tiempo se toman decisiones?	

**SUGERENCIAS PARA LA PRESENTACIÓN CON
HOJAS DE TARJETAS DEL PASO 3:**

Análisis del espacio de decisión







PASO 4:
ANÁLISIS DE LOS CANALES DE INFLUENCIA

¿Quiénes son las personas que ejercen influencia en la toma de decisiones?

GUÍA PARA LA CAPACITACIÓN SOBRE EL PASO 4

Objetivos de Aprendizaje

1. Establecer la importancia de identificar y analizar los canales de influencia sobre la *persona decisiva*.
2. Profundizar en los elementos esenciales para identificar los canales de influencia.
3. Aplicar los criterios para la identificación de los canales de influencia a una iniciativa específica de incidencia política.
4. Establecer la importancia de la información y la objetividad en el análisis.

Elementos Conceptuales

- A. ¿Por qué identificar los canales de influencia?
- B. Identificación de las personas claves.
- C. Clasificación de actores(as) entre personas aliadas, indecisas u oponentes.
- D. Ordenamiento de las personas que intervienen en el proceso de toma de decisiones.
- E. Análisis de intereses de la *persona decisiva* y de las personas claves.
- F. Lecciones aprendidas en la práctica.

Sugerencias Metodológicas

1. Discusión introductoria sobre el paso y presentación con acetatos, hojas o tarjetas.
2. Ejercicio práctico del mapa de poder con hojas o tarjetas.
3. Análisis de intereses por matriz.

Indicadores de Aprendizaje

1. Identificación de las personas que son claves con respecto a una iniciativa de incidencia política.
2. Clasificación de personas claves, según su prioridad.
3. Identificación de intereses de la *persona decisiva* y de las personas claves.

ELEMENTOS CONCEPTUALES

A. ¿POR QUÉ IDENTIFICAR LOS CANALES DE INFLUENCIA?

Cuando ya se ha establecido, de forma precisa, quién es la persona decisiva y cuáles son los procedimientos y el período de tiempo para la toma de decisiones sobre la propuesta, el grupo que promueve una iniciativa de incidencia política está en condiciones de pasar al siguiente paso de la metodología básica, la identificación y el análisis de los canales de influencia. Este paso tiene como propósito identificar a las personas que ejercen influencia (positiva o negativa) sobre la persona decisiva y sirve como insumo para la definición de estrategias de incidencia.

Conocer quiénes son los(as) actores(as) claves en la toma de decisiones sobre la propuesta y analizar sus intereses personales, sociales, económicos y políticos le proporcionará al grupo promotor de la iniciativa los insumos para la definición de estrategias de influencia.

B. IDENTIFICACIÓN DE LAS PERSONAS CLAVES:

A través de un ejercicio visual llamado mapa de poder, se identifica una variedad de personas, con algún grado de interés en la propuesta y con poder de influencia (positiva o negativa) sobre la persona decisiva. Por medio de este análisis se podrán identificar los(as) actores(as) más importantes en la campaña de incidencia.

Este universo, generalmente, incluye a:

- ❖ amigos(as) y parientes de la persona decisiva;
- ❖ asesores(as);
- ❖ representantes de instituciones de gobierno (a nivel local, regional y nacional);
- ❖ personas líderes de partidos políticos;
- ❖ representantes de organizaciones gremiales y de la empresa privada;
- ❖ directores(as) de ONGs;
- ❖ personas líderes religiosas, académicas, y profesionales;
- ❖ personas claves de los medios de comunicación;
- ❖ representantes de organismos de cooperación internacional; y
- ❖ funcionarios de gobiernos de otras naciones.

Es importante no perder de vista que son personas, con nombres y apellidos, no instituciones, quienes toman decisiones. En este sentido, en el ejercicio del mapa de poder hay que identificar a personas concretas dentro de las instituciones u organismos incluidos.

C. CLASIFICACIÓN DE ACTORES(AS) ENTRE PERSONAS ALIADAS, INDECISAS U Oponentes:

Después de identificar el universo de actores(as) con interés en la propuesta y poder de influencia sobre la persona decisiva, es importante proceder a su clasificación de acuerdo a su postura pública y sus intereses con respecto a la propuesta. Las personas claves pueden ser clasificadas como aliadas, indecisas u oponentes.

Se consideran personas *aliadas* a aquellas que están de acuerdo con la propuesta, por algún interés o motivo y que podrían hacer público su apoyo en determinado momento. Suelen ser personas ajenas al grupo impulsor de la iniciativa de incidencia, aunque podrían integrarse a una coalición en algún momento de la campaña. Para que ese apoyo de las personas aliadas se convierta en acciones concretas, se necesita información, comunicación, orientación y motivación por parte del grupo que promueve la iniciativa.

Los *oponentes* son las personas que están en contra de la propuesta, por algún interés o motivo. Difícilmente se les puede convencer para que modifiquen su postura sin que ello implique hacer modificaciones sustantivas a la propuesta misma. Pueden perjudicar los resultados de la iniciativa de incidencia si el grupo que la impulsa no contempla medidas para contrarrestar su impacto.

Las personas *indecisas* no tienen una posición definida sobre la propuesta de incidencia y, por sus intereses, podrían convertirse en aliadas u oponentes. Pueden ejercer influencia en la toma de decisiones, pero, normalmente, no actuarían ni a favor ni en contra de la propuesta sin persuasión o convencimiento. Algunas personas son indecisas porque enfrentan un conflicto de intereses personales y/o institucionales. En otros casos, se trata de personas que quisieran apoyar una propuesta pero, por ocupar cargos públicos, no pueden manifestar su apoyo en forma abierta. En otras oportunidades son personas indecisas porque no tienen conocimiento profundo de la propuesta y por ello, les causa temor asumir una postura de apoyo.

Generalmente, a la persona decisiva se le considera una persona indecisa, lo que plantea la necesidad de persuadirla, ya que si fuera aliada no habría necesidad de emprender una estrategia de incidencia política para convencerla. Por otro lado, si se tratara de una persona oponente, se convertiría en obstáculo enorme para la aprobación de la propuesta. En tal caso, lo más aconsejable sería la reformulación de la propuesta misma para aumentar su factibilidad política dentro del contexto particular. También se puede cambiar la propuesta a fin de lograr que sea otra la persona que toma la decisión, dejando de lado a quien se opone.

Es muy importante enfatizar que las personas que actúan se clasifican en torno a su posición frente a la propuesta. En este sentido, quienes hoy pueden ser personas

aliadas, en el marco de otra propuesta, pueden convertirse en indecisos u oponentes, en el futuro.

D. ORDENAMIENTO DE PERSONAS QUE ACTÚAN:

El tercer momento en el mapeo de poder es el ordenamiento de las personas aliadas, indecisas y oponentes con base en dos criterios:

- ❖ Su grado de interés en la propuesta y
- ❖ La influencia que pueden ejercer en el proceso de toma de decisión.

Se trata de identificar una cantidad manejable de personas que pueden ejercer influencia sobre la persona decisiva con relación a la propuesta, ya sea colaborando y facilitando la aprobación de la propuesta o, por el contrario, obstaculizando y dificultando su aprobación. A las personas a las que se les da prioridad tienen mucho que ver con el éxito o fracaso de una iniciativa de incidencia.

E. ANÁLISIS DE INTERESES DE LA PERSONA DECISIVA Y DE LAS PERSONAS ACTORAS CLAVES:

Cuando el grupo que promueve la iniciativa de incidencia política ya ha identificado a la persona decisiva, y a las personas claves, el siguiente paso es el análisis de los intereses y motivaciones personales, sociales, económicos y políticos de cada una de ellas. Es importante tener presente que ninguna decisión de carácter político se toma sólo porque otra persona la quiere. La persona con poder de decisión analiza la propuesta en función de sus propios intereses y decide, ya sea a favor o en contra de ella, dependiendo de los beneficios concretos que ésta le trae o los problemas que le ayuda a evitar o resolver.

El análisis de intereses y motivaciones incluye características generales de las personas claves, incluyendo su religión, su clase social, su formación académica, el partido político al que pertenece, sus aspiraciones, y sus gustos personales, entre otros.

Finalmente, es importante reflexionar sobre las posibles implicaciones del análisis de intereses para el desarrollo de la iniciativa de incidencia política, preparando argumentos y seleccionando estrategias de influencia con respecto a dicho análisis de intereses.

F. LECCIONES APRENDIDAS EN LA PRÁCTICA:

- ❖ El ejercicio del mapa de poder se realiza con relación a una propuesta de incidencia concreta y no de manera general.

- ❖ La identificación de personas claves se hace con base en los intereses y al poder de influencia que se pueda tener sobre la persona decisiva.
- ❖ El mapa de poder está sujeto a cambios constantes que responden a modificaciones en la coyuntura política, cambios en la persona decisiva y otros factores. Esta situación plantea la necesidad de la actualización permanente del mapa de poder con base en nueva información.
- ❖ El poder de influencia de las personas claves proviene de diversas fuentes. Diversas personas o grupos pueden ejercer influencia personal sobre la persona decisiva (por amistad, compadrazgo, etc.); en otros casos, el poder de influencia puede radicar en el poder económico, la capacidad de convocar o movilizar grupos sociales, acceso o control sobre los medios de comunicación, autoridad moral o afiliación partidaria o religiosa.
- ❖ En el ejercicio del mapa de poder es importante no confundir "amigos(as)" y "enemigos(as)" de siempre, con personas aliadas y oponentes claves de una propuesta de incidencia. En la medida que sea posible, es aconsejable identificar a personas aliadas e indecisas entre los sectores tradicionalmente opuestos y no seguir percibiéndolos como bloques homogéneos. Por ejemplo, el partido de gobierno puede tener líderes que representan diferentes tendencias internas y la comunidad empresarial puede tener figuras que representan diversos intereses sectoriales (financieros, agro-exportadores, comerciales e industriales). Desarrollar alianzas con esas personas claves podría ser, en determinado momento, de mayor importancia para una campaña de incidencia política que las alianzas que usualmente se establecen con los sectores ideológicamente afines.
- ❖ En la elaboración del mapa de poder, el manejo de información objetiva y actualizada es sumamente importante. Por eso, cuando no se sabe algo (por ejemplo, la posición de una persona con respecto a la propuesta concreta o su poder de influencia sobre la persona decisiva), hay que investigar y asesorarse de personas que puedan facilitar la información que se requiere.
- ❖ Del ejercicio de análisis de intereses y motivaciones de las personas claves empiezan a vislumbrarse las estrategias de influencia para una campaña de incidencia política.



SUGERENCIAS METODOLÓGICAS

TÉCNICA I: DISCUSIÓN INTRODUCTORIA SOBRE EL PASO Y PRESENTACIÓN CON ACETATOS, HOJAS O TARJETAS

Propósito:

Introducir el paso, partiendo de las ideas de las personas participantes, y profundizar en los elementos esenciales para la identificación y análisis de los canales de influencia.

Usos:

1. Es una manera participativa de presentar el paso.
2. Permite que el grupo genere sus propios criterios para el análisis de los canales de influencia.

Procedimiento:

1. La persona facilitadora genera una discusión preliminar con las siguientes preguntas:
 - ❖ ¿Qué son canales de influencia?
 - ❖ ¿Para qué nos sirve identificar y analizar los canales de influencia?
 - ❖ ¿Qué cosas debemos tomar en cuenta para identificar los canales de influencia?
2. La persona facilitadora anota las respuestas en un papelógrafo y, después de algunos minutos de discusión, sintetiza los aportes de las personas participantes.
3. Se complementa la discusión con una presentación inicial en tarjetas, papelógrafos, o acetatos aclarando el propósito del paso y su relación con los demás pasos de la metodología.
4. Se introduce el concepto del mapa de poder, solicitando los aportes del grupo.
5. Para complementar la discusión, la persona facilitadora sigue con la presentación, utilizando acetatos, papelógrafos o tarjetas, aclarando el uso del mapa de poder y explicando las definiciones de personas aliadas, oponentes e indecisas. Enfatiza que la identificación de las personas se basa en sus intereses y su poder de

influencia con relación a la propuesta de incidencia. Para terminar la presentación, se exponen las lecciones aprendidas.

6. Después de una breve discusión, la persona facilitadora cierra el espacio, retomando las dudas o puntos principales.

Tiempo:

40 minutos en total:

- ❖ 15 para discusión inicial
- ❖ 15 minutos para presentación
- ❖ 10 minutos para discusión final y síntesis

TÉCNICA 2: EJERCICIO PRÁCTICO DEL MAPA DE PODER

Propósito:

Aplicar los conceptos y métodos para la identificación de los canales de influencia a una iniciativa particular de incidencia política a través del mapa de poder.

Usos:

1. Permite visualizar la multitud de personas que se encuentran alrededor de una persona decisiva en una iniciativa de incidencia política.
2. Ilustra la complejidad del ejercicio del mapa de poder cuando es aplicado a la realidad, especialmente el reto de detectar los intereses, posiciones y poder de influencia de las personas que intervienen. Subraya la necesidad de manejar información objetiva y precisa.
3. Estimula la participación y la creatividad.

Procedimiento:

1. Se inicia el ejercicio retomando el mismo ejemplo trabajado en los tres pasos anteriores. Se forman tres grupos de igual número de personas. Se dan treinta hojas o tarjetas de tres colores a cada grupo (diez de cada color). La persona facilitadora debe aclarar que cada color corresponde a una categoría de personas que intervienen - aliadas, oponentes o indecisas - dando indicaciones al respecto. Las tareas de los grupos son las siguientes:
 - ❖ Identificar a las personas aliadas, oponentes e indecisas (entre cinco y diez de cada una), anotando en cada hoja o tarjeta el nombre de la persona específica y de su institución, si la tiene. El grupo debe discutir por qué cree que cada una de las personas que se identificaron podrían influir en la decisión de la persona decisiva antes de anotar su nombre en una hoja o tarjeta.
 - ❖ Dar prioridad a las personas que participan en el proceso de toma de decisiones dentro de cada una de las tres categorías, basándose en su poder de influencia que ejerce sobre la persona decisiva. Para este ejercicio se reparten tres hojas de trabajo (Matriz para Identificar a Personas Aliadas Según su Prioridad, Matriz para Identificar a Personas Oponentes Según su Prioridad, y Matriz para Identificar a Personas Indecisas Según su Prioridad) a cada grupo. Los grupos pueden reproducir las matrices para que les ayude a identificar a

las personas claves, pero no será necesario presentar las matrices ante la plenaria.

2. La persona facilitadora coloca una pizarra o un papelógrafo en blanco con el nombre de la persona decisiva en el centro. Se divide el papelógrafo en tres áreas para cada tipo de actor(a) (por ejemplo: El área a la izquierda para personas aliadas, el área a la derecha para oponentes y el área arriba para personas indecisas).

- ❖ Primero, una persona de cada uno de los tres grupos pasa al frente a leer sus hojas o tarjetas que corresponden a las personas aliadas, pegándolas en el papelógrafo alrededor del nombre en la sección que les corresponde. Las personas aliadas con más influencia deben ubicarse cerca de la persona decisiva que se encuentra en el centro. Pueden unir las hojas o tarjetas con las personas actoras que se repiten.
- ❖ Después de que cada grupo expone, se solicitan las opiniones del resto de participantes sobre las presentaciones de cada grupo con el fin de llegar a consenso sobre las personas más importantes y corregir información que sea errónea.
- ❖ Posteriormente se repite el mismo procedimiento con las hojas o tarjetas que corresponden a las personas oponentes e indecisas.

Nota: Cuando se está abordando una iniciativa real de incidencia política es necesario identificar los vacíos de información durante todo el proceso de planificación. Entonces, durante este ejercicio, la persona facilitadora coloca un papelógrafo con el título "Vacíos de información", invitando a las personas participantes a mencionar durante el transcurso de la discusión los elementos que requieren de mayor información. Se coloca otro papelógrafo a la par con el título "Estrategias para llenar los vacíos de información". La persona facilitadora solicita de las personas participantes ideas sencillas y viables para llenar los vacíos de información, dándole prioridad a los más urgentes o más importantes.

3. La persona facilitadora sintetiza los puntos principales de la discusión y cierra el espacio.

Tiempo:

2 horas en total:

- ❖ 60 minutos en grupos
- ❖ 40 minutos para presentación de grupos
- ❖ 20 minutos para discusión final

Variación 1:

Se puede trabajar en la plenaria con las matrices para identificar el trabajo con ciertas personas claves después de las presentaciones de los grupos, reduciendo así el tiempo para el trabajo en grupos. También, se puede anotar las tres categorías de personas que intervienen en una sola matriz, mostrando así, las posiciones de todas las personas claves.

Variación 2:

Se forman tres grupos, entregando unas diez hojas o tarjetas a cada uno. Un grupo identifica a personas aliadas, otro a personas oponentes y el tercero a personas indecisas. Se da a cada grupo hojas o tarjetas de un solo color.

Al momento de presentar los actores y las actoras, cada participante de cada grupo interpretará el papel de una persona clave, colocando la hoja o tarjeta con su nombre en su pecho. Después, explicará quién es, cuál es su posición con respecto a la propuesta, cuáles son sus intereses y cómo influye en la persona decisiva.

Variación 3:

A la hora de presentar a las personas que intervienen en la toma de decisiones en el mapa de poder se puede ilustrar el concepto a través de una cancha de fútbol. Se puede dibujar en varios papelógrafos una cancha con personas corriendo. Hay un equipo que está tratando de meter un gol (el grupo que promueve la iniciativa y las personas aliadas), un equipo jugando a la defensiva (opponentes) y otro que está en medio o que corre en forma dispersa sin apoyar a ninguno de los equipos (personas indecisas). La persona decisiva está representada por el portero porque sólo convenciendo a esa persona logramos la aprobación de nuestra propuesta. Cada categoría de personas actoras debe ser de un color diferente. El grupo promotor de la iniciativa y el grupo de personas aliadas deben ser de colores muy similares pero no exactamente iguales.

TÉCNICA 3: ANÁLISIS DE INTERESES

Propósito:

Desarrollar argumentos o estrategias de influencia basadas en un análisis de los intereses de la persona decisiva y de las personas claves.

Usos:

1. En capacitaciones cuyo objetivo es aprender sobre la metodología de la planificación participativa para la incidencia a través de ejemplos hipotéticos. La técnica podría ser opcional o se puede realizar en una forma más breve, simplemente para ilustrar la utilidad del ejercicio.
2. En una iniciativa real de incidencia política este ejercicio es esencial. Idealmente, se debe repetir en varios momentos durante el proceso de planificación. Los argumentos o estrategias propuestas en el ejercicio se retoman en el Paso 6: La Formulación de Estrategias de Incidencia.
3. Es una técnica complementaria al ejercicio del mapa de poder y requiere de un buen nivel de información sobre las personas claves.

Procedimiento:

1. Al haber terminado el ejercicio del mapa del poder, la persona facilitadora señala a las personas claves a las que el grupo de participantes les ha dado prioridad y escribe sus nombres en un papelógrafo aparte. Las personas claves deberán ser una mezcla de aliados(as), oponentes e indecisos(as).
2. La persona facilitadora genera una discusión en plenaria basada en las siguientes preguntas:
 - ❖ ¿Qué queremos de la persona decisiva?
 - ❖ ¿Qué queremos de las personas aliadas?
 - ❖ ¿Qué queremos de las personas oponentes?
 - ❖ ¿Qué queremos de las personas indecisas?

Se anotan las respuestas en un papelógrafo. En la discusión de las preguntas, la persona facilitadora debe enfatizar que durante una iniciativa de incidencia política es importante:

- ❖ Convencer a la persona decisiva de aprobar la propuesta,
 - ❖ Convertir el apoyo de las personas aliadas en acciones concretas,
 - ❖ Neutralizar el impacto negativo de las personas oponentes y
 - ❖ Persuadir a las personas indecisas a que apoyen la propuesta.
3. Al definir a las personas claves, se forman dos o tres grupos para trabajar una guía sobre el análisis de intereses y el desarrollo de estrategias o argumentos, repartiendo una hoja por grupo (Ver Hoja de Trabajo: Análisis de Intereses). Se distribuyen los nombres de las personas claves entre los grupos. Los grupos hacen el cuadro de la guía en un papelógrafo.
 4. Los grupos presentan ante la plenaria el resultado de su trabajo uno por uno.
 5. La persona facilitadora abre un espacio para que se hagan comentarios sobre los trabajos de los demás grupos con el propósito de mejorar el análisis o aportar nueva información.
 6. La persona facilitadora sintetiza los puntos principales de la discusión para retomarlos en el Paso 6 de la planificación de la iniciativa. Es recomendable anotar aparte en un papelógrafo las principales estrategias o argumentos definidos por los grupos.

Tiempo:

1 hora y 10 minutos en total:

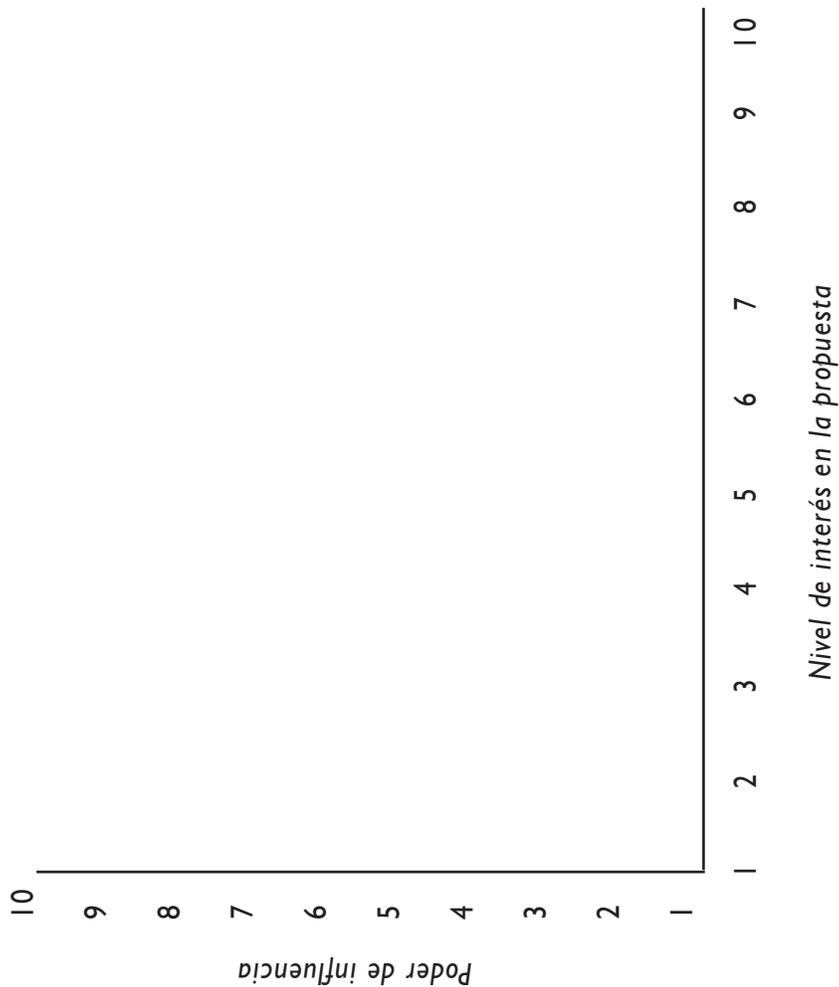
- ❖ 20 minutos para la discusión inicial en plenaria
- ❖ 25 minutos para trabajo en grupos
- ❖ 15 minutos para la presentación de los grupos
- ❖ 10 minutos para la síntesis



HOJAS DE TRABAJO PARA EL PASO 4:

Análisis de canales de influencia

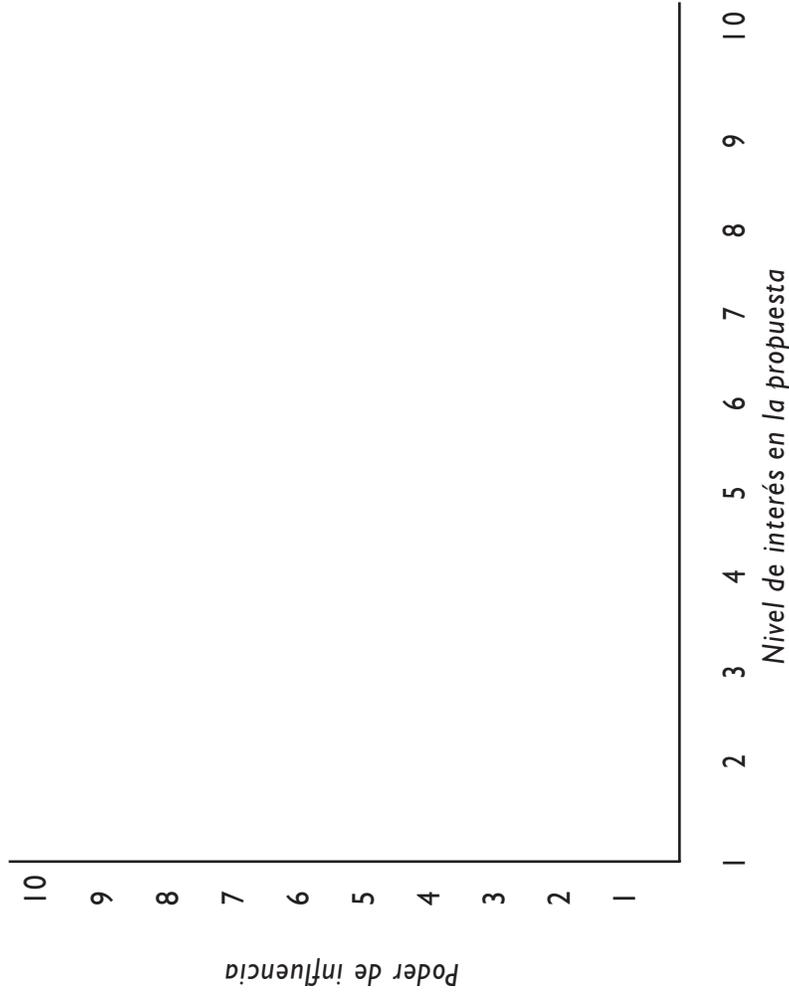
MATRIZ PARA IDENTIFICAR PERSONAS ALIADAS SEGÚN SU PRIORIDAD



Instrucciones: A cada persona aliada se le da un puntaje de 1 a 10, tanto al nivel de interés en la propuesta, como al poder de influencia, para luego hacer el gráfico correspondiente.

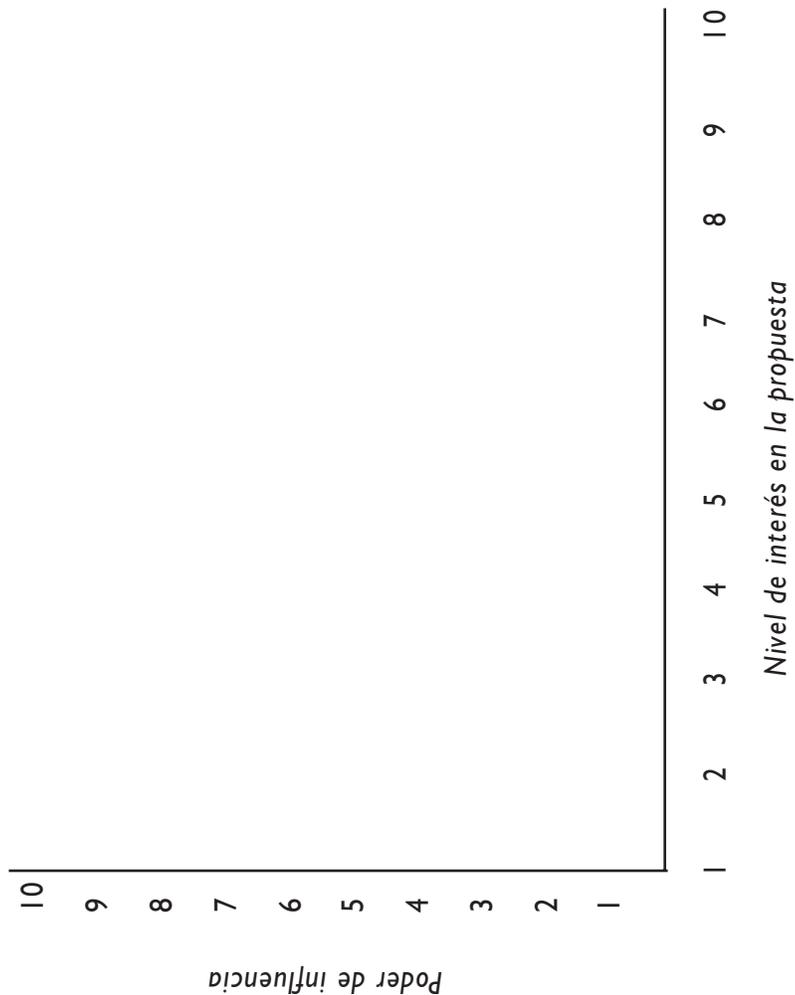


MATRIZ PARA IDENTIFICAR PERSONAS OPONENTES SEGÚN SU PRIORIDAD



Instrucciones: A cada persona aliada se le da un puntaje de 1 a 10, tanto al nivel de interés en la propuesta como al poder de influencia, para luego hacer el gráfico correspondiente.

MATRIZ PARA IDENTIFICAR PERSONA INDECISAS SEGÚN SU PRIORIDAD



Instrucciones: A cada persona indecisa se le da un puntaje de 1 a 10, tanto al nivel de interés en la propuesta como al poder de influencia, para luego hacer el gráfico correspondiente.



ANÁLISIS DE INTERESES DE LA PERSONA DECISIVA Y DE LAS PERSONAS CLAVES

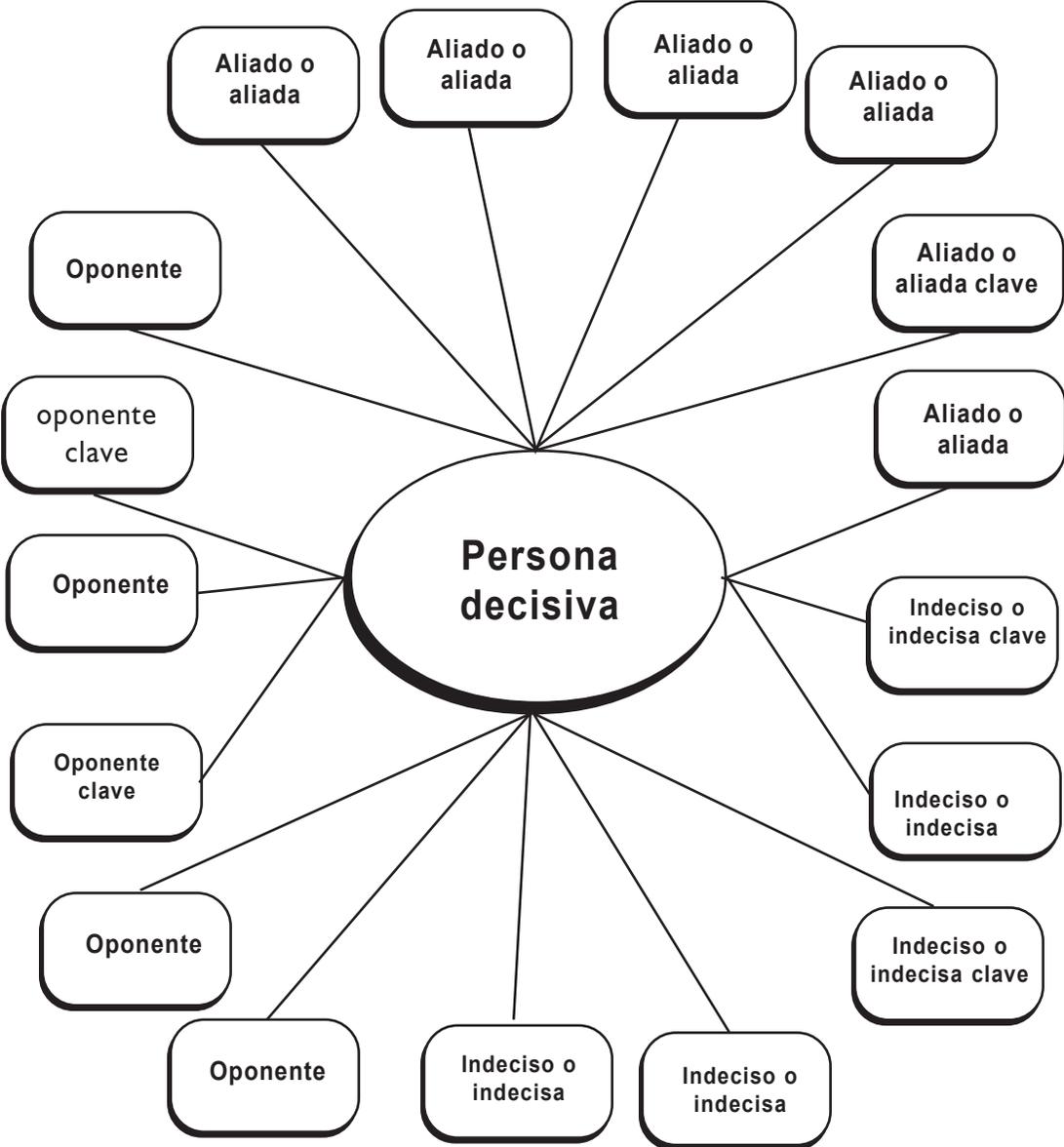
Persona clave	Clasificación (Personas decisivas, aliadas, oponentes, e indecisas)	Intereses con respecto a la propuesta (personales, políticos, partidarios, ideológicos, económicos, etc.)	Argumentos o estrategias hacia la persona clave



**SUGERENCIAS PARA LA PRESENTACIÓN CON
HOJAS O TARJETAS DEL PASO 4:**

Análisis de canales de incidencia

MAPA DE PODER

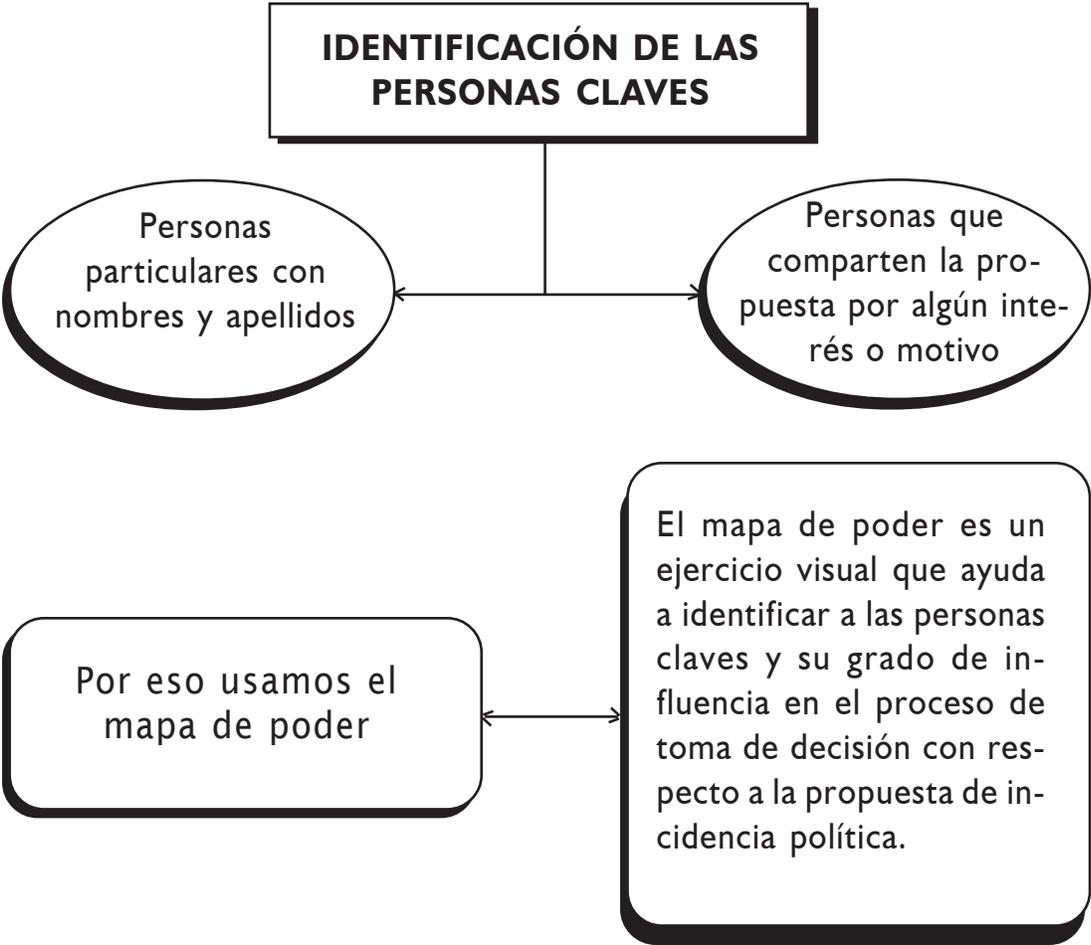


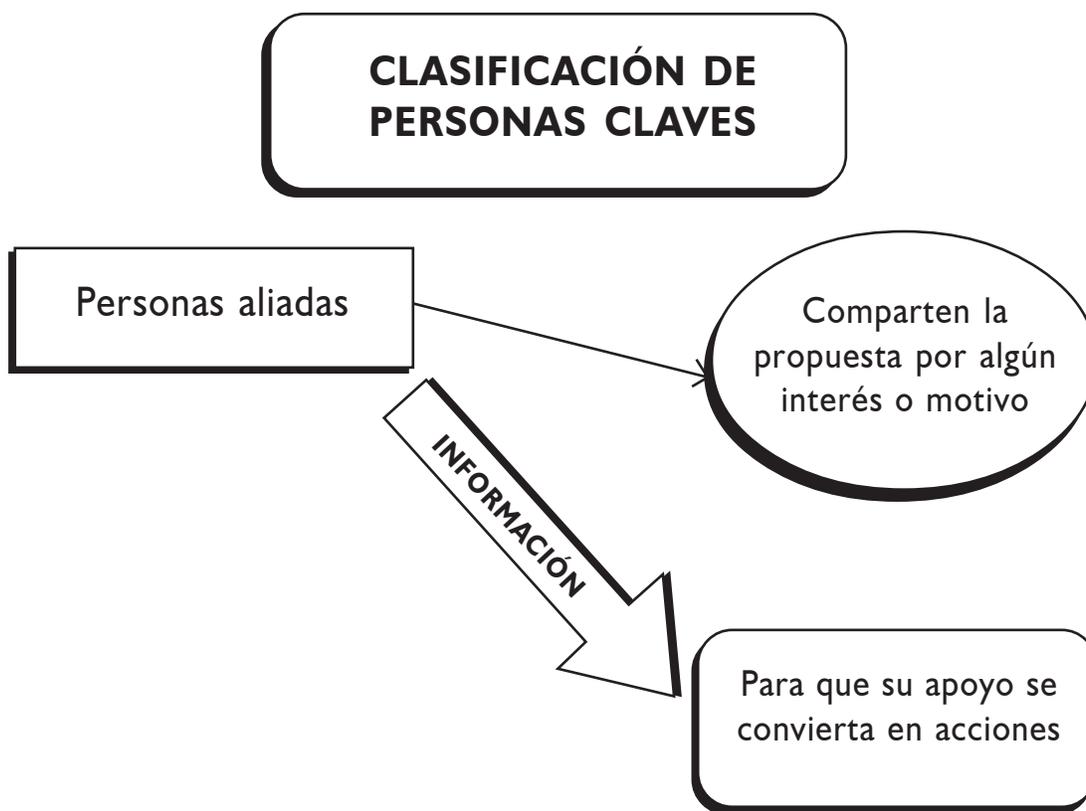
**PASO 4:
ANÁLISIS DE LOS
CANALES DE
INFLUENCIA**

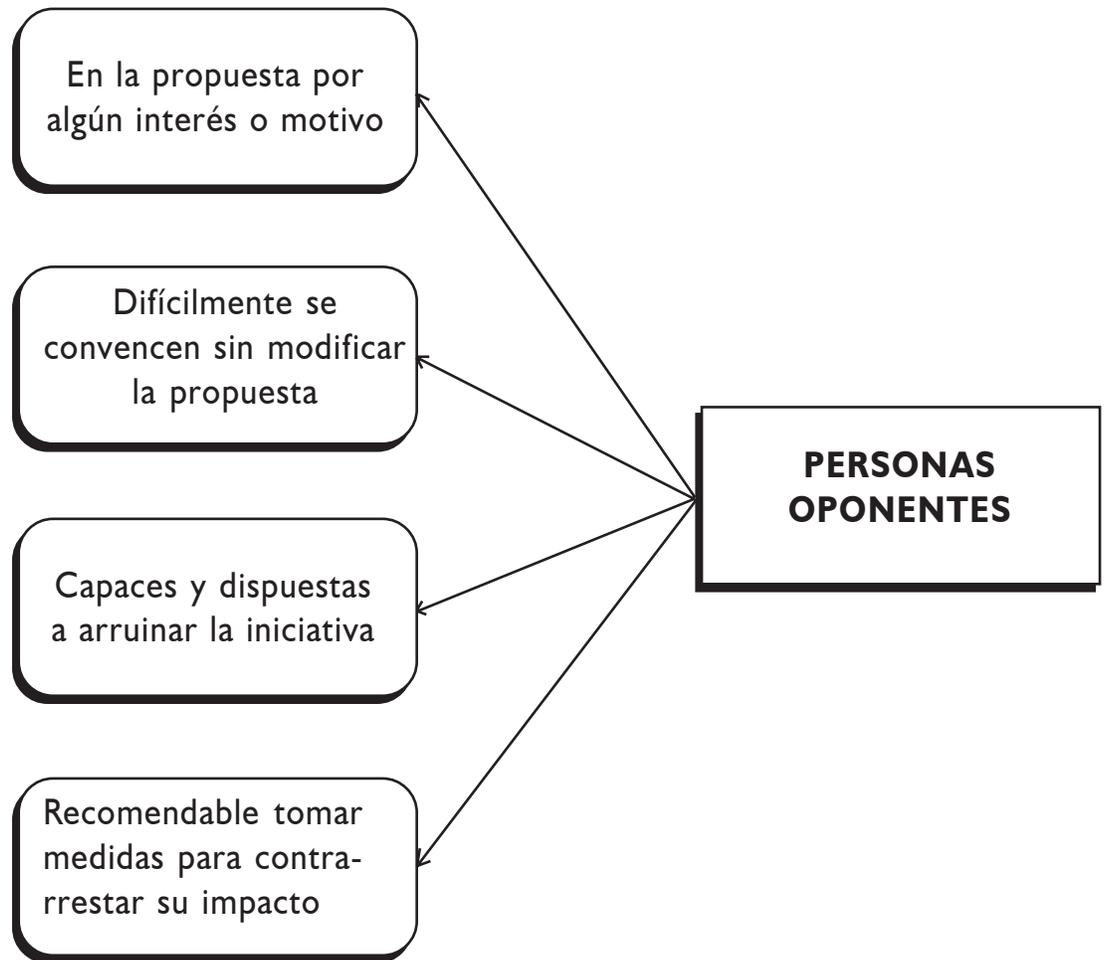
¿Quiénes son las personas que ejercen influencia sobre la toma de decisión?

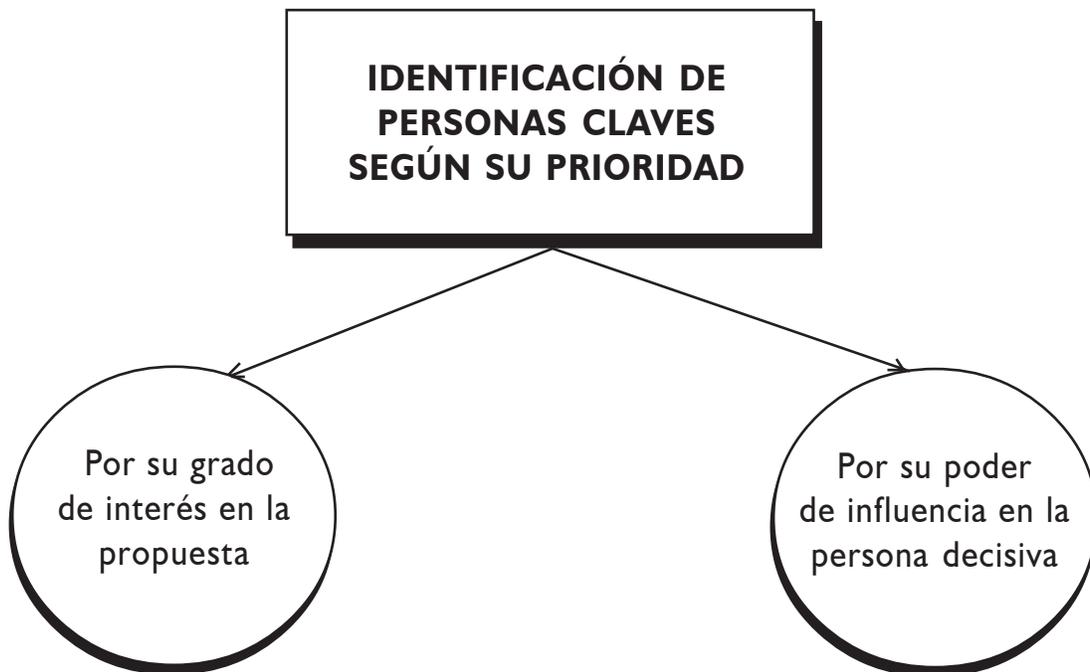
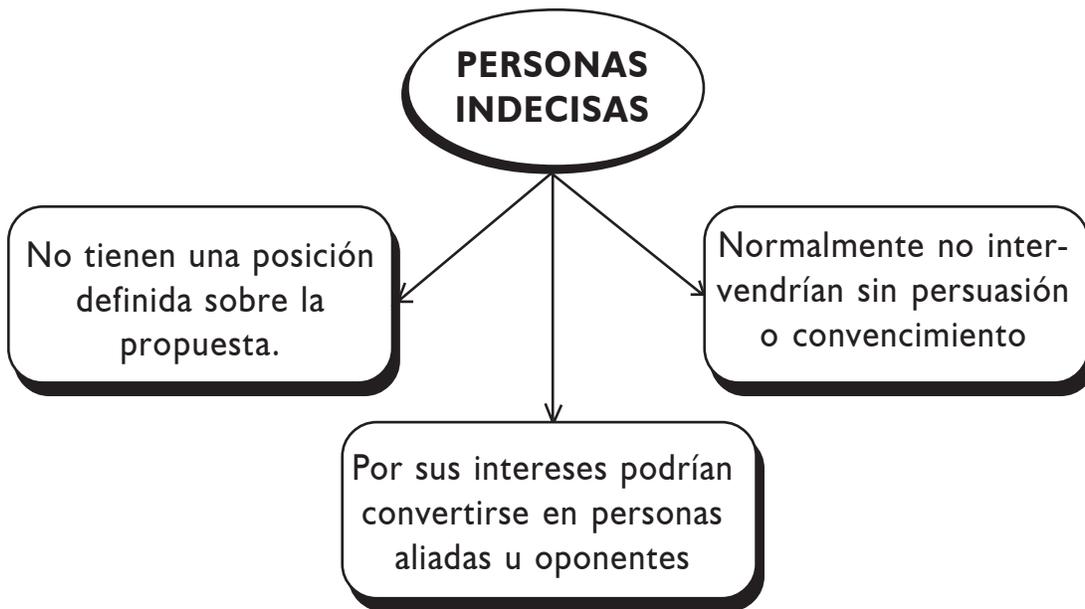
**Propósito
del paso:**

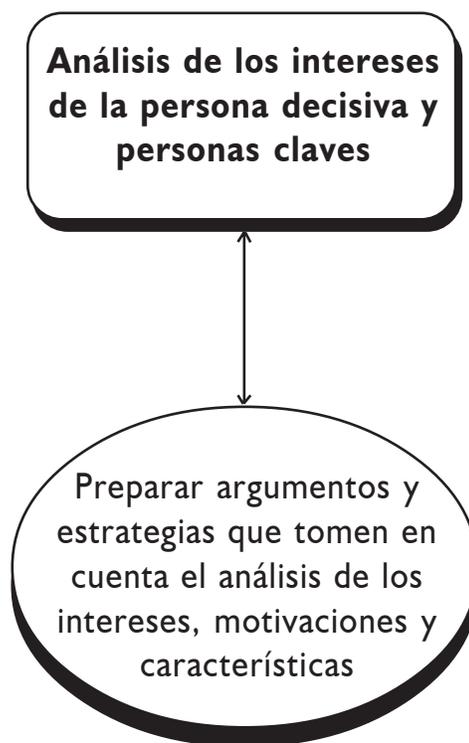
Identificar a las personas que ejercen influencia sobre la persona decisiva como un insumo para la definición de estrategias de incidencia.

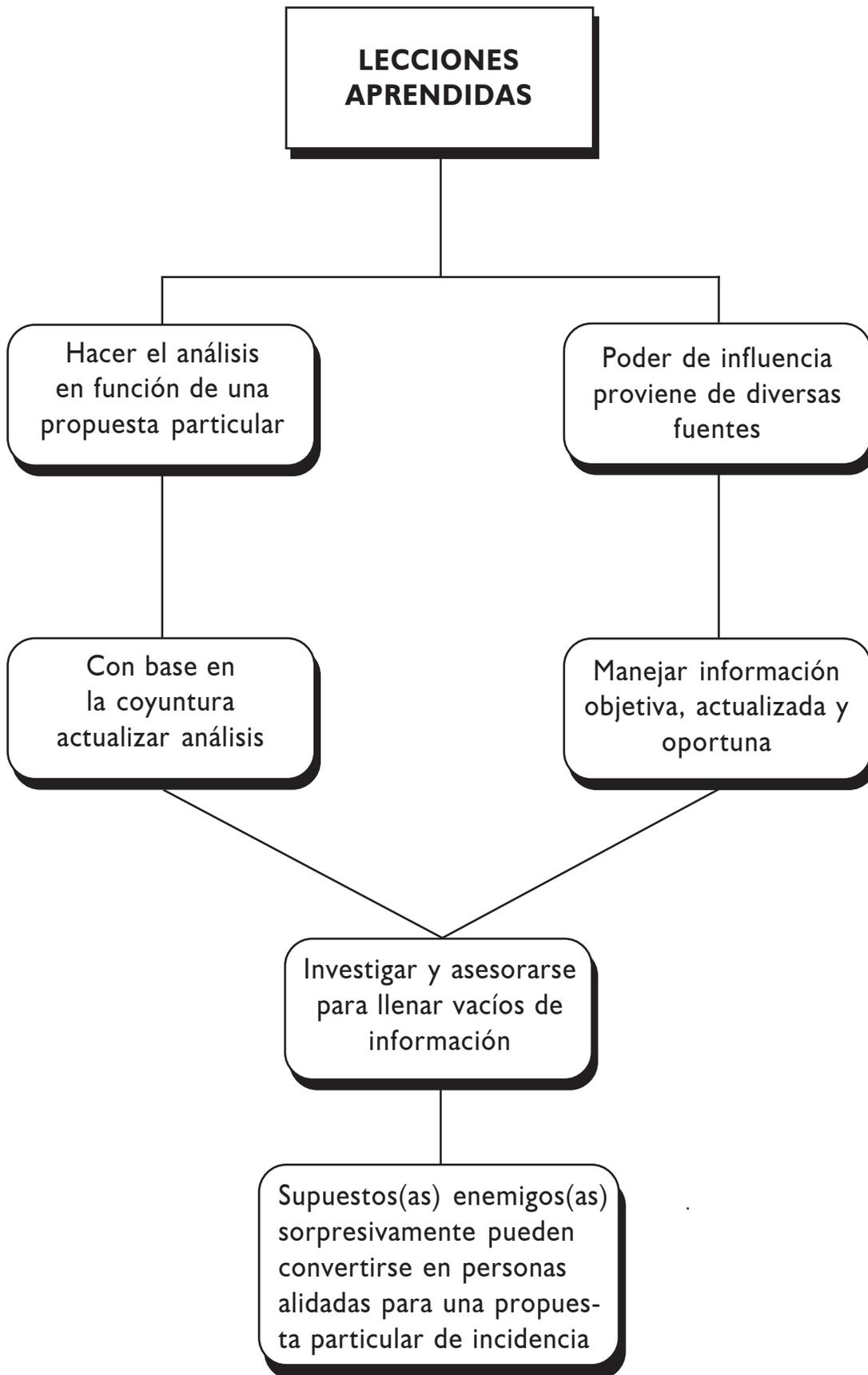














**PASO 5: ANÁLISIS DE FORTALEZAS,
OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y
AMENAZAS (FODA)**

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del grupo para hacer incidencia política y cuáles son las oportunidades y amenazas del entorno de la campaña?

GUÍA PARA LA CAPACITACIÓN SOBRE EL PASO 5

Objetivos de Aprendizaje

1. Establecer la importancia de hacer un autoanálisis objetivo y autocrítico con respecto a una iniciativa de incidencia política.
2. Compartir elementos importantes que se deben tomar en cuenta para la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y la generación de soluciones.
3. Aplicar los criterios para hacer un análisis basado en un ejemplo o iniciativa específica de incidencia política.

Elementos Conceptuales

- A. Autoanálisis: identificación de fortalezas y debilidades internas.
- B. Identificación de oportunidades y amenazas en el entorno político.
- C. Lecciones aprendidas en la práctica.

Sugerencias Metodológicas

1. Discusión y presentación inicial sobre el paso.
2. Ejercicio de autoanálisis por aspectos claves.
3. Pasos para darle prioridad a las fortalezas y debilidades, así como a la generación de insumos para desarrollar estrategias.

Indicadores de Aprendizaje

1. Identificación de fortalezas y debilidades del grupo con relación a una iniciativa de incidencia política según su importancia.
2. Generación de propuestas de acciones para superar debilidades priorizadas.
3. Identificación de oportunidades y amenazas más importantes en el entorno político según su importancia.
4. Generación de propuestas de acción para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

ELEMENTOS CONCEPTUALES

Los pasos anteriores de la metodología básica son claves para la formulación de estrategias de influencia en una campaña de incidencia política. No obstante, previo a la definición de tales estrategias, es importante hacer un ejercicio de análisis de los factores internos y externos que pueden afectar las posibilidades de éxito de la campaña. Este ejercicio se llama FODA porque tiene que ver con fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A).

Con el autoanálisis, se pretende identificar las fortalezas y las debilidades del grupo para llevar a cabo la campaña de incidencia política. Se plantean acciones concretas para aprovechar las fortalezas y superar las debilidades. Con el análisis de oportunidades y amenazas, se trata de identificar los factores en el entorno político que pueden ayudar u obstaculizar la iniciativa de incidencia política. Estos ejercicios tienen el propósito de identificar tanto ventajas de oportunidades como obstáculos de la campaña de incidencia política y plantear actividades concretas para superar debilidades y amenazas y aprovechar fortalezas y oportunidades.

A. AUTOANÁLISIS: IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES INTERNAS:

La identificación de fortalezas y debilidades internas de un grupo o coalición se llama autoanálisis y forma parte del FODA. Debe ser un ejercicio autocrítico que realiza la organización u organizaciones impulsoras de una campaña de incidencia política para identificar tanto sus atributos positivos, que se pueden aprovechar durante la campaña, como sus debilidades en relación con la incidencia. Incluye, también, el planteamiento de algunas alternativas de solución para superar las debilidades de mayor importancia. En realidad, se puede hacer todo esto en cualquier momento de la planificación para la incidencia, pero debe incluir los tres pasos siguientes:

I. Un análisis de fortalezas y debilidades en cuanto a la incidencia en general y en cuanto a la campaña sobre la propuesta específica. Este ejercicio debe tomar en cuenta lo siguiente:

a) La situación organizativa del grupo o coalición:

- ❖ Legitimidad y representatividad
- ❖ Cobertura organizativa en términos cuantitativos, geográficos, étnicos, y de género
- ❖ Calidad del liderazgo
- ❖ Capacidad de convocatoria y de movilización de bases

- ❖ Equidad en la participación y toma de decisiones de hombres y mujeres así como de los distintos grupos étnicos que participan en la organización o coalición
- ❖ Posibilidades de establecer alianzas y coaliciones

b) Relaciones del grupo o coalición con:

- ❖ Instituciones del Estado
- ❖ Otros grupos o sectores de la sociedad civil
- ❖ Medios de comunicación

c) Capacidades del grupo o coalición en cuanto a:

- ❖ Investigación sobre políticas públicas, planes y programas oficiales
- ❖ Manejo de información sobre la problemática y sobre el funcionamiento del Estado
- ❖ Planificación estratégica y operativa
- ❖ Cabildeo y negociación
- ❖ Trabajo con los medios de comunicación
- ❖ Monitoreo y evaluación interna
- ❖ Movilización de las masas

d) Recursos del grupo o coalición:

- ❖ Humanos
- ❖ Materiales
- ❖ Económicos
- ❖ Técnicos

2. Identificación de posibles soluciones frente a las debilidades reconocidas.
3. El planteamiento de dos o tres actividades concretas para fortalecer al grupo impulsor y su capacidad institucional para realizar campañas de incidencia.

B. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL ENTORNO POLÍTICO:

Además de la identificación de fortalezas y debilidades internas del grupo o coalición promotora de la campaña, es importante identificar las oportunidades y amenazas en el entorno político. Las oportunidades son elementos que favorecen la

campana y que aumentan sus posibilidades de éxito. En cambio, las amenazas, son factores externos desfavorables que presentan obstáculos potenciales o riesgos. En la planificación de estrategias, es importante saber aprovechar las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas.

OJO: Después del FODA, es importante considerar de nuevo la propuesta concreta del grupo o coalición en un esfuerzo por reconfirmar su factibilidad a la luz del mapa de poder y las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas.

C. LECCIONES APRENDIDAS EN LA PRÁCTICA:

La organización interna del grupo impulsor es un elemento clave en el éxito o fracaso de una iniciativa de incidencia política. Las organizaciones que tomen la decisión de hacer incidencia política deben estar preparadas para comprometer recursos humanos, materiales y económicos en las actividades de la planificación y ejecución de dicha iniciativa.

La inversión de recursos humanos, materiales y económicos que hacen las organizaciones que emprenden incidencia política debe percibirse, no sólo como una necesidad de corto plazo para el éxito de la propuesta, sino también, como una inversión de mediano plazo que contribuye al fortalecimiento organizativo e institucional, y a la profesionalización y especialización de la organización o coalición en un determinado tema. En este sentido, también se debe ver la iniciativa en términos del empoderamiento de la sociedad civil.

SUGERENCIAS METODOLÓGICAS

TÉCNICA I: DISCUSIÓN Y PRESENTACIÓN INICIAL SOBRE EL PASO

Propósito:

Generar una reflexión inicial sobre el paso, profundizando en el propósito y los aspectos claves del autoanálisis.

Uso:

La técnica es especialmente útil para diferenciar entre un autodiagnóstico organizativo o comunitario y el paso del autoanálisis dentro de una planificación para la incidencia política. Sin una aclaración inicial, se corre el riesgo de alterar los resultados del autoanálisis.

Procedimiento:

1. La persona facilitadora plantea algunas preguntas para empezar a abordar el paso:
 - ❖ ¿Qué es un autoanálisis?
 - ❖ ¿Para qué sirve?
 - ❖ ¿Cuándo se debería hacer?Se genera una discusión inicial, anotando las respuestas en un papelógrafo.
2. La persona facilitadora hace una presentación con acetatos, hojas o tarjetas sobre el autoanálisis, mencionado su propósito, su relación con los demás pasos de la metodología básica de incidencia política, los aspectos específicos del autoanálisis y lecciones aprendidas desde la práctica. Se debe enfatizar que el autoanálisis no se realiza en forma global de la organización, coalición o grupo, sino en relación con su capacidad de impulsar una iniciativa particular de incidencia política.
3. Preguntas y discusión breve.
4. La persona facilitadora sintetiza o enlaza los puntos principales de la discusión.

Tiempo:

40 minutos en total:

- ❖ 15 minutos para la discusión inicial
- ❖ 15 minutos para la presentación
- ❖ 10 minutos para la discusión final

TÉCNICA 2: EJERCICIO DE AUTOANÁLISIS POR ASPECTOS CLAVES

Propósito:

Hacer un autoanálisis de las fortalezas y debilidades del grupo impulsor de la iniciativa de incidencia política según los aspectos claves determinados por el mismo grupo.

Usos:

El autoanálisis se debe realizar dentro del contexto de la iniciativa particular e incorporar los aspectos claves identificados por el grupo.

Procedimiento:

1. Se lanza la siguiente pregunta a la plenaria para responder individualmente en hojas o tarjetas:

- ❖ *¿Cuáles son los aspectos más importantes que deberíamos tomar en cuenta para nuestro autoanálisis?*

Las personas participantes escriben una idea en cada hoja o tarjeta, usando máximo tres hojas o tarjetas por persona. Se deben dar algunos ejemplos antes de que contesten la pregunta (como el poder de convocatoria, acercamiento con la persona decisiva o la capacidad de investigación). Se acepta que se escriban en las hojas o tarjetas los aspectos mencionados en la presentación de acetatos o tarjetas por parte del equipo de facilitación.

2. Las personas participantes colocan sus tarjetas en un papelógrafo o un pizarrón en un lugar visible frente al grupo. La persona facilitadora ordena las hojas o tarjetas con el apoyo del grupo, agrupando ideas similares y señalando las que se repiten. Después, se colocan los aspectos a los que se le han dado prioridad más importantes en un papelógrafo aparte. Si es necesario, se puede escribir la idea de nuevo en otra hoja o tarjeta para garantizar que esté escrita en una forma precisa y clara. El ejercicio debe contener aspectos para el autoanálisis.

3. Se presenta en papelógrafo la "Tabla para Autoanálisis Participativo por Aspectos Claves" (Véase las hojas de trabajo para un ejemplo). La persona facilitadora coloca las hojas o tarjetas bajo la columna de "aspectos claves". Cada persona participante pasa a escribir con marcador la "x" para cada aspecto. Si se considera que para su grupo un aspecto es una limitante, se ubica la "x" al lado izquierdo y, si es una

fortaleza, al lado derecho. Se debe recordar al grupo que el ejercicio es para medir el estado actual del grupo con relación a la iniciativa particular de incidencia.

4. Luego, la persona facilitadora genera una reflexión en plenaria sobre la siguiente pregunta:

- ❖ ¿Según nuestros aportes, cuáles son nuestras fortalezas más importantes?

Cada vez que se menciona uno de los aspectos se pregunta por qué lo consideran una fortaleza. También, se escuchan las opiniones de otras personas que pudieron creer que ese mismo aspecto es una debilidad. Después, la persona facilitadora ayuda al grupo a llegar a un consenso. Se colocan las fortalezas más importantes en un papelógrafo aparte dividido en 2 columnas (para fortalezas y debilidades).

5. Se repite el mismo procedimiento para las debilidades.
6. Como un insumo para el análisis de fortalezas y limitantes, la persona facilitadora presenta de nuevo las fuentes de poder de la sociedad civil organizada identificadas por el mismo grupo en la introducción a la incidencia política. Para contribuir a la identificación de fortalezas y debilidades, se lanzan las siguientes preguntas generadoras:

- ❖ ¿Cuáles de estas fuentes de poder tenemos en la realidad?

- ❖ ¿Cuáles no?

7. También, se hace referencia a las metas establecidas por el mismo grupo en el Paso 2 de la planificación participativa para la incidencia política. Se lanzan las siguientes preguntas al grupo para estimular reflexión:

- ❖ ¿Será que estamos en condiciones para lograr las metas que nos propusimos?

- ❖ ¿En qué cosas estamos bien?

- ❖ ¿Qué cosas se necesitan mejorar?

8. La persona facilitadora cierra la discusión y hace una síntesis de los listados de fortalezas y debilidades generados por el grupo.

Tiempo:

1 hora y 10 minutos en total:

- ❖ 15 minutos para establecer aspectos

- ❖ 15 minutos para "voto" individual

- ❖ 30 minutos para discusión

- ❖ 10 minutos para síntesis

Variación:

Se puede repartir entre las personas participantes hojas o tarjetas de dos colores (dos o tres de cada color) y pedirles que anoten las tres fortalezas más importantes y las debilidades más graves. Se deben especificar los colores de las hojas o tarjetas que corresponden a las fortalezas y a las debilidades. Las personas participantes pasan al frente a colocar sus tarjetas. La persona facilitadora organiza las tarjetas, reuniendo las ideas similares, hasta que se establezca un listado de las principales fortalezas y debilidades del grupo con relación a la iniciativa de incidencia.

TÉCNICA 3: IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES SEGÚN SU IMPORTANCIA Y GENERACIÓN DE INSUMOS PARA ESTRATEGIAS

Propósitos:

1. Darle prioridad a las fortalezas y debilidades identificadas por el grupo con respecto a la iniciativa de incidencia política.
2. Generar propuestas para superar las debilidades a las que se les ha dado prioridad y potencializar las principales fortalezas como insumos para la definición de estrategias de influencia.

Uso:

El ejercicio es útil para asegurar que las fortalezas y debilidades a las que se les ha dado prioridad reflejen un balance entre su potencial impacto en el logro de la propuesta y en el alcance de las metas internas del grupo o coalición.

Procedimiento:

1. Se forman dos grupos, uno para analizar las fortalezas y otro para analizar las debilidades. Se reparte al grupo de fortalezas la hoja de trabajo "Matriz para Identificar Fortalezas Según su Importancia" y al grupo de debilidades la hoja de trabajo "Matriz para Identificar Debilidades según su Importancia". La persona facilitadora debe asegurar que los grupos tengan el listado de fortalezas o debilidades generadas anteriormente con la Técnica 2 (preferiblemente menos de 10 cada uno).
2. Los grupos reproducen su matriz en un papelógrafo. Inventan un símbolo o un color para cada fortaleza o debilidad y lo ubican en la matriz según su análisis del potencial impacto en el logro de la propuesta y en el alcance de las metas internas. Después, cada grupo debe identificar las 3 o 4 debilidades o fortalezas más importantes.
3. Se reparte una segunda hoja de trabajo a los grupos respectivos ("Tabla para el Análisis y Superación de Debilidades" y "Tabla para el Análisis y Potencialización de Fortalezas"). Cada grupo llena su respectiva tabla basada en las fortalezas o debilidades a las que se les ha dado prioridad.

4. Después de la presentación de los grupos, la persona facilitadora abre un espacio para comentarios con el objetivo de mejorar el análisis y los insumos para las estrategias.
5. Se hace una síntesis y enlace de los insumos obtenidos.

Tiempo:

1 hora y 40 minutos en total:

- ❖ 60 minutos para el trabajo en grupos
- ❖ 20 minutos para presentación de grupos
- ❖ 15 minutos para discusión
- ❖ 5 minutos para síntesis y conclusiones

Variación 1:

Cuando el grupo es suficientemente pequeño, se puede trabajar con las mismas matrices y tablas en plenaria.

Variación 2:

La siguiente técnica es una variación más sencilla y rápida, pero sin un análisis muy profundo. Se trata de darle prioridad a las fortalezas y debilidades sin utilizar los dos criterios de la matriz, y luego proponer acciones para superar las debilidades. Es especialmente útil para grupos grandes o cuando el tiempo es reducido.

- ❖ Después de que el grupo ha generado un listado de fortalezas con respecto a la iniciativa de incidencia (máximo de ocho fortalezas), se da a cada persona tres fichas de distintos colores, uno con el número uno, otro con el número dos y otro con el número tres.
- ❖ Cada participante pasa al frente para votar por las tres fortalezas que considera más importantes, según su posible impacto en el logro de la propuesta y la democracia interna de su grupo o coalición. Se da un número 3 a la fortaleza más importante, ubicando su ficha a su lado. (Nota: en lugar de fichas, los(as) participantes pueden anotar un uno, dos o tres con un marcador).
- ❖ Se hace lo mismo para las debilidades.
- ❖ La persona facilitadora suma los puntos para cada fortaleza y debilidad, indicando las que tengan el puntaje más alto, o sea, las prioridades.
- ❖ Finalmente, en plenaria, la persona facilitadora ayuda al grupo a identificar acciones para superar cada una de las debilidades a las que se les ha dado prioridad.

Tiempo:

45 minutos en total:

- ❖ 10 minutos para votación
- ❖ 10 minutos para determinación de fortalezas y debilidades prioritarias
- ❖ 20 minutos para llenar tabla
- ❖ 5 minutos para síntesis y conclusiones

HOJA DE TRABAJO PARA EL PASO 5:

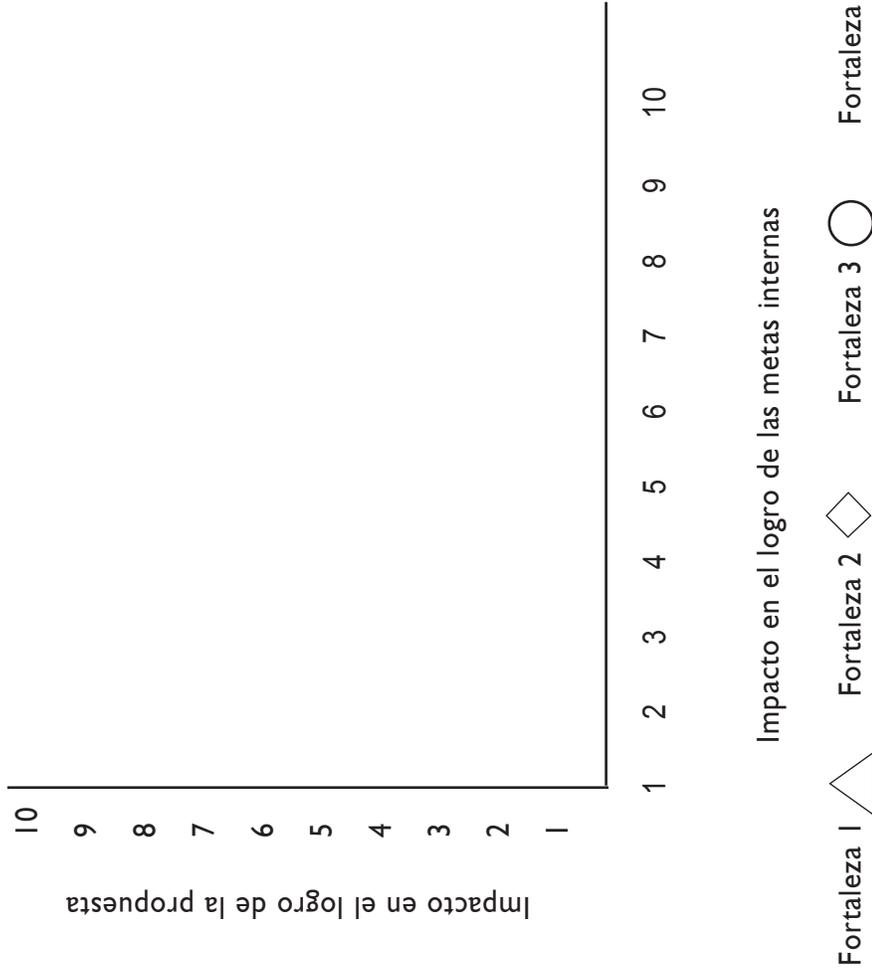
Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

TABLA PARA EL AUTOANÁLISIS PARTICIPATIVO POR ASPECTOS CLAVES

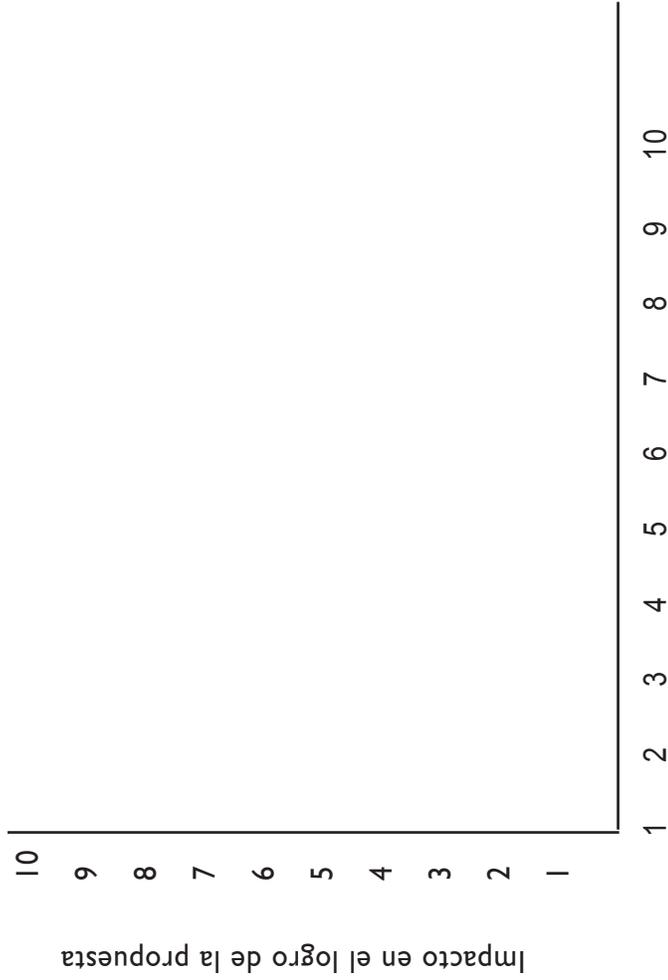
ASPECTOS CLAVES	AUTOANÁLISIS	
	DEBILIDAD --	FORTALEZA ++
Conocimiento de la problemática		
Capacidad de convocatoria y movilización		
Niveles de consenso y claridad de visión y misión		
Relaciones con medios de comunicación		
Recursos técnicos		
Capacidad de planificación estratégica y operativa		



MATRIZ PARA DARLE PRIORIDAD A LAS FORTALEZAS



MATRIZ PARA DARLE PRIORIDAD A LAS DEBILIDADES



Impacto en el logro de las metas internas

Debilidad 1  Debilidad 2  Debilidad 3  Debilidad 4 



TABLA PARA EL ANÁLISIS Y SUPERACIÓN DE DEBILIDADES

Causas de la debilidad	Debilidad	Posibles consecuencias para nuestra iniciativa en:		Propuestas de solución
		Logro de la propuesta	Alcance de metas internas	

TABLA PARA EL ANÁLISIS Y POTENCIALIZACIÓN DE FORTALEZAS

Factores que contribuyen a la fortaleza	Fortaleza	Posibles consecuencias para nuestra iniciativa en:		Insumos para potenciar la fortaleza
		Logro de la propuesta	Alcance de metas internas	



**SUGERENCIAS PARA LA PRESENTACIÓN CON HOJAS
Y TARJETAS DEL PASO 5:**

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

**PASO 5:
ANÁLISIS DE FORTALEZAS,
OPORTUNIDADES
DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)**

¿Cuáles son las fortalezas/debilidades del grupo para hacer incidencia política y cuáles son las oportunidades y amenazas del entorno de la campaña?

**PROPÓSITOS
DEL PASO**

Identificar las fortalezas y debilidades del grupo ante la iniciativa para plantear acciones que eviten obstáculos en el desarrollo de estrategias de influencia.

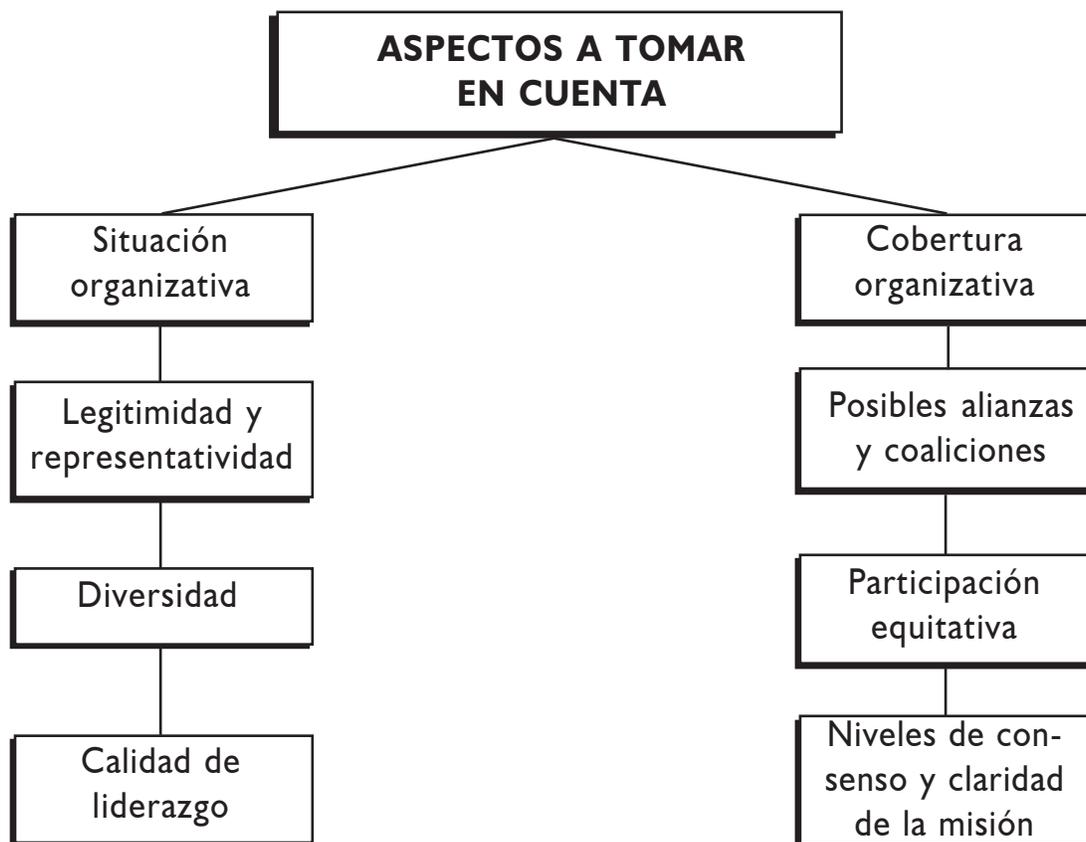
Visualizar insumos para la definición de estrategias de fortalecimiento organizativo y de influencias que respondan a las capacidades y condiciones del grupo.

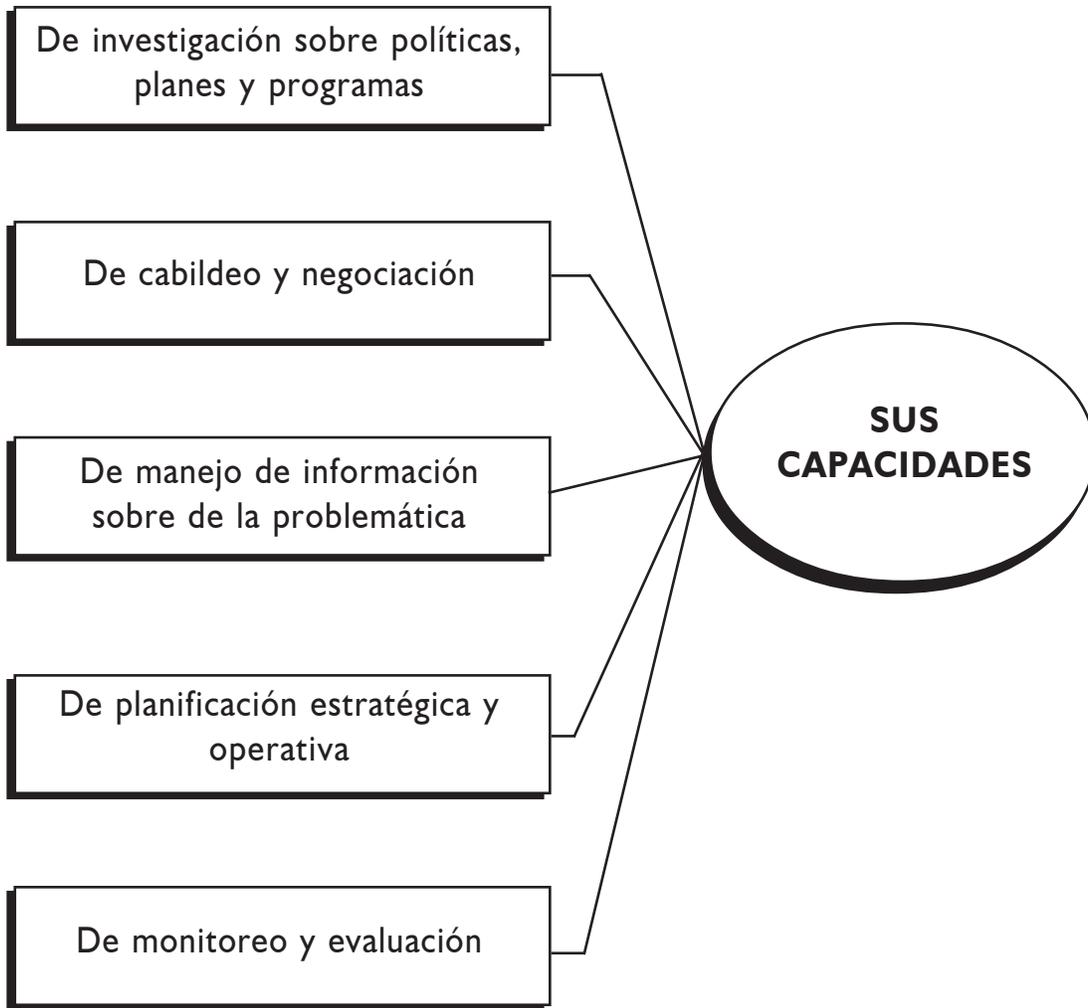
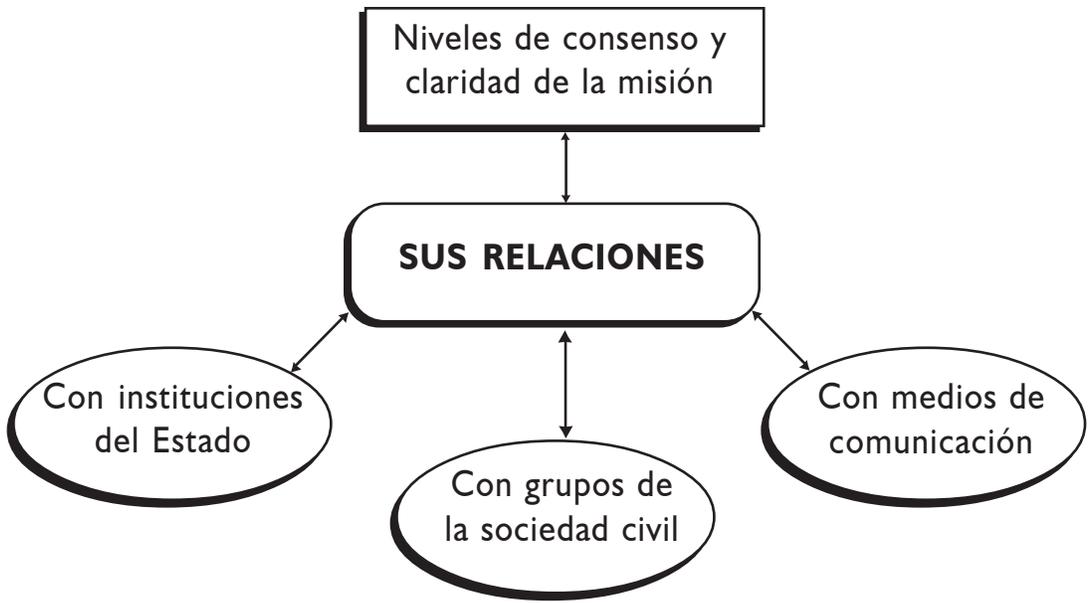
**IDENTIFICACIÓN
DE FORTALEZAS Y
DEBILIDADES**

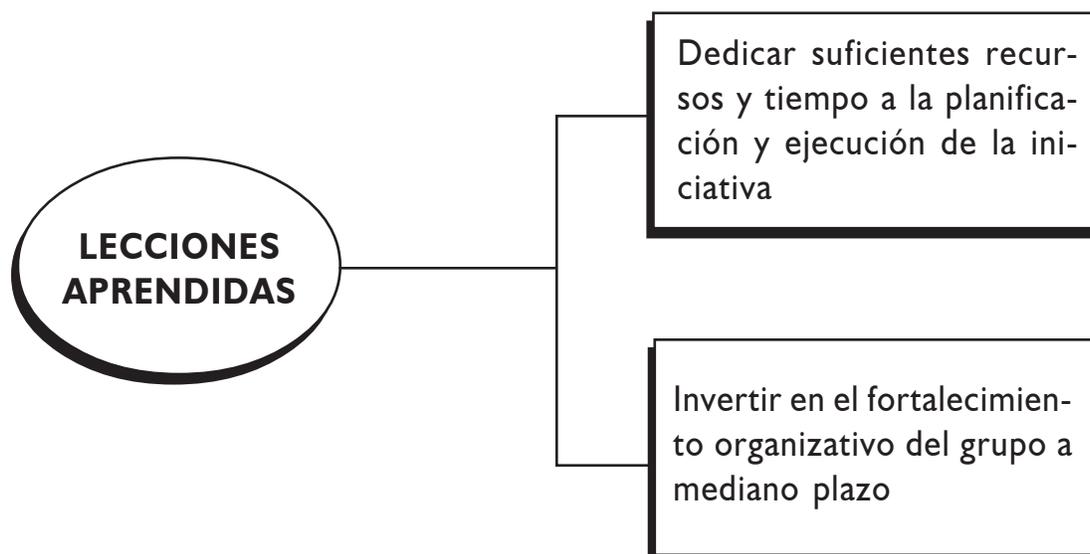
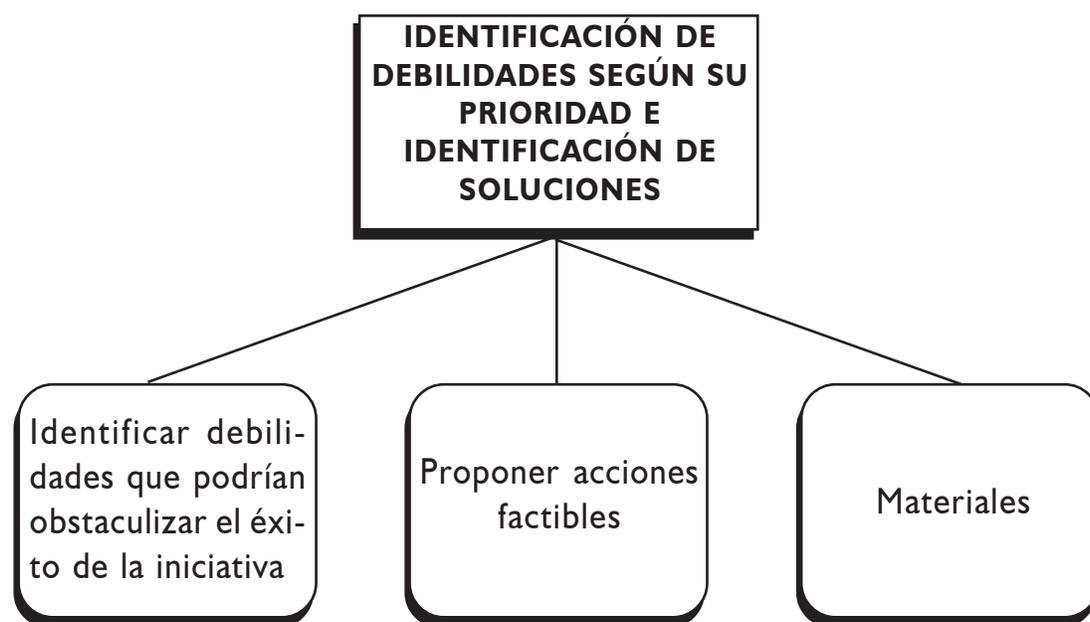
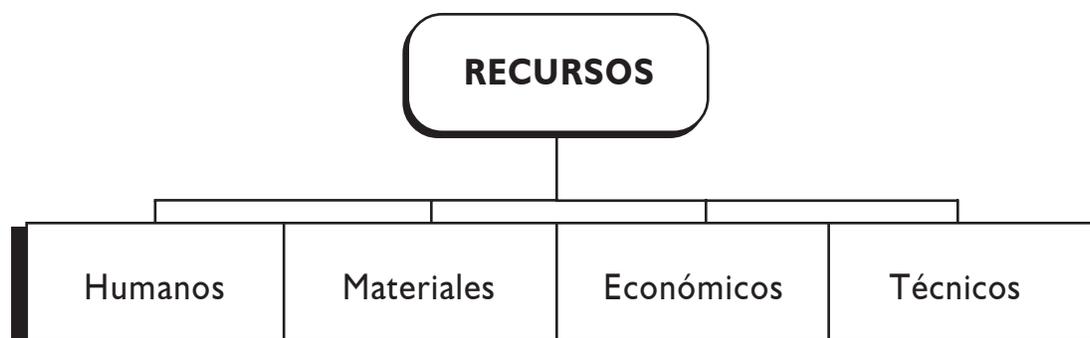
Requiere alto nivel de autocrítica

Con relación a
la iniciativa de
incidencia

- Visualizar un conjunto de elementos como:
- ❖ Situación organizacional
 - ❖ Relaciones
 - ❖ Capacidades
 - ❖ Recursos







PASO: 6 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA

Cómo se puede influir en la toma de decisión de la propuesta

GUÍA PARA LA CAPACITACIÓN SOBRE EL PASO 6

Objetivos de Aprendizaje

1. Aclarar cuáles son las estrategias de influencia y reflexionar sobre la importancia de cada una dentro de una iniciativa de incidencia política.
2. Generar insumos para la implementación de las estrategias.

Elementos Conceptuales

- A. Concepto de estrategias.
- B. Estrategias de la incidencia.
- C. Lecciones aprendidas en la práctica.

Sugerencias Metodológicas

1. Discusión inicial sobre estrategias.
2. Sociodramas sobre estrategias.

Indicadores de Aprendizaje

1. Definición de las principales estrategias de influencia.
2. Generación de insumos para la planificación de las estrategias dentro del contexto actual.

ELEMENTOS CONCEPTUALES

A. CONCEPTO DE ESTRATEGIAS:

Una estrategia es un conjunto de actividades dirigidas al logro de un objetivo concreto: en este caso, convencer o persuadir a la persona decisiva de una campaña para que apruebe la propuesta. Las estrategias de influencia y las actividades de una campaña de incidencia política deben ser muy variadas y creativas. También, deben tomar en cuenta todos los resultados de los pasos anteriores en el proceso de planificación, especialmente:

- ❖ Intereses y motivaciones de las personas identificadas al hacer el mapa de poder.
- ❖ Fortalezas y debilidades del grupo impulsor de la campaña.
- ❖ Oportunidades y amenazas en el entorno político.

El propósito del Paso 6 es tomar decisiones sobre las líneas estratégicas a través de las cuales el grupo impulsor de la iniciativa de incidencia política buscará ejercer influencia en la persona decisiva y en las personas claves.

B. LAS ESTRATEGIAS DE LA INCIDENCIA:

Para influir en el espacio de decisión y lograr la aprobación de una propuesta sobre políticas públicas, se deben realizar una gran variedad de actividades. Entre estas, deben incluirse las visitas de cabildeo con la persona decisiva y con las demás personas claves, trabajo dentro de la organización para fortalecer las estructuras internas del grupo o coalición encargada de la propuesta, e incorporar a la población afectada por el problema; educación y sensibilización para concientizar a una determinada población sobre el problema y la solución propuesta, trabajo con los medios de comunicación para generar corrientes de opinión pública favorable y movilización cuando no se puede lograr la propuesta por otros medios y existe la posibilidad real de utilizarla como medio de presión.

Cabildeo:

El cabildeo es el esfuerzo "cara a cara" para persuadir a la persona con poder de decisión sobre la propuesta, de motivar a las personas aliadas a tomar alguna acción en concreto a favor de la iniciativa, de convencer a las personas indecisas y de neutralizar a las personas oponentes. Normalmente, se hace a través de visitas directas. Sirve como un mecanismo de comunicación de la propuesta a la persona decisiva, para afinar el mapa de poder y para ir evaluando el impacto de los argumentos y actividades de las personas claves de la iniciativa. También, se pueden abrir espacios a través del cabildeo para la negociación.

Antes de cada visita, el grupo o coalición impulsor debe prepararse cuidadosamente, recordando que tal vez, tendrá muy poco tiempo para comunicar su posición y plantear sus argumentos. En este sentido, hay que definir quiénes son las personas con mayor capacidad y credibilidad para llevar la voz del grupo. Ellos(as) deben llevar copia de la hoja de propuesta y asegurarse de que conocen bien la propuesta y los argumentos que la apoyan.

Las visitas también son una rica fuente de información. Por medio de ellas pueden detectar fuentes de oposición o de apoyo, entender más claramente los argumentos u objeciones que diferentes sectores puedan tener frente a la propuesta, y asimilar los consejos que puedan darle al grupo. Luego de cada visita, se debe informar sobre los resultados de las mismas al grupo coordinador de la campaña, especialmente si se ha obtenido nueva información.

Organización:

La organización es una estrategia que sirve para ampliar y fortalecer al grupo de personas que participarán en una iniciativa de incidencia política y para construir una estructura interna de la campaña que corresponda a la necesidad de la iniciativa. La organización debe servir también para motivar e incorporar a la población afectada por el problema que se pretende resolver con el proceso de incidencia. Si no se logra este objetivo, la campaña de incidencia tendrá poca credibilidad, poca fuerza social y pocas probabilidades de éxito.

Movimientos sociales no surgen de la nada. La energía que los sostiene tiene que estar dirigida, canalizada y enfocada. La forma principal de lograr esto es a través de la construcción y consolidación de redes y coaliciones para la incidencia.

Una red para la incidencia es la comunicación y cooperación entre individuos que comparten un compromiso personal de avanzar en su lucha para resolver un problema de mutuo interés. Redes exitosas funcionan con base en virtudes, tales como un buen liderazgo, capacidad de proyección, confianza mutua y deseo de compartir.

El término coalición se refiere a una diversidad de formas de coordinación y cooperación individual o institucional para avanzar hacia un objetivo común. Las coaliciones son esenciales para consolidar fuerza social, ampliar el apoyo para llevar a cabo una campaña de incidencia y coordinar acciones de forma efectiva.

Las coaliciones incrementan el número de personas involucradas y tienen el potencial de que aliados no tradicionales se adhieran a la iniciativa. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que son, por naturaleza, frágiles; tienden a operar con lentitud y hacen que el logro de acuerdos, aun los de mínima importancia, consume mucho tiempo y energía. Muchas veces, también se desintegran cuando el objetivo inmediato ya se ha alcanzado.

Para hacer más efectiva el trabajo en coalición, hay que tener en cuenta los siguientes principios:

- ❖ Los objetivos de una coalición deben ser planteados de forma muy clara.
- ❖ Las coaliciones deben tratar de lograr una amplia membresía, pero no incluir a personas o grupos inseguros de su compromiso con los objetivos planteados.
- ❖ Una coalición debe poder trabajar con una diversidad de grupos, pero no todos tienen que ser miembros formales.
- ❖ Cada coalición requiere de un pequeño grupo que lidere y esté profundamente comprometido con la resolución del problema seleccionado, con la coalición misma y con la importancia de subordinar sus propios intereses, y los de su grupo, a los objetivos de la coalición.
- ❖ El liderazgo de la coalición debe mantener vínculos fuertes con las organizaciones miembros.
- ❖ Las tareas y responsabilidades de la coalición deben ser bien definidas y distribuidas de forma equitativa.
- ❖ Las coaliciones exitosas tienden a contar dentro de sus filas con organizaciones que tienen fortalezas complementarias (por ejemplo, combinando capacidades técnicas con capacidad de movilización social).

Al constituir una coalición de organizaciones y/o individuos que participan en un proceso de incidencia política, es necesario definir quiénes forman el grupo impulsor de la iniciativa. El grupo impulsor asume la responsabilidad de la planificación, organización y conducción de una campaña. El grupo impulsor puede estar conformado por el personal de una organización o de representantes de varios grupos. Al definir al grupo impulsor, es necesario precisar aportes y responsabilidades de cada una de las personas participantes en él y establecer mecanismos transparentes y participativos para la toma de decisiones. El objetivo de fondo es definir claramente las reglas del juego a nivel interno de la coalición. Las siguientes preguntas pueden servir de guía para definir al grupo impulsor:

- ❖ ¿Quiénes son las personas y organizaciones que conforman el grupo o coalición?
- ❖ ¿Quiénes son las personas y organizaciones que forman parte del equipo impulsor de la campaña?
- ❖ ¿Qué requisitos existen para ser miembros del grupo o coalición?
- ❖ ¿Quiénes son los(as) representantes oficiales de cada organización miembro?

Además de definir claramente al grupo impulsor de una campaña de incidencia política, para que este funcione, es importante definir también los mecanismos y procedimientos para la toma de decisiones. Esto es muy importante y debe resaltarse, porque si no se tiene claridad al respecto pueden generarse conflictos inesperados. Las siguientes preguntas sirven de guía para definir mecanismos claros para la toma de decisiones con el objeto de generar transparencia y evitar conflictos:

- ❖ ¿Cuáles son exactamente los procedimientos para la toma de decisiones dentro de la coalición y dentro de su grupo impulsor? ¿Cómo se decide lo que se va a hacer?
- ❖ ¿Cómo se van a manejar los desacuerdos y los conflictos?
- ❖ ¿Cómo se van a manejar los recursos económicos? ¿Quiénes serán los responsables? ¿Cómo se garantiza el manejo transparente de los recursos?
- ❖ ¿Quiénes participarán en la toma de decisiones? ¿Será una participación rotativa o permanente? ¿Cómo se delegan las responsabilidades?
- ❖ ¿Cómo van a comunicarse las decisiones a todas las organizaciones o individuos que participan en la coalición de la campaña?
- ❖ ¿Cómo se valorarán las opiniones que sean diferentes a las expresadas por la mayoría?
- ❖ ¿Quiénes formarán parte del equipo de negociación de alto nivel (si es necesario)?
- ❖ ¿Quién(es) representará(n) a la coalición ante la prensa?
- ❖ ¿Cómo se va a garantizar que haya igualdad de participación entre hombres y mujeres?
- ❖ ¿Cómo se va a garantizar que las personas que conforman las distintas comisiones de trabajo reflejen la composición étnica del grupo o de la población afectada?

Las siguientes sugerencias pueden seguir de guía para la distribución de responsabilidades dentro de una coalición que está promoviendo un proceso de incidencia política:

- ❖ Establecer las necesidades mínimas de la coalición, en términos de recursos humanos, materiales y técnicos.
- ❖ Definir el tiempo y los recursos humanos, materiales y económicos que cada persona u organización pueda aportar al grupo o coalición.
- ❖ Identificar tareas de las organizaciones miembros de la coalición y del grupo impulsor (por ejemplo, trabajo con medios de comunicación, investigación, relación con la persona decisiva, gestión y manejo de recursos).



- ❖ Crear comisiones o equipos de trabajo, definiendo sus responsabilidades y funciones.
- ❖ Crear mecanismos de monitoreo y evaluación en las diferentes áreas de trabajo.

Educación y sensibilización:

Una estrategia de educación y sensibilización contribuye al esfuerzo de informar al público y a la persona decisiva sobre la problemática que el grupo o coalición trata de resolver y la propuesta concreta de solución. Se puede hacer de muchas maneras pero casi siempre tiene como objetivo inmediato "concientizar" y convencer a audiencias de carácter prioritario. Educar implica informar, sensibilizar, y convencer a una persona para que realice acciones concretas.

Muchas veces, se trata de generar información a través de la investigación y socialización de los resultados de ésta. Por ejemplo, si la propuesta de una iniciativa de incidencia política es la implementación de un mecanismo para la evaluación y depuración continua de jueces corruptos, una investigación y reportaje sobre el alto índice de crímenes cometidos por personas que fueron dejadas en libertad por jueces corruptos ayudaría a sensibilizar al público y presionar a la persona decisiva.

Medios de comunicación:

El trabajo con los medios de comunicación está muy relacionado con el trabajo de educación y sensibilización. La estrategia con los medios de comunicación, en el marco de iniciativas de incidencia política, es de las estrategias más claves, dada la importancia de la opinión pública en los esfuerzos por persuadir a los funcionarios públicos. El objetivo de una estrategia de medios es poner el tema de la iniciativa de incidencia política en la agenda pública, ganar credibilidad como fuente de información sobre su tema y generar corrientes de opinión favorables a su propuesta. Esto requiere que estén claramente identificadas las principales audiencias, que se formule un mensaje sencillo y convincente sobre la propuesta y que se logre acceder a los medios más importantes para la campaña.

La definición de audiencias para el trabajo con los medios de comunicación requiere la identificación de las personas, grupos o sectores de la sociedad que el grupo impulsor de la iniciativa de incidencia política quiere influenciar a través de una noticia, un análisis o un reportaje. ¿Desea educar al público en general, o quiere presentar un argumento técnico destinado a convencer a los funcionarios del gobierno? ¿Quieren motivar a las mujeres a que tomen alguna acción o a los representantes de la cooperación internacional?

La elaboración de mensajes diseñados para influir en una o en varias audiencias es el aspecto más creativo del trabajo con los medios de comunicación. Este esfuerzo debe basarse en un análisis de la audiencia a quien se quiere influir y asegurar un contenido y estilo impactantes, convincentes y motivadores.

Para alcanzar a las audiencias principales en una campaña de incidencia política, hay que lograr el acceso a los medios. Esto requiere de un análisis del universo de los medios de comunicación existentes, cultivar relaciones de mucha credibilidad con los(as) periodistas que están más interesados en el tema y la generación de noticias a través de actividades llamativas. El reto, es descubrir cómo interesar a los medios y cómo mantener su atención sobre el problema que se trata de resolver.

Movilización:

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

C. LECCIONES APRENDIDAS EN LA PRÁCTICA:

Cuando un grupo o coalición toma decisiones sobre las estrategias que debe aplicar en su campaña de incidencia política, es importante recordar que se requiere de mucha capacidad analítica, astucia política y creatividad. Hay que retomar todos los elementos generados a través de los pasos anteriores de la metodología básica, incluyendo la propuesta concreta que se generó en los Pasos 1 y 2, la persona decisiva, identificada en el Paso 3, las demás personas claves con poder de influencia sobre la toma de decisión, identificados en el Paso 4 y las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, identificadas en el Paso 5.

Por ejemplo:

- ❖ Si la propuesta del grupo o coalición no genera interés por parte del público o las personas claves de la campaña, hay que modificarla, haciendo un mayor esfuerzo en educación y sensibilización y trabajar con los medios de comunicación.
- ❖ Si no hay voluntad política de parte de la persona decisiva, ni para reunirse con el grupo impulsor, hay que aplicar estrategias de organización, medios y movilización para generarla.

- ❖ Si la postura actual de la persona decisiva se debe a la falta de información más que a posiciones ideológicas, hay que tener una estrategia efectiva de generación de información a través de investigación, cabildeo, educación, sensibilización y trabajo con los medios de comunicación.
- ❖ Si la posición de la persona decisiva se endurece cuando el tema se discute en público a través de los medios de comunicación, es conveniente emplear una estrategia de poca confrontación en el cabildeo para evitar poner en riesgo la campaña.
- ❖ Si las acciones de confrontación ponen en riesgo el apoyo activo de una persona aliada clave para la campaña, se debe considerar la posibilidad de utilizar estrategias más suaves, como el cabildeo, educación, sensibilización y el trabajo con los medios de comunicación.
- ❖ Si no hay capacidad de movilizar a la población en una primera etapa de la campaña, se deben dirigir los esfuerzos que se hagan hacia otras estrategias, incluyendo un fuerte componente de organización, educación, sensibilización y de trabajo con medios de comunicación para ir poco a poco interesando e involucrando más a la población. Es posible que en el camino, la iniciativa vaya obteniendo mayor apoyo y fuerza para que la movilización tenga mayor impacto.
- ❖ Cuando el grupo o coalición no tiene mucha credibilidad con la persona decisiva o con otras personas claves, será muy importante el trabajo de cabildeo con las personas aliadas o indecisas que sí tienen credibilidad o poder de influencia.

La definición de estrategias de influencia debe partir, también, de un análisis cuidadoso de los intereses y motivaciones de la persona decisiva y otras personas claves. Como ya se dijo en el Paso 4, ninguna decisión a nivel de políticas públicas se toma sólo porque alguien la sugiere. Se toma porque la persona con poder de decisión la ve en función de sus propios intereses, porque le trae algún beneficio, o porque le evita un problema. La función de una estrategia de incidencia es hacer sentir a la persona decisiva, u otra persona importante, que la aprobación de la propuesta planteada es de interés para él o ella.

SUGERENCIAS METODOLÓGICAS

TÉCNICA I: DISCUSIÓN INICIAL SOBRE ESTRATEGIAS

Propósito:

Generar una reflexión inicial sobre la importancia de las estrategias dentro de los procesos de incidencia política.

Uso:

Sirve con grupos que tienen experiencia en incidencia política y también con los que tienen poca experiencia.

Procedimiento:

1. Se hace una reflexión en plenaria con las siguientes preguntas:
 - ❖ ¿Qué es una estrategia?
 - ❖ ¿Por qué formular estrategias antes de actuar?
 - ❖ ¿Cuáles son algunas estrategias para la incidencia política?
2. Se genera una discusión, anotando las respuestas en uno o más papelógrafos.
3. La persona facilitadora hace una presentación en acetatos o tarjetas sobre el concepto de estrategias de incidencia.

Tiempo:

45 minutos en total:

- ❖ 30 minutos de discusión
- ❖ 15 minutos para la presentación



TÉCNICA 2: SOCIODRAMAS SOBRE ESTRATEGIAS

Propósito:

Estimular la ilustración y profundización de las estrategias para la incidencia política de forma espontánea.

Usos:

1. Sociodramas para estimular la creatividad y la reflexión sobre experiencias vividas.
2. En muchos casos la técnica es más efectiva con grupos grandes (más de veinte personas).

Procedimiento:

1. Se forman cuatro o cinco grupos para preparar un sociodrama sobre una o varias de las estrategias de incidencia política, reflejando la forma en que comúnmente se aplica la estrategia en el contexto actual por parte de la sociedad civil.
2. Los grupos presentan sus sociodramas. Después de cada sociodrama se plantean las siguientes preguntas de análisis:
 - ❖ ¿Qué observaron en el sociodrama?
 - ❖ ¿Qué cosas hicieron bien?
 - ❖ ¿Qué cosas no les funcionaron?
 - ❖ ¿Qué sugerencias podrían dar para el uso de la estrategia?
3. La persona facilitadora hace una síntesis de los usos, ventajas, desventajas y sugerencias que salieron de las estrategias analizadas.

Tiempo:

1 hora y 35 minutos en total:

- ❖ 20 minutos para planificar sociodramas en grupos
- ❖ 1 hora para sociodramas y análisis de cada uno
- ❖ 15 minutos para síntesis y discusión final



HOJA DE TRABAJO PARA EL PASO 6:

Formulación de estrategias de influencia

CUADRO DE ESTRATEGIAS DE INCIDENCIA POLÍTICA

Estrategia	Utilidad	Cómo se hace	Consejos prácticos
<p>Cabildeo</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Comunicar la propuesta. ❖ Conocer posiciones de personas claves y personas decisivas. ❖ Afinar mapa de poder. ❖ Mejorar argumentos. ❖ Motivar a las personas aliadas y persuadir a la persona con poder de decisión y a las personas indecisas. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Identificar y darle prioridad a actores(as) con quienes se realizará el cabildeo. ❖ Plantear objetivos y metas para cada persona clave. ❖ Analizar posiciones, intereses y motivaciones de las personas claves en relación con la propuesta. ❖ Desarrollar argumentos para utilizar con cada persona. ❖ Aclarar conclusiones y acuerdos alcanzados. ❖ Evaluar reunión. ❖ Dar seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Prepararse adecuadamente para las reuniones. ❖ Concretar agendas de antemano para las reuniones, es decir, fijar reuniones con horario y fechas. ❖ Limitar sus mensajes o argumentos a un número específico de puntos centrales. ❖ Asignar voceros(as) cuidadosamente y ponerse de acuerdo sobre los puntos a tratar. ❖ Concretar acuerdos logrados en forma escrita por medio de actas y pactos escritos. ❖ Identificar otras personas y formas para influir en la persona visitada. ❖ Dar seguimiento a las personas visitadas. ❖ Tener claridad sobre lo que es negociable y lo que no es. ❖ Tener claro el poder de decisión o de influencia de los(as) actores(as) a quienes va dirigido el cabildeo. 	



<p>Organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Definir, ampliar y fortalecer al grupo que participará en una iniciativa de incidencia política. ❖ Construir una estructura interna para la campaña. ❖ Motivar e incorporar a la población afectada en el proceso de incidencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Precisar al grupo impulsor encargado de la campaña. ❖ Definir los mecanismos de comunicación y de toma de decisiones. ❖ Definir los mecanismos para manejar recursos económicos. ❖ Reunirse con grupos, organizaciones o sectores con intereses similares, comunicándoles la propuesta de incidencia política. ❖ Contar con información suficiente sobre disponibilidad de tiempo y recursos humanos, materiales y financieros por parte del grupo. ❖ Crear comités de trabajo. ❖ Definir mecanismos de monitoreo y evaluación. ❖ Generar mecanismos efectivos de comunicación con la población afectada. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Generar mecanismos concretos de participación de la población afectada. ❖ Tener creatividad en comunicar su postura a grupos interesados en apoyar la propuesta. ❖ Buscar maneras en que la población afectada puede participar, contribuyendo con sus propias fortalezas.
----------------------------	--	--	--

<p>Educación y sensibilización</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Generar y compartir información. ❖ Concientizar. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Identificar personas, grupos y/o sectores (audiencias) que quieren sensibilizar. ❖ Plantear objetivos y metas de educación y/o sensibilización. ❖ Desarrollar temas y argumentos generales. ❖ Determinar medios, modalidad y metodología. ❖ Realizar actividades. ❖ Evaluar. ❖ Dar seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Darle prioridad a la audiencia o audiencias que quiere(n) alcanzar. ❖ Tomar en cuenta factores de tiempo y recursos. ❖ Contar con personal con capacidad adecuada. ❖ Educar o sensibilizar en función de generar mayor apoyo social para influir en la toma de decisión sobre la propuesta en particular. ❖ Usar creatividad para encontrar los medios efectivos y baratos. ❖ Solicitar apoyo de personas e instituciones con intereses y perspectivas similares.
<p>Medios de comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ubicar tema en agenda pública. ❖ Construir credibilidad del grupo como fuente de información. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Definir objetivos de la estrategia con medios de comunicación. ❖ Precisar las audiencias que se quieren alcanzar. ❖ Formular el mensaje. ❖ Analizar y darle prioridad a los medios de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Darle un enfoque adecuado al tema, tomando en cuenta las características de la audiencia. ❖ Contemplar el contenido, el lenguaje, la fuente o mensajero, el formato, el tiempo y el lugar del mensaje.



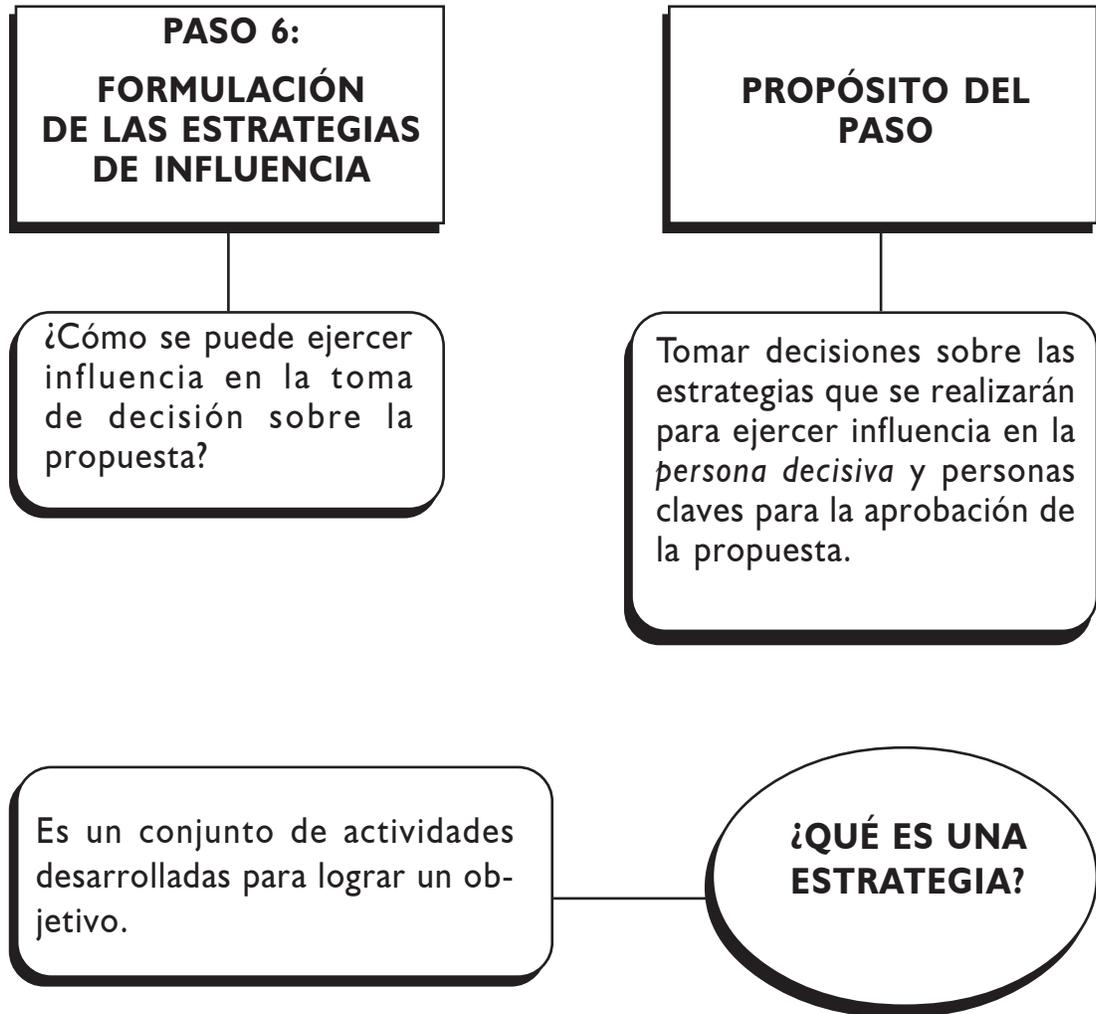
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Generar corrientes de opinión pública favorable a la propuesta. ❖ Generar presión sobre la persona decisiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar actividades para ganar acceso a los medios. ❖ Evaluar continuamente. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Usar creatividad y audacia para atraer a los medios de comunicación y convencerlos de la importancia de los temas. ❖ Dar un intenso seguimiento a los medios de comunicación y periodistas específicos. ❖ Ofrecer datos completos y objetivos para aumentar su credibilidad como fuente de noticia.
<p>Movilización</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Llamar la atención de los medios. ❖ Involucrar a la población afectada. ❖ Generar voluntad política para el cabildeo y negociación. ❖ Generar presión sobre la persona decisiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Identificar y darle prioridad a personas que quieren influir. ❖ Plantear objetivos de influencia. ❖ Evaluar capacidades de movilización. ❖ Determinar tipo de movilización. ❖ Determinar lugar, fecha y horario de la movilización. ❖ Desarrollar mensajes. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Distribuir tareas. ❖ Planificar una movilización que ayude a incrementar simpatía y que no reste esfuerzos. ❖ Comunicar efectivamente el motivo de la movilización. ❖ Asegurar que la movilización no coincida con otras fechas importantes y que se realice en un momento adecuado dentro del proceso de toma de decisiones.

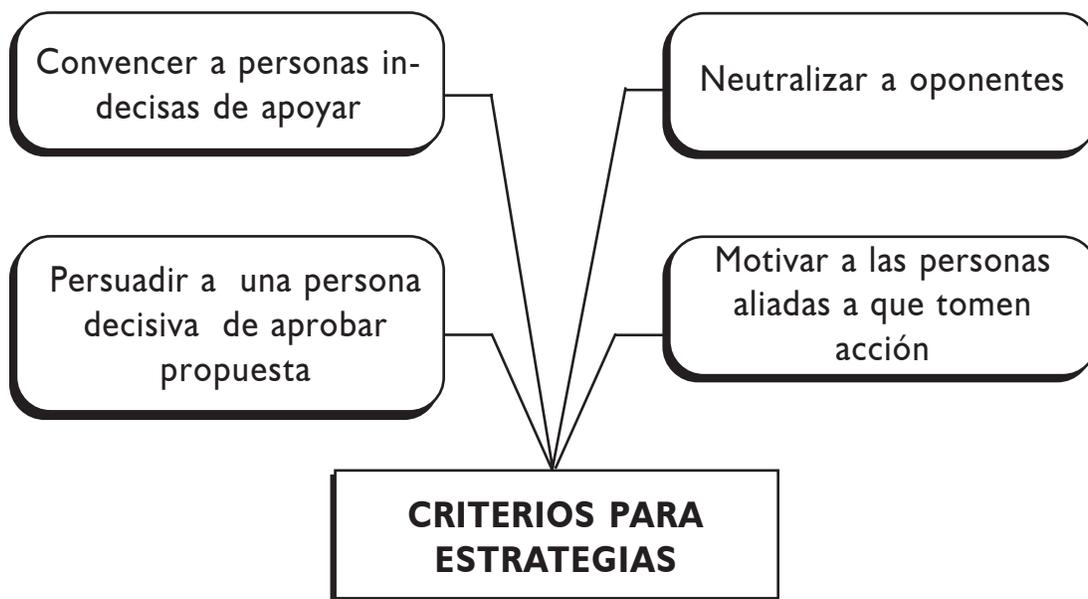
		<ul style="list-style-type: none">❖ Hacer convocatoria.❖ Trabajar previamente con los medios de comunicación.❖ Comunicar resultados de la actividad.❖ Dar seguimiento.	<ul style="list-style-type: none">❖ Asegurar que la movilización muestre apoyo social y no la falta de poder de convocatoria.❖ Tomar medidas para evitar represión o confrontaciones violentas.❖ Mantener involucrada e informada a la población después de la movilización.
--	--	---	--

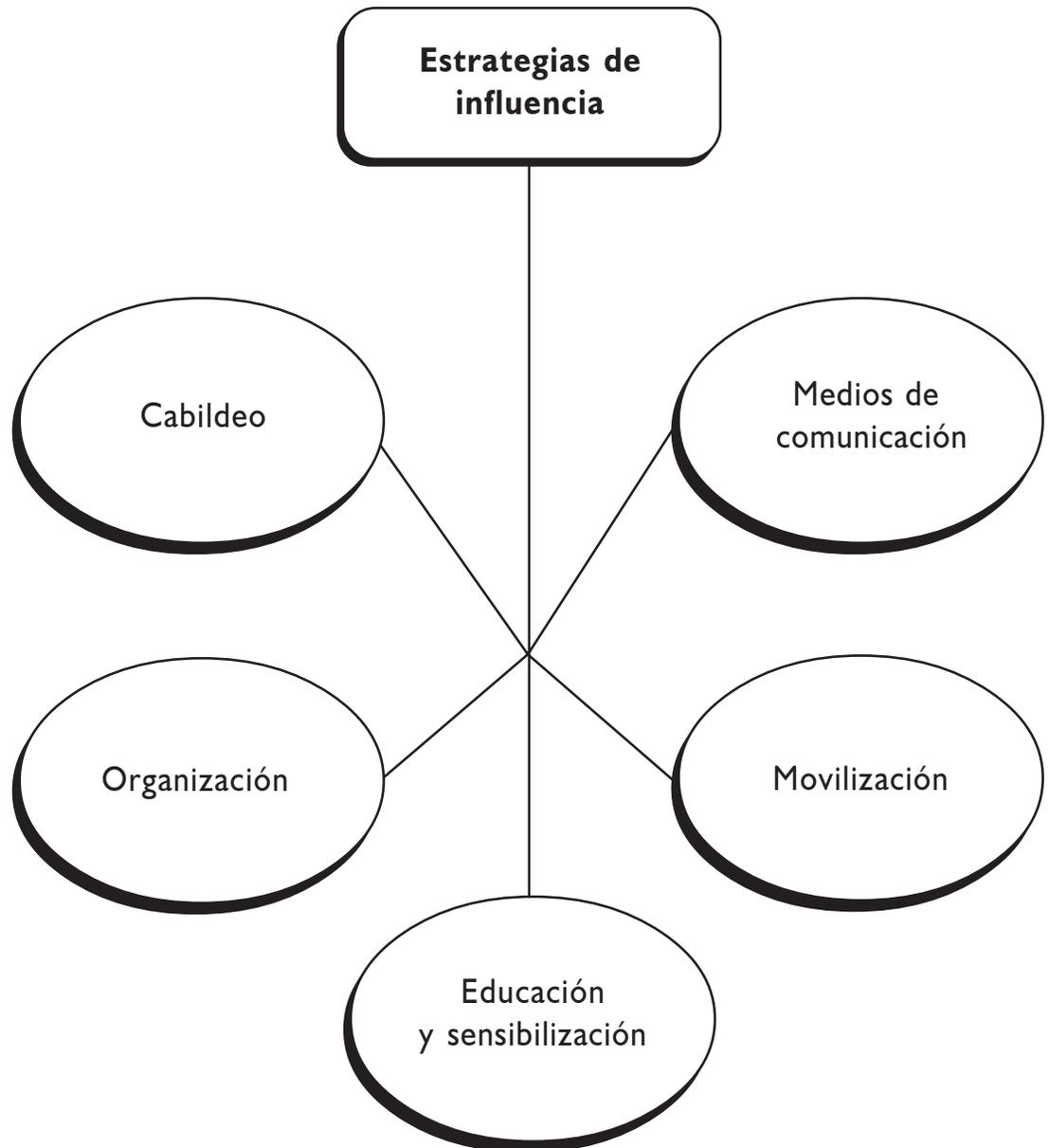


**PRESENTACIÓN CON HOJAS O TARJETAS
DEL PASO 6:**

Formulación de las estrategias de influencia







PASO: 7 ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACTIVIDADES

¿Qué hacer para llevar a cabo las estrategias?

GUÍA PARA LA CAPACITACIÓN SOBRE EL PASO 7:

Objetivos de Aprendizaje

1. Establecer la importancia de planificar actividades específicas de una iniciativa de incidencia política y su relación con los pasos anteriores.
2. Identificar los elementos básicos para la planificación de actividades.
3. Reconocer la importancia de las *tareas de preparación* en la planificación de campañas de incidencia política.
4. Facilitar un ejercicio práctico que permita la aplicación de los elementos de la planificación a una situación particular de incidencia política.

Elementos Conceptuales

- A. Tareas de preparación para una campaña de incidencia política.
- B. Actividades concretas para influir en el espacio de decisión.
- C. Lecciones aprendidas en la práctica.

Sugerencias Metodológicas

1. Discusión y ejercicio en hojas o tarjetas sobre la importancia de la planificación y sus elementos principales.
2. Elaboración de la hoja de propuesta.
3. Menú de actividades.
4. Planificación en grupos.
5. Sociodrama sobre ejecución del plan.

Indicador de Aprendizaje

Elaboración de un plan de actividades, en forma ordenada y coherente para una situación particular de incidencia política, basado en todos los pasos anteriores de la metodología básica.

ELEMENTOS CONCEPTUALES

En este paso, se busca dar ejemplos detallados de las actividades necesarias para terminar de preparar la campaña y ejecutar las estrategias definidas en el paso anterior.

En general, cada actividad debe enmarcarse dentro de las siguientes categorías:

- ❖ Tareas de investigación en apoyo a la propuesta o el sondeo a actores(as) políticos.
- ❖ Actividades para fortalecer el grupo o la coalición que llevará a cabo la campaña.
- ❖ Actividades que ayuden a persuadir a la persona decisiva y a las demás personas claves.

A. TAREAS DE PREPARACIÓN PAR A UNA CAMPAÑA DE INCIDENCIA POLÍTICA:

Cuando se planifican estrategias y actividades para una campaña de incidencia política, es importante empezar con las tareas necesarias para la preparación del terreno. Estas son las actividades que frecuentemente los grupos evitan con el afán de llegar más rápido a la acción concreta de su campaña. No obstante, son importantes porque pueden ser determinantes para el éxito o fracaso de la iniciativa. Estas tareas de preparación incluyen las siguientes acciones:

Investigación para llenar los vacíos de información:

El manejo de información confiable y acertada es una de las claves esenciales durante el proceso de planificación de incidencia política. Se debe tener toda la información necesaria sobre el problema a resolver y sus causas, sobre el funcionamiento del espacio de decisión, características, motivaciones e intereses de la población afectada y de las personas claves que toman la decisión, así como sobre las capacidades del grupo impulsor de la iniciativa.

Elaboración de la hoja de propuesta:

La elaboración por escrito de la hoja de propuesta es esencial para presentar de forma concisa y coherente la propuesta del grupo impulsor a la persona decisiva, a las personas claves y al pueblo en general. También sirve al grupo impulsor para generar consenso y reforzar los argumentos en apoyo a su propuesta. Una hoja de propuesta es especialmente útil para visitas directas con personas claves, el trabajo con los medios de comunicación y actividades para presionar. Los componentes de una hoja de propuesta son:

- ❖ Una breve descripción del problema a resolver,
- ❖ La propuesta concreta del grupo o coalición y,

❖ Los argumentos a favor de la propuesta.

En los argumentos, es útil incluir elementos que apunten a la factibilidad y efectividad de la propuesta, basados en información objetiva y datos comprobados y que respondan anticipadamente a los argumentos principales de los(as) oponentes más influyentes. Por lo general, se hace una sola hoja de propuesta. Luego, si se considera necesario, se pueden hacer variantes de la misma dirigida a diferentes sectores de la población o a diferentes actores(as).

Consulta institucional del plan de incidencia:

A veces, es difícil que todas las organizaciones que integran o forman parte de una coalición estén involucradas en cada etapa de la planificación para la incidencia política. No obstante, si las personas que forman parte del grupo impulsor no tienen el respaldo institucional, pueden generar problemas internos dentro de la coalición o restarle legitimidad y apoyo social a la campaña. Con el fin de enriquecer y lograr la apropiación del plan de incidencia política, es importante consultar el plan entre todas las organizaciones miembros de la coalición y que todas las personas que forman la base social de cada organización miembro hayan tenido la oportunidad de aportar y opinar. Todas las personas que participan de alguna forma en la campaña tienen que estar enteradas del proceso, con ello se garantiza que la iniciativa sea consistente con sus intereses, misión y prioridades y que las principales decisiones de la planificación tengan el mayor respaldo institucional posible.

Gestión financiera:

Para poder realizar una iniciativa efectiva de incidencia política, es importante contar con recursos económicos. Muchos elementos claves en una campaña de incidencia (tiempo del personal, estudios técnicos, asesoría, fotocopias, movilizaciones y equipo de oficina) se traducen en gastos económicos. El hecho de no contemplar una estrategia de gestión económica desde los primeros momentos de la iniciativa podría ser un factor limitante al momento de definir las estrategias. A la misma vez, se debe evitar pensar que la incidencia política es imposible sin fuentes externas de financiamiento. Esta actitud debilita el poder de acción de las organizaciones de la sociedad civil frente a la agenda prioritaria de la cooperación internacional. En la medida de lo posible la incidencia política debe hacerse con fuentes internas de financiamiento, lo que contribuye a que las propuestas sean más sólidas.

Preparación de la propuesta técnica:

Es importante, a veces, acompañar la propuesta política con una propuesta técnica. En el caso de campañas para lograr la aprobación o reforma de leyes, por ejemplo, es importante que el grupo impulsor incluya la versión exacta de la ley o reforma que se quiere aprobar.

B. ACTIVIDADES CONCRETAS PARA INFLUIR EN EL ESPACIO DE DECISIÓN:

En el Paso 6, se identificaron las estrategias o líneas generales de acción que el grupo impulsor va a ejecutar en su campaña de incidencia política con la participación de todas las organizaciones miembros de la coalición. En la elaboración del plan de campaña, el grupo que promueve la iniciativa debe plantear las actividades específicas que va a llevar a cabo dentro de cada estrategia seleccionada, definiendo quiénes son las personas responsables de su redacción. Entre ellas, se pueden incluir las siguientes:

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
Cabildeo	Visitas directas con la persona decisiva y demás personas claves.
Organización	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Asambleas ❖ Reuniones ❖ Talleres de liderazgo ❖ Visitas domiciliarias ❖ Capacitación ❖ Fortalecimiento institucional ❖ Formación de coaliciones ❖ Formación de comisiones de trabajo ❖ Reuniones de coordinación
Educación y sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Investigaciones ❖ Foros ❖ Talleres ❖ Seminarios ❖ Publicaciones ❖ Videos ❖ Teatro popular ❖ Visitas domiciliarias ❖ Festivales artísticos ❖ Campañas de educación cívica

<p>Medios de comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conferencias de prensa ❖ Entrevistas ❖ Publicidad pagada ❖ Visitas a juntas editoriales ❖ Artículos ❖ Cartas al editor ❖ Reportajes ❖ Eventos para cultivar relaciones con periodistas (desayunos, cócteles, etc.)
<p>Movilización</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Huelgas ❖ Marchas ❖ Tomas ❖ Vigilias ❖ Plantones

Una vez seleccionadas las actividades específicas, hay que plantearlas en orden coherente en un plan escrito. El plan debe especificar para cada actividad el resultado esperado con indicadores, fecha, persona responsable y recursos necesarios. En este paso, el análisis coyuntural y político cobra especial importancia para definir:

- ❖ ¿Cuáles actividades deben ir primero para tener mayor impacto y cuáles deben ir después?
- ❖ ¿Quiénes son las personas que se deberían visitar primero y quiénes pueden esperar?
- ❖ ¿Es importante visitar a la persona decisiva inmediatamente para comunicar la propuesta, o es mejor pedir que alguna persona aliada, con gran poder de influencia, le visite primero?
- ❖ ¿Hay que hacer un evento grande de presión para llamar la atención de los medios de comunicación aunque el tema de la campaña ya está en la agenda pública?
- ❖ ¿Se están aprovechando las fortalezas del grupo impulsor y las oportunidades del entorno político?

Hay muchas formas de diseñar un plan de incidencia política y el grupo impulsor debe adoptar el esquema que más le convenga en términos operativos. Un ejemplo de diseño funcional se presenta a continuación que sirve tanto para actividades relacionadas con tareas de preparación como para actividades para implementar una estrategia en particular.

PLAN DE ACTIVIDADES

Actividad	Resultado esperado	Indicadores	Persona responsable	Fecha	Recursos



C. LECCIONES APRENDIDAS EN LA PRÁCTICA:

- ❖ El grupo impulsor que está planificando la campaña de incidencia debe ser pequeño pero representativo de las organizaciones involucradas en el proceso.
- ❖ La definición de indicadores cuantitativos y cualitativos para los resultados esperados de cada actividad facilita la evaluación de resultados y de impacto.
- ❖ En iniciativas de incidencia política, es bueno crear comisiones de trabajo con funciones definidas, aunque en el plan de actividades es importante designar personas responsables.
- ❖ Hay que asegurar que las fechas de las actividades específicas en cada estrategia tengan una secuencia lógica.
- ❖ Es importante asegurar que el plan de incidencia tenga coherencia con el resto del quehacer institucional, especialmente en los casos de coaliciones.
- ❖ En la planificación deben participar personas de alto nivel, de las directivas y de las bases de las organizaciones miembros de la coalición para asegurar el respaldo institucional.
- ❖ Algunos grupos hacen un proceso de planificación pero no se redacta un plan por escrito que sirva como guía para todas las personas involucradas. A veces este tipo de situaciones puede generar confusiones y conflictos sobre las responsabilidades que tiene cada persona del grupo. Otros sí redactan el plan por escrito pero no es socializado con todas las personas involucradas, corre riesgos innecesarios.
- ❖ En la planificación de campañas de incidencia política deberá pensarse en actividades que logren tener un fuerte impacto sin generar demasiada dependencia de fuentes externas de financiamiento.



SUGERENCIAS METODOLÓGICAS

TÉCNICA I: DISCUSIÓN Y EJERCICIO EN HOJAS O TARJETAS SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN Y SUS ELEMENTOS PRINCIPALES

Propósito:

Generar una reflexión inicial sobre la importancia de la planificación de actividades dentro de las iniciativas de incidencia política y los elementos esenciales a definir en ésta.

Uso:

Es una manera sencilla y participativa de introducir el concepto de la planificación y su utilidad en la incidencia política partiendo de ejemplos de la vida cotidiana.

Procedimiento:

1. Se plantean dos preguntas al grupo:

- ❖ ¿Qué significa planificar?
- ❖ ¿Para qué sirve planificar?

La persona facilitadora pide a las personas participantes que mencionen en que momento de su vida han tenido que planificar. Se solicita a las personas participantes ideas sobre la utilidad de la planificación.

2. Luego, con base en las siguientes preguntas, se genera una discusión sobre la planificación y la incidencia política, reconociendo la necesidad de planificar pero también el esfuerzo que implica:

- ❖ ¿Para qué planificar nuestras acciones de incidencia política?
- ❖ ¿Qué podría pasar si no planificamos antes de actuar?
- ❖ ¿Qué esfuerzos implica la planificación?

La persona facilitadora anota en un papelógrafo las respuestas dadas.

3. Se solicita a seis personas voluntarias y se reparte una hoja o tarjeta a cada una. Cada hoja o tarjeta lleva una de las siguientes preguntas sin importar el orden:

- ❖ ¿Qué actividad vamos a hacer?
 - ❖ ¿Para qué lo vamos a hacer?
 - ❖ ¿Cómo lo vamos a hacer?
 - ❖ ¿Cuándo lo vamos a hacer?
 - ❖ ¿Quién de nosotros(as) va a ser responsable de que se lleve a cabo?
 - ❖ ¿Con qué recursos lo vamos a hacer?
4. Se pide al grupo decidir en qué orden deberán ir las preguntas, comenzando con el aspecto más importante.
 5. Se genera una discusión sobre la planificación como ejercicio, en el que siempre estemos respondiendo a preguntas, haciendo el esfuerzo de concretar nuestras ideas en acciones específicas.
 6. La persona facilitadora hace una presentación con tarjetas o acetatos sobre los elementos conceptuales del Paso 7, seguida por una breve discusión sobre la planificación.

Tiempo:

1 hora y 10 minutos en total:

- ❖ 20 minutos para discusión inicial
- ❖ 20 minutos de reflexión sobre las preguntas
- ❖ 30 minutos para la presentación y discusión final



TÉCNICA 2: ELABORACIÓN DE LA HOJA DE PROPUESTA

Propósitos:

1. Promover la importancia de preparar una hoja de propuesta que plantea: el problema que se quiere resolver; la propuesta del grupo; y sus argumentos principales.
2. Hacer un ejercicio práctico para implementar los elementos de la hoja de propuesta.

Uso:

Esta técnica es especialmente útil durante la planificación de una iniciativa real, pero también puede aplicarse a una situación hipotética, siempre y cuando el grupo tenga un claro dominio de los argumentos que utilizará para abordar a la persona decisiva.

Procedimiento:

1. La persona facilitadora explica los elementos principales de la hoja de propuesta y reparte la hoja de trabajo que se titula "La Hoja de Propuesta (Ejemplo)" a las personas participantes.
2. Se forman tres o cuatro grupos. Cada grupo elabora un borrador de una hoja de propuesta.
3. Se presentan las propuestas en plenaria.
4. Se genera una reflexión crítica sobre la propuesta de cada grupo, enfatizando la precisión, el buen uso de los argumentos y la claridad.

Tiempo:

1 hora en total:

- ❖ 25 minutos en grupos
- ❖ 15 minutos para presentaciones
- ❖ 20 minutos para reflexión y consenso sobre la propuesta

TÉCNICA 3: MENÚ DE ACTIVIDADES

Propósito:

1. Visualizar la variedad de estrategias importantes para la incidencia política.
2. Generar un menú de actividades concretas para cada estrategia.
3. Generar insumos para el plan de actividades de la iniciativa de incidencia.

Uso:

Esta técnica es altamente participativa.

Procedimiento:

1. La persona facilitadora hace una exposición sobre las cinco estrategias principales para la incidencia política, generando discusión sobre la utilidad de cada una. Se debe enfatizar que las iniciativas de incidencia política suelen ser más efectivas cuando tienen múltiples estrategias.
2. Se forman dos o tres grupos, distribuyendo las estrategias entre los grupos. Los grupos tienen la tarea de generar un listado de actividades específicas para las estrategias que les corresponden.
3. Los grupos presentan sus listados en plenaria.
4. Se genera una reflexión sobre el menú de posibles actividades, profundizándose en la utilidad y desventaja de cada una, según la situación. Se retoman los elementos generados en el análisis de las fuentes de poder, subrayándose que las estrategias que llevamos a cabo deberían contribuir a potenciar las fuentes de poder que tenemos como sociedad civil.

Tiempo:

1 hora y 10 minutos en total:

- ❖ 30 minutos en grupos
- ❖ 25 minutos para las presentaciones
- ❖ 15 minutos para reflexión y síntesis

TÉCNICA 4: PLANIFICACIÓN EN GRUPOS

Propósito:

Hacer un ejercicio de planificación en grupos con base en una situación real o hipotética.

Usos:

1. Sirve como un ejercicio práctico para entender la lógica de la planificación, reforzando la habilidad y hábito de planificar.
2. En una situación real, el resultado de la técnica será un plan que posteriormente se llevará a la práctica.

Procedimiento:

1. Se forman tres o cuatro grupos.
2. La persona facilitadora reparte a cada grupo una hoja de trabajo con un cuadro para el "Plan de Actividades". Existen tres opciones de cuadros, por lo tanto, el equipo de facilitación debe determinar cuál sería el más adecuado para ser usado con el grupo. El Cuadro 1 es el más sencillo y suele ser el más útil para planificaciones iniciales y para capacitaciones basadas en situaciones hipotéticas. El Cuadro 2 incluye el planteamiento de indicadores y el Cuadro 3 contempla el elemento de "riesgos y factores externos". La persona facilitadora debe contemplar cuidadosamente el mejor cuadro para la situación del grupo y, si es necesario, crear su propio cuadro con los elementos relevantes.
3. Se asigna a un grupo la planificación de las tareas de preparación para la campaña de incidencia y se distribuyen entre los demás grupos las cinco estrategias de incidencia. Cada grupo hace un primer intento de una planificación para las estrategias que les corresponde.
4. Se hace la presentación de los grupos en plenaria.
5. Se genera una reflexión sobre los resultados de los trabajos en grupos. Se hace un esfuerzo en plenaria de afinar y modificar los planes propuestos por los grupos, garantizando la integridad y coherencia del plan y la factibilidad de su ejecución.

Tiempo:

1 hora y 45 minutos en total:

- ❖ 45 minutos para trabajo en grupos
- ❖ 40 minutos para la presentación de los grupos
- ❖ 20 minutos para la discusión y modificación de los planes

TÉCNICA 5: SOCIODRAMA SOBRE EJECUCIÓN DEL PLAN

Propósito:

Detectar las potenciales dificultades en la ejecución del plan y contemplar soluciones prácticas para su mejoría.

Usos:

1. Genera participación y creatividad.
2. Esta técnica se aplica después de haber elaborado el plan.
3. Obliga a los(as) participantes a llevar su plan a la realidad como un ensayo previo a la ejecución del mismo, reflejando el nivel de preparación sus argumentos y sus habilidades de comunicación verbal.

Procedimiento:

1. Se forman tres o cuatro grupos, los cuáles podrían ser los mismos que en la técnica anterior.
2. Los grupos preparan un sociodrama para ilustrar como piensan ejecutar el plan o una de las estrategias. Algunas personas pueden interpretar el papel del grupo impulsor y de las demás personas claves.
3. Se presentan los sociodramas en plenaria.
4. Se hace una reflexión en plenaria sobre cada uno de los sociodramas:
 - ❖ ¿Qué observaron?
 - ❖ ¿En qué aspectos les fue bien?
 - ❖ ¿En qué aspectos les fue mal?
 - ❖ ¿Lograron sus resultados esperados? ¿Por qué?
 - ❖ ¿Qué sugerimos a la hora de ejecutar el plan?

Después de todas las presentaciones, la persona facilitadora hace una síntesis o resumen de los aportes principales.

5. Cada grupo se reúne de nuevo para modificar sus planes de trabajo de acuerdo con las sugerencias que se generaron.
6. Se presentan de nuevo los planes modificados.

Tiempo:

1 hora y 50 minutos en total:

- ❖ 30 minutos en grupos para preparar sociodramas
- ❖ 50 minutos para presentación y discusión de sociodramas
- ❖ 15 minutos para el trabajo en grupos para mejorar planes
- ❖ 15 minutos para presentaciones finales

Variación:

Se puede hacer un solo sociodrama basado en una serie de aspectos del plan con la participación de todas las personas en el proceso de incidencia política. En este caso se asignarán papeles a diferentes personas, por ejemplo, del grupo impulsor, de la persona decisiva y de personas oponentes y aliadas influyentes. Si se desea se puede asignar el papel de observadores(as) a algunas personas.

HOJAS DE TRABAJO PARA EL PASO 7:

Elaboración del plan de actividades

LA HOJA DE PROPUESTA (EJEMPLO)

La discriminación laboral de género es un problema fundamental en nuestro país, convirtiéndose en un obstáculo para el desarrollo económico y social de las mujeres. Los bajos salarios de las mujeres (promedio de \$80 dólares al mes versus \$140 dólares de los hombres, según PNUD), el acoso sexual y físico, junto a las limitadas opciones laborales, son algunas de las razones por las cuales el 80 por ciento de la población femenina en nuestro país vive en la extrema pobreza. Aunque actualmente existen leyes y convenios contra la discriminación de género, no hay un mecanismo estatal efectivo que garantice que los hombres y las mujeres reciban un trato equitativo por parte de los empleadores.

Por lo tanto, la Alianza contra la Discriminación de Género propone que el Ministro de Trabajo, Licenciado Julio Méndez, conforme para noviembre del presente año una Instancia Permanente de Derechos Laborales de las Mujeres dentro del Ministerio, que vele por los derechos laborales de las mujeres. La Instancia debe contar con la participación del Instituto Nacional de la Mujer y tener presencia en todos los departamentos del país y la capacidad de vigilar, motivar y sancionar empleadores en los sectores agrícola, financiero, comercial y de servicios. La Instancia debe contar con fondos propios.

La creación de la Instancia Permanente de Derechos Laborales de las Mujeres del Ministerio de Trabajo contribuiría al desarrollo de nuestro país, fortaleciendo así nuestra fuerza laboral, garantizando mejores condiciones para la inversión económica de industrias extranjeras y estableciendo relaciones democráticas entre el Estado y la sociedad civil en la formulación y ejecución de políticas públicas. La Instancia también sería una forma de demostrar el compromiso del Estado en el cumplimiento de los derechos establecidos en la Constitución de la República y en los convenios internacionales firmados en los últimos quince años. La creación de la Instancia representaría un paso hacia la modernidad de nuestro país en los aspectos políticos, económicos y sociales.



CUADRO I: PLAN DE ACTIVIDADES

Estrategia:				
Actividad	Resultado esperado	Persona responsable	Fecha	Recursos

**CUADRO I:
PLAN DE ACTIVIDADES (EJEMPLO)**

Estrategia: Cabildeo					
Actividad	Resultado esperado	Persona responsable	Fecha	Recursos	
Reunión con María Flores del Instituto de la Mujer	Respaldo institucional a la propuesta presentada al Ministerio de Trabajo, comprometiéndose a participar posteriormente en la Instancia en aspectos de la planificación y monitoreo.	Marta Eugenia Ulloa	1-10 de marzo		
Reunión con Catherine Williams de la Embajada de Canadá	Convocar una reunión con el Ministro de Trabajo para promover la propuesta.	Lucrecia García	10-20 de marzo		
Reunión con Gabriele Ochoa, columnista del periódico "La Verdad"	Escribir un artículo sobre la problemática de la discriminación laboral y sobre nuestra propuesta.	Olga Castillo	20-31 de marzo		
Reunión con Javier Jiménez, Ministro de Trabajo	Aprobación de la propuesta, comprometiéndose por escrito a crear la Instancia Permanente de Derechos Laborales de las Mujeres, asignándole 20 por ciento del presupuesto del Ministerio de Trabajo.	Ana María Ruiz	1-15 de abril		



**CUADRO 2:
PLAN DE ACTIVIDADES**

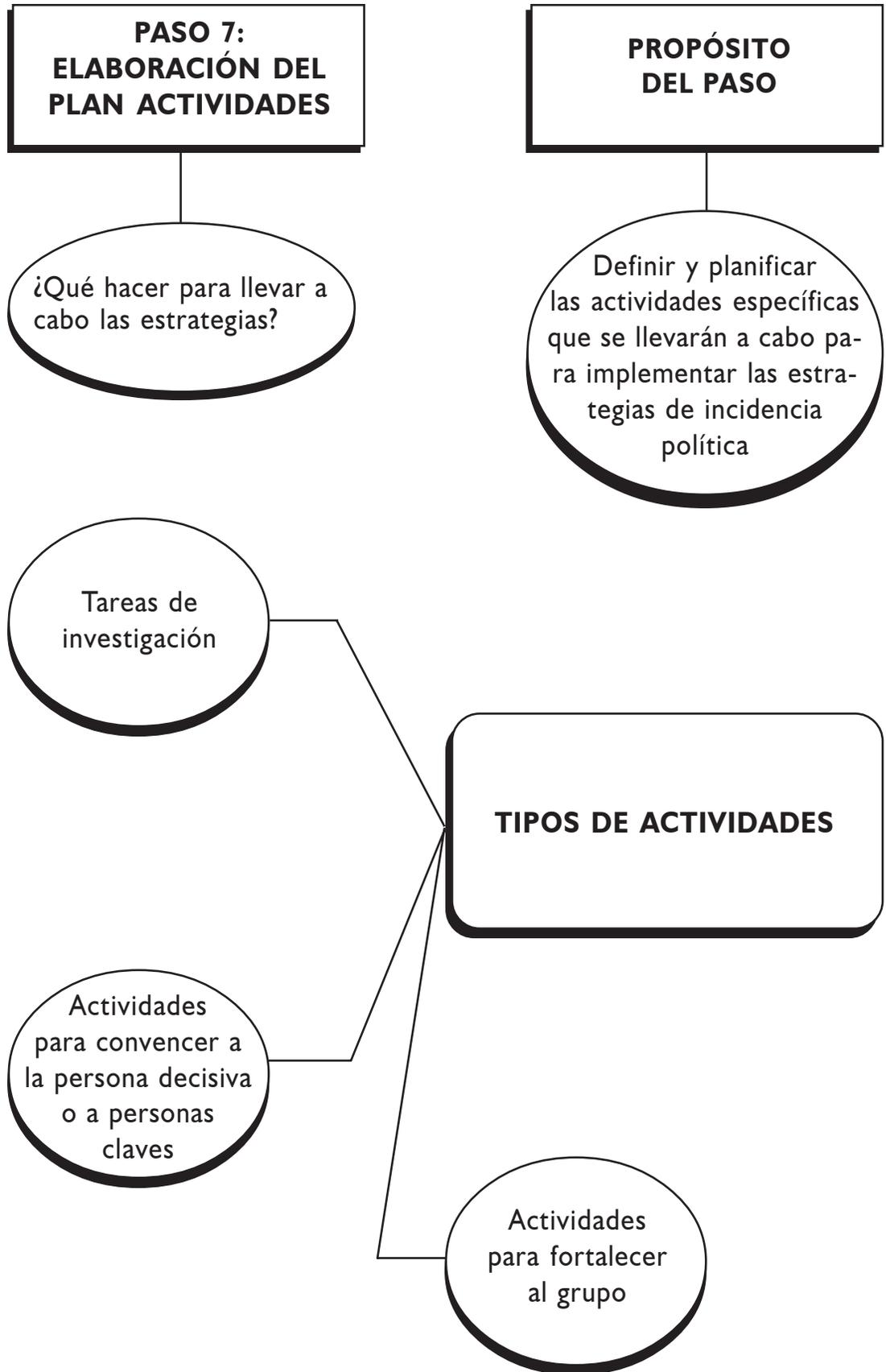
Estrategia:					
Actividad	Resultado esperado	Indicadores	Persona responsable	Fecha	Recursos

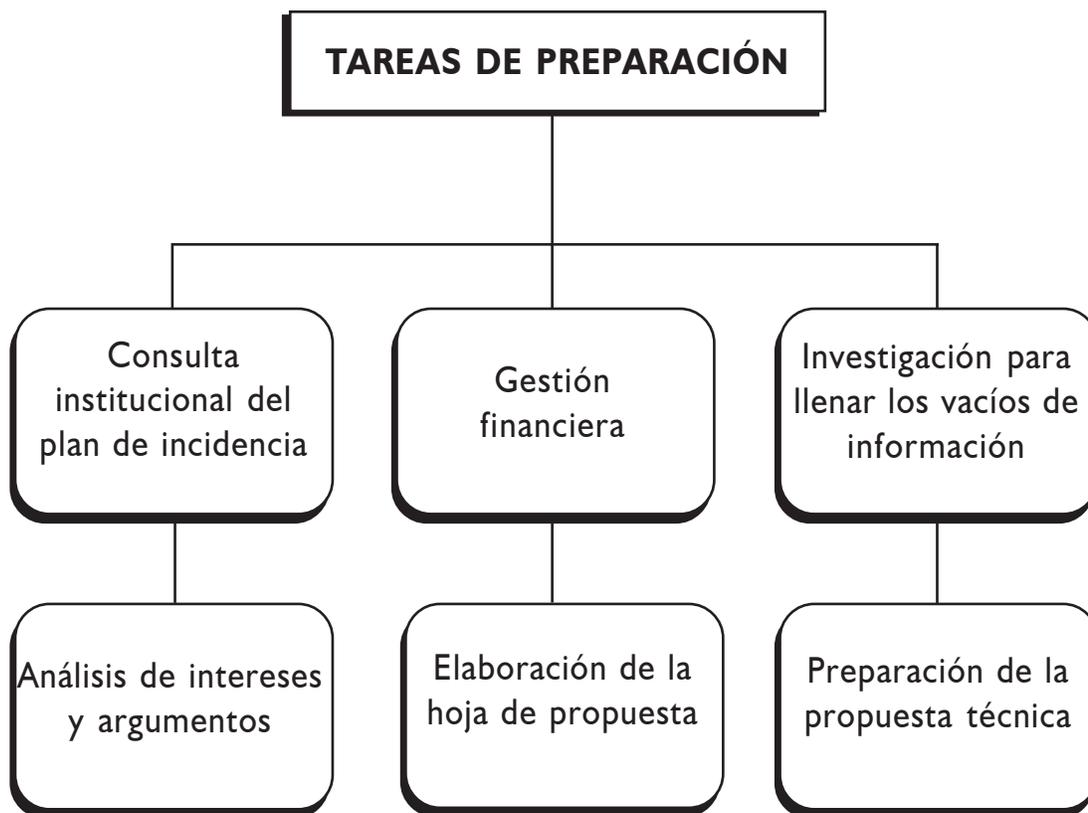
CUADRO 3: PLAN DE ACTIVIDADES						
Estrategia:	Objetivos Específicos	Indicadores	Actividades	Persona responsable	Fecha	Riesgos/factores externos

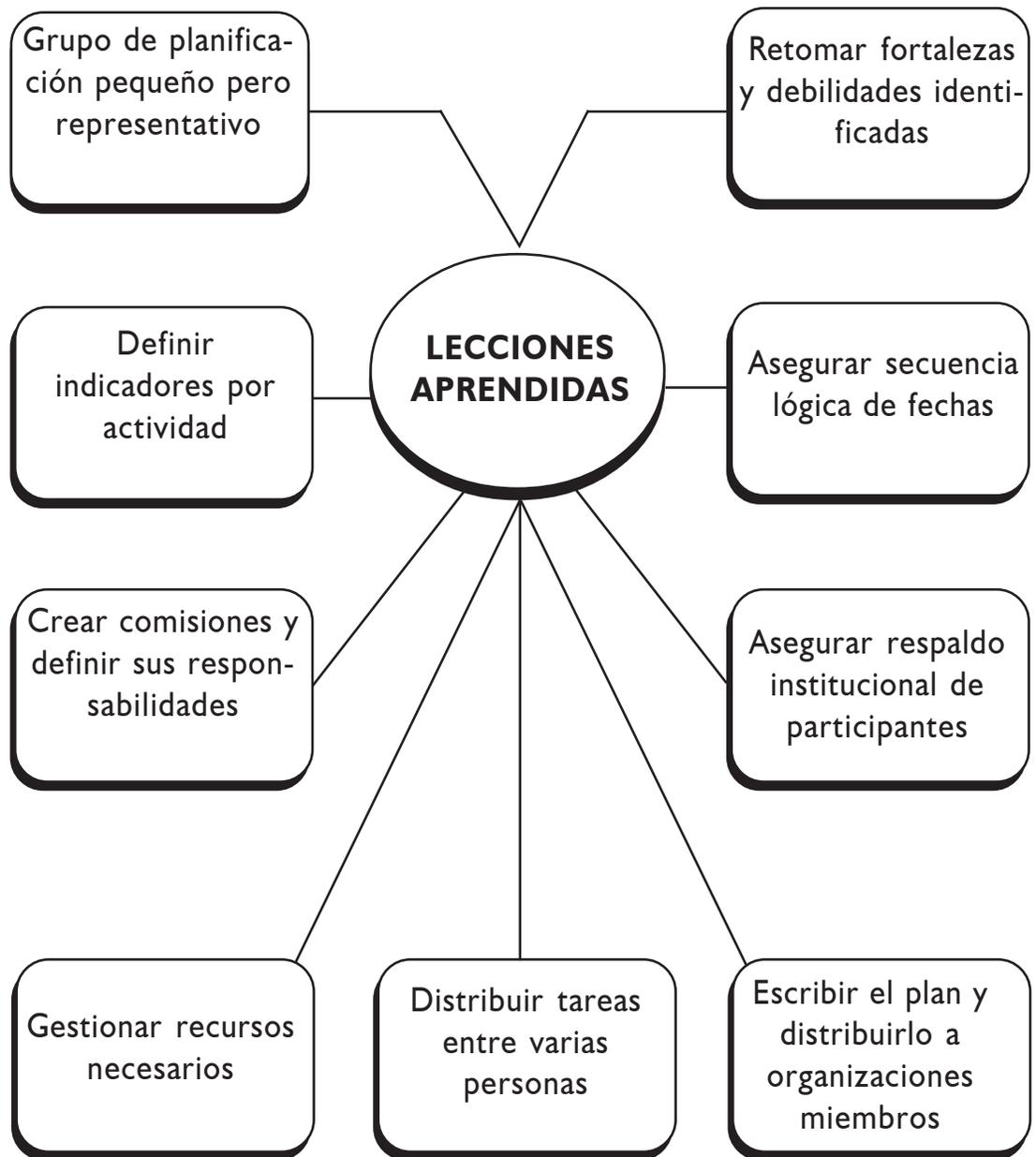


**SUGERENCIAS PARA LA PRESENTACIÓN CON
HOJAS O TARJETAS DEL PASO 7:**

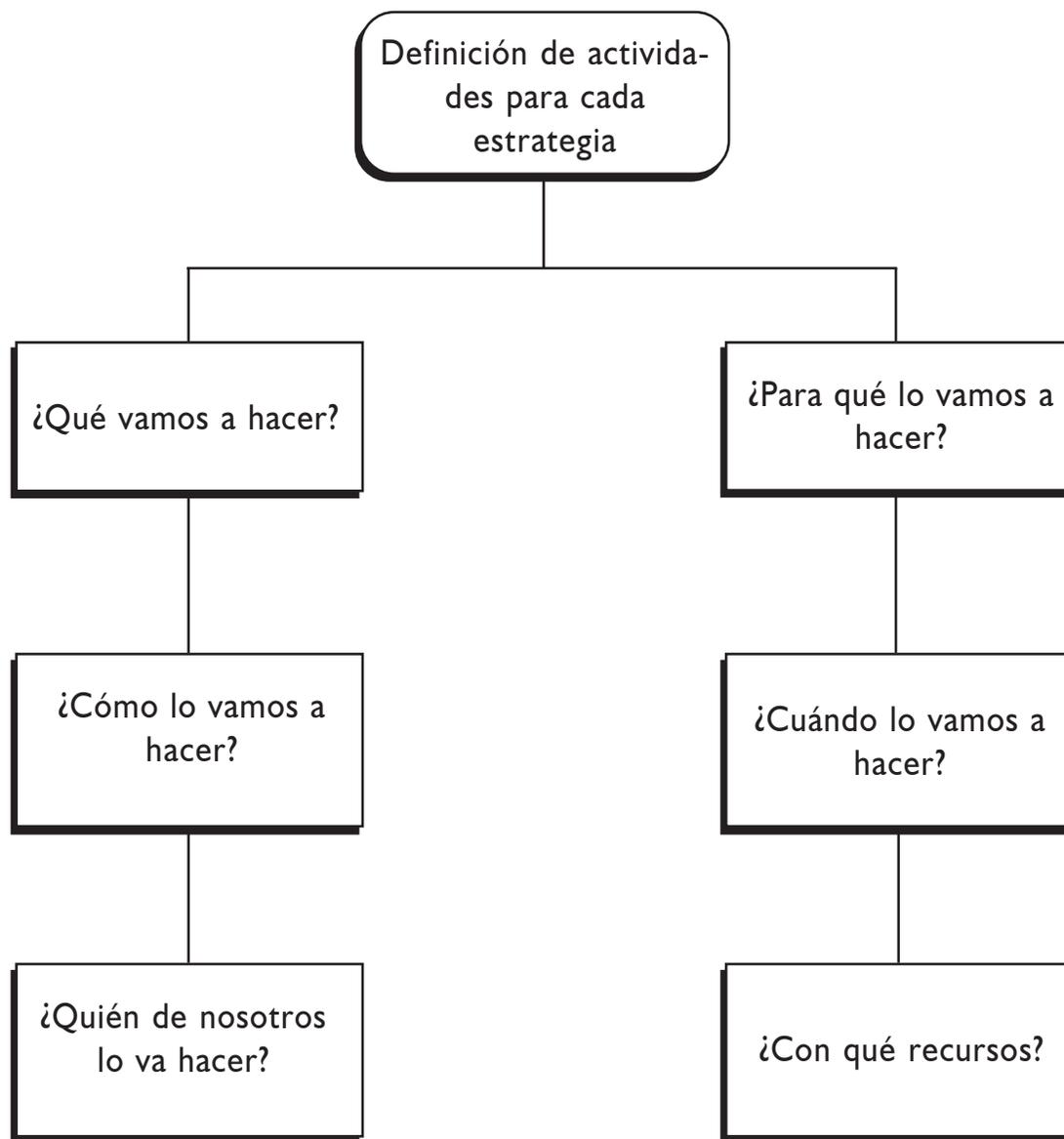
Elaboración del plan de actividades







ELABORACIÓN DEL PLAN





PASO 8: EVALUACIÓN CONTINUA

¿Qué se ha logrado, qué no se ha logrado y por qué?

GUÍA PARA LA CAPACITACIÓN SOBRE EL PASO 8:

Objetivos de Aprendizaje

1. Establecer la importancia de evaluar continuamente los procesos de incidencia política.
2. Compartir criterios para la evaluación del proceso de planificación para la incidencia política.
3. Compartir elementos para evaluar la ejecución de planes.
4. Compartir criterios para la evaluación de impactos de la incidencia política.
5. Facilitar un ejercicio práctico que permita la aplicación de lo aprendido a una iniciativa particular.

Elementos Conceptuales

- A. ¿Para qué evaluar? ¿Qué evaluar? ¿Cuándo evaluar?
- B. Evaluación del proceso de planificación.
- C. Evaluación de la ejecución del plan.
- D. Evaluación de impacto.
- E. Lecciones aprendidas en la práctica.

Sugerencias Metodológicas

1. Lluvia de ideas y presentación inicial sobre la evaluación.
2. Evaluación rápida del proceso por ejes.
3. Evaluación de estudios de casos o procesos vividos.
4. Evaluación del plan de actividades.
5. Evaluación general de la iniciativa.
6. Evaluación colectiva del impacto de la iniciativa.

Indicadores de Aprendizaje

1. La generación de criterios para evaluar los procesos de planificación, ejecución, de planes e impactos de la incidencia política.
2. La evaluación de una iniciativa particular de incidencia en su proceso de planificación, ejecución del plan e impacto.

ELEMENTOS CONCEPTUALES

A. ¿PARA QUÉ EVALUAR? ¿QUÉ EVALUAR? ¿CUÁNDO EVALUAR?

La evaluación nos permite medir y verificar las actividades realizadas, para que en caso necesario se reoriente el trabajo.

La evaluación es un elemento clave de cualquier proceso de cambio a través de la incidencia política. Es la forma de ir aprendiendo tanto de los éxitos como de los fracasos para fortalecer la capacidad de incidir sobre las políticas y los programas públicos. En este sentido, es importante evaluar continuamente, desde el inicio del proceso de planificación hasta la finalización de la campaña.

B. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN:

En la evaluación del proceso de planificación, hay que tener en cuenta varios elementos a nivel general, tales como:

- ❖ La calidad de la investigación y el manejo de información del grupo impulsor encargado del proceso de incidencia.
- ❖ La calidad del análisis coyuntural.
- ❖ El nivel de participación de la población afectada y de las mujeres en la planificación.

A nivel más específico, es importante evaluar la aplicación de cada paso de la metodología básica:

Paso 1: Identificación y análisis del problema, en términos de la importancia del problema escogido para la población afectada, la profundidad del análisis y el grado en que responde a la misión de las organizaciones e individuos que participan en la iniciativa de incidencia.

Paso 2: Formulación de la propuesta, en términos de la contribución que ésta hará a la resolución del problema, su factibilidad, el grado de motivación e interés que produce y la existencia de metas claras y realistas.

Paso 3: Análisis del espacio de decisión, en términos de la identificación de la persona decisiva, la claridad de las organizaciones e individuos que participan en la iniciativa de incidencia con respecto a los procedimientos internos para la toma de decisión dentro de la campaña y la identificación de los momentos más adecuados para lanzar la propuesta.

Paso 4: Análisis de los canales de influencia, en términos de la identificación de personas aliadas, indecisas y oponentes; darle prioridad a las personas más influyentes en la toma de decisión; análisis de intereses; y manejo de otra información sobre las personas personas claves.

Paso 5: Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) en términos de objetividad y profundidad de análisis y capacidad de plantear medidas concretas para aprovechar o superarlas.

Paso 6: Formulación de las estrategias de influencia, en términos de su variedad, creatividad y efectividad para convencer a la persona decisiva.

Paso 7: Elaboración del plan de actividades, en términos de la existencia de un plan escrito; la factibilidad y coherencia del plan; la identificación de resultados esperados, indicadores, fecha, persona responsable y recursos necesarios para cada actividad; y el cambio de los roles tradicionales producto de la distribución de responsabilidades dentro del grupo impulsor.

C. EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN:

La evaluación de la ejecución del plan de incidencia debe hacerse en diferentes momentos de la campaña, para hacer ajustes cuando sea necesario. Por ejemplo, después de cada actividad de cabildeo, después de una movilización, en respuesta a cambios de coyuntura, etc. Además, se debe evaluar periódicamente, mensual o trimestralmente y una vez más al final de la campaña. Es importante evaluar cada actividad del plan en términos de cumplimiento y de resultados, buscando siempre las causas o los factores concretos que contribuyen al éxito o al fracaso y planteando cambios para mejorar la práctica y fortalecer la iniciativa de incidencia política. El siguiente cuadro puede servir de instrumento útil para esta tarea:

EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACTIVIDADES:

Actividad	Resultados esperados	Resultados obtenidos	Razones o factores que contribuyeron	Ajustes necesarios
Valoraciones:				



D. EVALUACIÓN DE IMPACTO:

El impacto de la incidencia política tiene que evaluarse en los tres niveles planteados anteriormente en la introducción de este manual:

Resolución de problemas específicos a través de políticas públicas:

En el primer nivel, hay que evaluar los resultados obtenidos de la iniciativa de incidencia política en términos de la efectividad de las estrategias y actividades concretas para convencer a la persona con poder de decisión sobre la propuesta. Hay que medir el impacto de la campaña en términos de los cambios específicos que se lograron en políticas, leyes, programas o comportamientos. A la vez, se deben medir los cambios positivos en la vida diaria de la población afectada por el problema que se pretende resolver con la aprobación de la propuesta.

Es importante, evaluar qué otros avances se lograron alcanzar, tales como la ubicación del tema en la agenda pública, el incremento en conocimientos y habilidades del grupo impulsor o de las organizaciones miembros de la coalición, el fortalecimiento de nuevos(as) líderes, la ampliación de alianzas y otros. Por tanto, es bueno identificar desde el principio del proceso de planificación, las metas secundarias que contribuyen al logro del objetivo de la iniciativa.

Fortalecimiento de la sociedad civil:

El impacto a nivel de la sociedad civil se refiere a los logros en términos del fortalecimiento organizativo e institucional de las organizaciones miembros de la coalición y la capacidad que éstas tendrán, conjuntamente con otros(as) actores(as), para defender los cambios logrados y/o emprender iniciativas de incidencia política más trascendentales en el futuro.

Para llevar a cabo lo anterior, se deben tener en cuenta los avances en términos de la legalización o legitimidad de la coalición, los nuevos conocimientos logrados sobre el funcionamiento del Estado, la capacidad de propuesta, nuevas alianzas, definición de las estructuras internas de la coalición, la integración de más personas para la ampliación de su base social, y la organización e incorporación de la población afectada. Además, se debe tener en cuenta si el grupo impulsor, responsable de la preparación y seguimiento de la propuesta, tiene representación de mujeres, grupos étnicos y de la población afectada por el problema que se pretende resolver (por ejemplo: pueden ser jóvenes de ambos sexos, cuando se trata de impulsar una política de empleo).

Cambios en las relaciones de poder y promoción de la democracia:

Finalmente, deben evaluarse los logros o fracasos en términos de la democratización del grupo. Por tanto, lo que se pretende evaluar es el grado en que se lograron construir o consolidar procesos y mecanismos democráticos dentro del grupo impulsor y dentro de la coalición, si se logró aumentar la transparencia del sistema político en el país y si se generaron nuevos mecanismos o espacios concretos para la participación ciudadana en la toma de decisiones del Estado.

Se debe evaluar si se construyeron mecanismos de rendición de cuentas, si fue fortalecida la descentralización del poder estatal, si aumentó el acceso a información de parte de la ciudadanía y si contribuyeron de forma concreta al fortalecimiento de la institucionalidad misma del Estado.

E. LECCIONES APRENDIDAS EN LA PRÁCTICA:

- ❖ Es importante definir colectivamente mecanismos ágiles de evaluación, incluyendo su periodicidad, según las características del grupo impulsor y el ritmo de su iniciativa.
- ❖ Es importante evaluar cada actividad de una campaña de incidencia política inmediatamente después de llevarla a cabo.
- ❖ Hay que identificar las razones internas y externas para el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos o resultados esperados. No sirve de mucho saber qué pasó si no se sabe por qué.
- ❖ Es importante reconocer y celebrar los logros como un elemento importante en la motivación del grupo impulsor y de la coalición entera. Evaluar no significa solamente señalar lo negativo, sino también debe servir para visualizar los avances.
- ❖ Al iniciar el proceso de planificación, el grupo impulsor debe elaborar sus propios indicadores para cada uno de los tres niveles de impacto. Los indicadores deben ser muy específicos y medibles para que ilustren claramente si se alcanzó o no el resultado esperado.
- ❖ Es importante utilizar indicadores tanto cualitativos como cuantitativos cuando se evalúan iniciativas de incidencia política.

SUGERENCIAS METODOLÓGICAS

TÉCNICA I: LLUVIA DE IDEAS Y PRESENTACIÓN INICIAL SOBRE LA EVALUACIÓN

Propósito:

Generar una reflexión inicial sobre la importancia de la evaluación y los aspectos a evaluar.

Uso:

Esta técnica representa un primer acercamiento al tema de evaluación, sin que necesariamente se haga una evaluación real de un proceso de planificación, de la ejecución o del impacto de una campaña de incidencia política.

Procedimiento:

1. Se reparte una hoja o tarjeta de uno de tres colores a cada persona que participa. Según el color de la tarjeta los(as) participantes contestan una de las siguientes preguntas:
 - ❖ ¿Para qué evaluar un proceso de incidencia política?
 - ❖ ¿Qué cosas se deben evaluar?
 - ❖ ¿Cuándo se debe evaluar?
2. Las personas pegan sus hojas o tarjetas en una pared o pizarrón bajo la pregunta que les corresponde.
3. Se genera una reflexión sobre las ideas, abriendo un espacio para agregar otras ideas.
4. La persona facilitadora hace una presentación breve con hojas, tarjetas o acetatos sobre la importancia de la evaluación en términos del proceso de planificación, la ejecución del plan y el impacto de la iniciativa de incidencia.

Tiempo:

45 minutos en total:

- ❖ 10 minutos para la lluvia de ideas
 - ❖ 20 minutos para discusión
 - ❖ 15 minutos para la presentación
5. La persona facilitadora hace una serie de preguntas al grupo con la intención de identificar los momentos más exitosos y más difíciles y analizar sus causas:
 - ❖ ¿En qué momento logramos una planificación más efectiva? ¿Por qué?
 - ❖ ¿En qué momento tuvimos más dificultades? ¿Por qué?
 - ❖ ¿Cuáles han sido nuestras debilidades durante el proceso de planificación?
 - ❖ ¿Qué podemos hacer para mejorar nuestra capacidad de planificación y de incidencia?
 6. Se hace una síntesis de los principales aportes del grupo, arribando a propuestas concretas de acción.

Nota: La formación de los grupos es clave para este ejercicio. A veces, se generan insumos evaluativos importantes cuando se forman grupos separados de hombres y mujeres que podrían ver el proceso desde puntos de vista muy distintos. Luego se genera una discusión sobre las diferencias en las conclusiones de los grupos.

Tiempo:

1 hora y 30 minutos en total:

- ❖ 15 minutos para generar ejes
- ❖ 30 minutos en grupos
- ❖ 45 minutos para discusión en plenaria



TÉCNICA 3: EVALUACIÓN DE ESTUDIOS DE CASOS O PROCESOS REALES

Propósito:

Aplicar elementos de evaluación a un proceso real de planificación participativa para la incidencia política.

Uso:

Se puede aplicar la técnica a un proceso real o a un estudio de caso, preferiblemente a un caso en que se cuenta con datos extensos y que se relaciona con el contexto político actual que viven los(as) participantes.

Procedimientos:

1. Se forman tres grupos. Si se parte de un estudio de caso se reparte a cada grupo una copia de una lectura.
2. Se reparte la hoja de trabajo "Cuadro para la Evaluación de la Planificación, Paso por Paso" a los grupos. Se les pide reflexionar sobre las preguntas en el cuadro, discutiendo lo que pasó (los hechos) y generando comentarios valorativos sobre los hechos.
3. Los grupos presentan las conclusiones de su trabajo en plenaria.
4. Se abre una discusión en plenaria sobre los resultados del análisis grupal, profundizando en las causas y los efectos de las dificultades. La persona facilitadora hace una reflexión sobre las ventajas y las dificultades para evaluar procesos de incidencia política.

Tiempo:

1 hora y 50 minutos en total:

- ❖ 1 hora para llenar el cuadro en grupos
- ❖ 30 minutos para presentaciones
- ❖ 20 minutos para discusión final

Nota: Si se van a leer documentos de estudio de casos se debe contemplar más tiempo para el trabajo en grupos.

TÉCNICA 4: EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACTIVIDADES

Propósito:

Evaluar el cumplimiento del plan de actividades, actividad por actividad, con el fin de hacer ajustes durante el proceso de incidencia.

Uso:

Sirve no sólo para evaluar la realización del plan después de su ejecución, sino también para aplicar de forma continua durante todo el proceso.

Procedimiento:

1. Se forman tres o cinco grupos para que cada uno evalúe un aspecto del plan de actividades previamente elaborado.
2. Los grupos llenan la hoja de trabajo que se llama "Cuadro de evaluación y seguimiento del plan de actividades" sobre las actividades que estaban planificadas. Las primeras dos columnas vienen directamente del plan original de actividades mientras que las siguientes columnas se refieren a lo que pasó en la realidad y los ajustes para el futuro.
3. Los grupos presentan sus conclusiones en plenaria.
4. Se genera una discusión en plenaria sobre los trabajos de grupos, invitando a hacer comentarios sobre las conclusiones de los grupos y los ajustes propuestos. Se hace un esfuerzo para que se llegue a un consenso en las decisiones sobre los ajustes del plan.

Tiempo:

2 horas en total:

- ❖ 1 hora en grupos
- ❖ 30 minutos de presentación en plenaria
- ❖ 30 minutos de discusión y consenso

TÉCNICA 5: EVALUACIÓN GENERAL DE LA INICIATIVA

Propósito:

Generar una reflexión inicial sobre el éxito de una iniciativa de incidencia política.

Usos:

1. Permite evaluar la iniciativa en una forma general y sencilla, ubicando los logros y dificultades de la experiencia.
2. Es una técnica participativa, especialmente para grupos que tienen posibilidades limitadas para escribir o llenar los instrumentos.

Procedimiento:

1. La persona facilitadora plantea las siguientes preguntas al grupo:
 - ❖ ¿Se logró la aprobación de la propuesta?
 - ❖ ¿Por qué sí o por qué no?
 - ❖ ¿Cuáles fueron las causas externas del éxito o fracaso?
 - ❖ ¿Cuáles fueron las causas internas del éxito o fracaso?
2. Se genera una discusión sobre el proceso hasta llegar a las raíces del asunto para poder plantear nuevas acciones.

Tiempo:

1 hora a 2 horas, dependiendo de la situación.

TÉCNICA 6: EVALUACIÓN COLECTIVA DEL IMPACTO DE LA INICIATIVA

Propósito:

Evaluar el impacto de una iniciativa de incidencia política con base en criterios previamente establecidos.

Uso:

Sirve para una evaluación visual y participativa según los criterios definidos por el grupo.

Procedimiento:

1. La persona facilitadora le hace la siguiente pregunta al grupo:
 - ❖ ¿Cuáles son algunos criterios para medir el impacto de una iniciativa de incidencia política?

Se anotan las respuestas en un papelógrafo y se facilita un diálogo para definir 4 o 5 criterios de impacto, introduciendo también los 3 aspectos de impacto mencionados en el documento de lectura sobre el Paso 8. Se escribe cada uno de los criterios en una tarjeta.
2. La persona facilitadora presenta en un papelógrafo el "Cuadro para la Evaluación del Impacto de Incidencia Política por Criterios". Se colocan las tarjetas de criterios debajo de la columna de "criterios" en el papelógrafo correspondiente.
3. Empezando con el primer papelógrafo, se invita a las personas participantes a pasar al frente y escribir individualmente una "x" con un marcador para cada criterio de impacto evaluando entre un extremo y el otro: "poco impacto" o "mucho impacto".
4. Se genera una discusión sobre los resultados de la evaluación, utilizando las siguientes preguntas:
 - ❖ ¿En qué aspectos hemos logrado tener impacto?
 - ❖ ¿En qué aspectos no tanto?
 - ❖ ¿En qué aspectos hay desacuerdo?

5. Se retoma cada criterio, discutiendo por qué se votó de la manera en que se hizo, y escuchando las diferentes opiniones del grupo.

Tiempo:

2 horas en total:

- ❖ 30 minutos para generar y afinar criterios (variable)
- ❖ 90 minutos para anotar opiniones y discutir cada papelógrafo.



HOJA DE TRABAJO PARA EL PASO 8:

Evaluación continua

CUADRO DE EVALUACIÓN INICIAL DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN POR PASOS Y EJES

Instrucciones: Marcar un número de 1 a 10 para evaluar la realización del paso según el eje. El número 1 representa una evaluación muy deficiente y el número 10, una evaluación excelente. Se suman los totales para cada paso y cada eje.

Pasos	Ejes					Puntaje total
	Calidad de investigación y manejo de información	Calidad de análisis coyuntural	Nivel de participación de la población afectada	Nivel de participación de las mujeres		
1. Identificación y análisis del problema						
2. Formulación de la propuesta						
3. Análisis del espacio de decisión						
4. Análisis de los canales de influencia						
5. FODA						
6. Formulación de las estrategias de influencia						
7. Elaboración del plan de actividades						
Puntaje total						



CUADRO DE EVALUACIÓN INICIAL DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN POR PASOS Y EJES (EJEMPLO)

Instrucciones: Escoger un número del 1 al 10 para evaluar la realización del paso según el eje. El número 1 representa una evaluación muy deficiente y el número 10, una evaluación excelente. Se suman los totales para cada paso y cada eje.

Pasos	Ejes				Puntaje total
	Calidad de investigación y manejo de información	Calidad de análisis coyuntural	Nivel de participación de la población afectada y de las mujeres		
1. Identificación y análisis del problema	8	5	7		20
2. Formulación de la propuesta	7	5	4		16
3. Análisis del espacio de decisión	5	7	2		14
4. Análisis de los canales de influencia	4	6	3		13
5. FODA	8	7	6		21
6. Formulación de las estrategias de influencia	6	7	5		18
7. Elaboración del plan de actividades	8	6	3		17
Puntaje total	46	43	30		

CUADRO PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO, PASO POR PASO

PREGUNTAS	HECHOS	VALORACIONES
<p>Paso 1: Identificación y análisis del problema</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Se hizo un análisis profundo del problema? ¿Respondía a un problema profundamente sentido por mucha gente? ¿El problema concuerda con nuestra misión? 		
<p>Paso 2: Formulación de la propuesta</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Se analizó bien si la propuesta iba a contribuir a solucionar el problema? ¿Fue factible nuestra propuesta? ¿Fue motivadora y se aunaron esfuerzos? ¿Promovimos cambios institucionales y culturales? ¿Planteamos metas claras y realistas? ¿Modificamos la propuesta cuando fue necesario sin perder el contenido esencial? 		
<p>Paso 3: Análisis del espacio de decisión</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Identificamos correctamente la persona clave en la toma de decisión? ¿Entendimos bien los procedimientos institucionales para la toma de decisión? ¿Tomamos en cuenta los procedimientos no formales? ¿Identificamos los mejores momentos para influir en la decisión? 		



<p>¿Manejamos bien la información importante sobre el espacio?</p>	<p>Paso 4: Análisis de los canales de influencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Les dimos prioridad a las personas más influyentes? ¿Logramos el apoyo concreto de personas aliadas importantes? ¿Neutralizamos bien el impacto de las personas oponentes? ¿Logramos convencer a las personas indecisas? ¿Logramos llenar los vacíos de información? 	<p>Paso 5: FODA</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Logramos identificar nuestras principales fortalezas y debilidades con respecto a la iniciativa? ¿Las personas y grupos se identificaron con la propuesta? ¿Potenciamos nuestras fortalezas? ¿Logramos limitar el impacto de nuestras debilidades? ¿Logramos identificar oportunidades y amenazas y plantear formas de aprovechar o superarlos? 	<p>Paso 6: Formulación de las estrategias de influencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Fueron efectivas las estrategias utilizadas? ¿Utilizamos una variedad de estrategias? ¿Implementamos efectivamente un componente educativo o de sensibilización?
--	---	---	--

	<p>¿Participó la población afectada en la generación y ejecución de las estrategias?</p> <p>¿Hicimos un buen trabajo con los medios de comunicación?</p>	
<p>Paso 7: Elaboración del plan de actividades</p> <p>¿Cumplimos con lo que nos planteamos?</p> <p>¿Fue claro y realista nuestro plan?</p> <p>¿Logramos modificar roles tradicionales en la distribución de responsabilidades?</p> <p>¿Modificamos nuestro plan en los momentos necesarios?</p>		
<p>Paso 8: Evaluación continua</p> <p>¿Hicimos evaluaciones durante el proceso?</p> <p>¿Evaluamos el proceso en los momentos más adecuados?</p> <p>¿Incorporamos las conclusiones de las evaluaciones a nuestras acciones?</p>		



CUADRO PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO, PASO POR PASO (EJEMPLO)

PREGUNTAS	HECHOS	VALORACIONES
<p>Paso 1: Identificación y análisis del problema</p> <p>¿Se hizo un análisis profundo del problema?</p> <p>¿Respondía a un problema profundamente sentido por mucha gente?</p> <p>¿El problema fue relacionado con nuestra misión?</p>	<p>Se hizo un análisis profundo del problema desde diferentes puntos de vista.</p> <p>Es un problema que afecta a la mitad de la población de manera significativa.</p> <p>La misión se construyó alrededor de la iniciativa.</p>	<p>El problema de la discriminación de género es muy profundo y por lo tanto no se resuelve con una sola acción o instancia.</p>
<p>Paso 2: Formulación de la Propuesta</p> <p>¿Se analizó bien si la propuesta iba a contribuir a solucionar el problema?</p> <p>¿Fue factible nuestra propuesta?</p> <p>¿Fue motivadora y aglutinadora?</p> <p>¿Intentamos producir cambios institucionales y culturales?</p> <p>¿Planteamos metas claras y realistas?</p> <p>¿Modificamos la propuesta cuando fue necesario sin perder el contenido esencial?</p>	<p>La propuesta fue muy específica y directamente relacionada con el problema.</p> <p>Tratamos de hacer cambios institucionales en el Ministerio de Trabajo, involucrando a la sociedad civil en la planificación y el monitoreo.</p> <p>La propuesta no fue muy entendible, por lo tanto no motivó significativamente a mucha gente.</p> <p>Tuvimos que modificar la propuesta un poco por la poca capacidad institucional del Ministerio de Trabajo.</p>	<p>Nos dimos cuenta que el Ministerio de Trabajo es muy débil, con poco presupuesto, visión y cobertura nacional.</p>

<p>Paso 3: Análisis del espacio de decisión</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Identificamos correctamente a la persona clave en la toma de decisión? ¿Entendimos bien los procedimientos institucionales para la toma de decisión? ¿Tomamos en cuenta los procedimientos no formales? ¿Identificamos los mejores momentos para influir en la decisión? ¿Manejamos bien la información importante sobre el espacio? 	<p>Identificamos bien a la persona decisiva pero nos costó entender los factores institucionales y personales que influían en sus decisiones.</p> <p>Los procedimientos fueron muy técnicos y nos costó obtener respuestas claras.</p> <p>Estuvimos muy presionados(as) por el tiempo porque el momento de toma de decisión fue acelerado. No pudimos lograr la aprobación de la propuesta en su totalidad por falta de mayor presión social.</p>	<p>Obtuvimos información sobre los procedimientos institucionales, pero en la práctica no funcionaban así. Las decisiones institucionales fueron injustas, basadas en intereses personales.</p>
<p>Paso 4: Análisis de los canales de influencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Le dimos prioridad a las personas más influyentes? ¿Logramos el apoyo concreto de personas aliadas importantes? ¿Neutralizamos bien el impacto de las personas oponentes? ¿Logramos convencer a las personas indecisas? ¿Logramos llenar los vacíos de información? 	<p>En general, sí ubicamos a las personas más influyentes.</p> <p>Logramos el apoyo de personas aliadas pero nos costó neutralizar oponentes.</p> <p>El incluir a personas indecisas fue clave, aunque modificó el enfoque de la propuesta.</p>	<p>Nos costó trabajo conseguir la información precisa sobre las personas claves.</p>



<p>Paso 5: FODA</p> <p>¿Logramos identificar nuestras principales fortalezas y debilidades con respecto a la iniciativa?</p> <p>¿Las personas y grupos se identificaron con la propuesta?</p> <p>¿Potenciamos nuestras fortalezas?</p> <p>¿Logramos limitar el impacto de nuestras debilidades?</p>	<p>Identificamos bien las fortalezas y las debilidades.</p> <p>Subestimamos la importancia de la relación con personas claves.</p> <p>Mejoramos la relación con actores(as), pero la falta de comunicación y democracia interna fue un problema.</p>	
<p>Paso 6: Formulación de las estrategias de influencia</p> <p>¿Fueron efectivas las estrategias utilizadas?</p> <p>¿Utilizamos una variedad de estrategias?</p> <p>¿Implementamos efectivamente un componente educativo o de sensibilización?</p> <p>¿Participó la población afectada en la generación y ejecución de las estrategias?</p> <p>¿Hicimos un buen trabajo con los medios de comunicación?</p>	<p>Las estrategias fueron efectivas, pero no siempre logramos involucrar a la población afectada; por temor a que la propuesta que no fuera válida.</p> <p>No desarrollamos bien una estrategia de medios de comunicación aunque si la desarrollamos para la marcha.</p>	<p>Las relaciones con personas claves nos ayudaron a generar más presión y lograr poner el tema sobre la mesa con el apoyo de los medios de comunicación.</p>



<p>Paso 7: Elaboración del plan de actividades</p> <p>¿Cumplimos con lo que nos planteamos?</p> <p>¿Fue claro y realista nuestro plan?</p> <p>¿Logramos cambiar roles tradicionales en la distribución de responsabilidades?</p> <p>¿Modificamos nuestro plan en los momentos necesarios?</p>	<p>En general, cumplimos con nuestro plan pero muchos de los resultados esperados se lograron sólo parcialmente.</p> <p>Hubo bastante participación de mujeres. Sin embargo, no hubo tanta participación de mujeres de base o mujeres rurales. Hubo desacuerdos que surgieron por distintos intereses de los miembros de la alianza pero trabajamos en una forma coordinada.</p> <p>Tuvimos que modificar la propuesta para que fuera más factible. Se implementó en una forma más moderada.</p>	<p>Hubo un buen orden en el desarrollo de las actividades.</p> <p>No contemplamos bien el poco tiempo y recursos que teníamos para ejecutar el plan.</p>
<p>Paso 8: Evaluación continua</p> <p>¿Hicimos evaluaciones durante el proceso?</p> <p>¿Evaluamos el proceso en los momentos más adecuados?</p> <p>¿Incorporamos las conclusiones de las evaluaciones a nuestras acciones?</p>	<p>No hicimos evaluaciones muy sistemáticas aunque si las realizamos en los momentos importantes.</p> <p>Cambiamos nuestro enfoque a raíz de las evaluaciones.</p>	<p>No fue muy claro el mecanismo para la evaluación.</p> <p>Las evaluaciones no siempre fueron participativas. Hubo diferencia desde la etapa inicial.</p> <p>Posteriormente no hubo claridad sobre quién iba a participar en las evaluaciones y a qué nivel.</p>



**CUADRO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL
PLAN DE ACTIVIDADES**

Actividades planificadas	Resultados esperados de la actividad	Resultados reales	Razones de cumplimiento o incumplimiento	Ajustes necesarios
Comentarios generales:				

CUADRO PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA INCIDENCIA POLÍTICA POR CRITERIOS

	CRITERIOS	- Poco -	+ Mucho +
1. Resolución del problema a través de políticas públicas	Aprobación de la propuesta		
	Aplicación o implementación de la propuesta		
	Discusión pública del tema		
	Poner el tema en la agenda		
	Incorporación de la población afectada en los planes gubernamentales.		
	Logros en la resolución del problema abordado		
2. Transformación de relaciones de poder hacia la democracia	Establecimiento de otros mecanismos de las relaciones Estado-sociedad civil		
	Generación de mecanismos de rendición de cuentas		
	Sensibilización de funcionarios del gobierno		
	Elevación del nivel de poder local		
	Claridad en el funcionamiento institucional		
	Identificación de aliados(as) dentro del gobierno		
	Ejercicio de sus derechos como ciudadano(a)		
	Fortalecimiento del papel de las instituciones del Estado		
	Legalización del grupo o coalición		



3. Fortalecimiento y empoderamiento de la sociedad civil	Mayor conocimiento sobre el funcionamiento del Estado		
	Capacidad de generar propuestas		
	Identificación de nuevos(as) aliados(as) no tradicionales		
	Lograr constituirse en grupo de control social		
	Mayor credibilidad		
	Sensibilización en el tema		
	Formación de alianzas sostenibles		
	Fortalecimiento del poder local		
	Participación de sectores poco representados		

Nota: Anotar la valoración para cada uno de los criterios marcando una “X” en el cuadro correspondiente.

CUADRO PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA INCIDENCIA POLÍTICA POR CRITERIOS (EJEMPLO)

	CRITERIOS	- Poco -	+ Mucho +
I. Resolución del problema a través de políticas públicas	Aprobación de la propuesta	XXXX	XXXXXXXXXX
	Aplicación o implementación de la propuesta	XXXX	XXXXXXXXXX
	Discusión pública del tema	XXXX	XXXXXXXXXX
	Poner el tema en la agenda	XXXX	XXXXXXXXXX
	Incorporación de la población afectada en los planes gubernamentales.	XXXX	XXXXXXXXXX
	Logros en la resolución del problema abordado	XXXX	XXXXXXXXXX
2. Transformación de relaciones de poder hacia la democracia	Establecimiento de otros mecanismos de las relaciones Estado-sociedad civil	XXXX	XXXXXXXXXX
	Generación de mecanismos de rendición de cuentas	XXXX	XXXXXXXXXX
	Sensibilización de funcionarios del gobierno	XXXXX	XXXXXXX
	Elevación del nivel de poder local	XX	XXXXXXXXXXXX
	Mayor transparencia en el funcionamiento institucional	XXXXXX	XXXXXXX
	Identificación de aliados(as) dentro del gobierno	XXXXX	XXXXXXX
	Ejercicio de sus derechos como ciudadano(a)	XXXX	XXXXXXXXXX
	Fortalecimiento del papel de las instituciones del Estado	XXXXXXXX	XXXXXXX
Legalización del grupo o coalición	XXXX	XXXXXXXXXX	

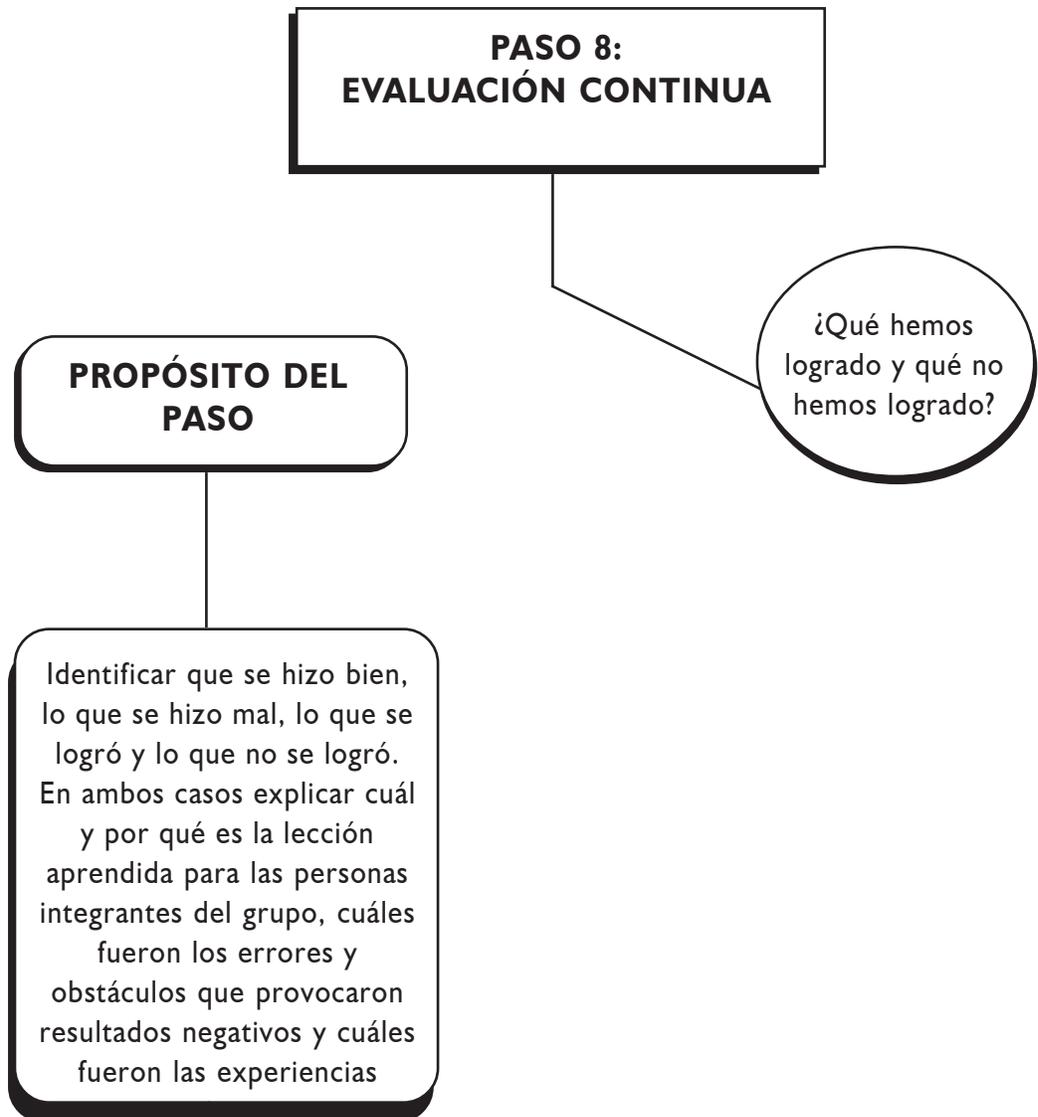


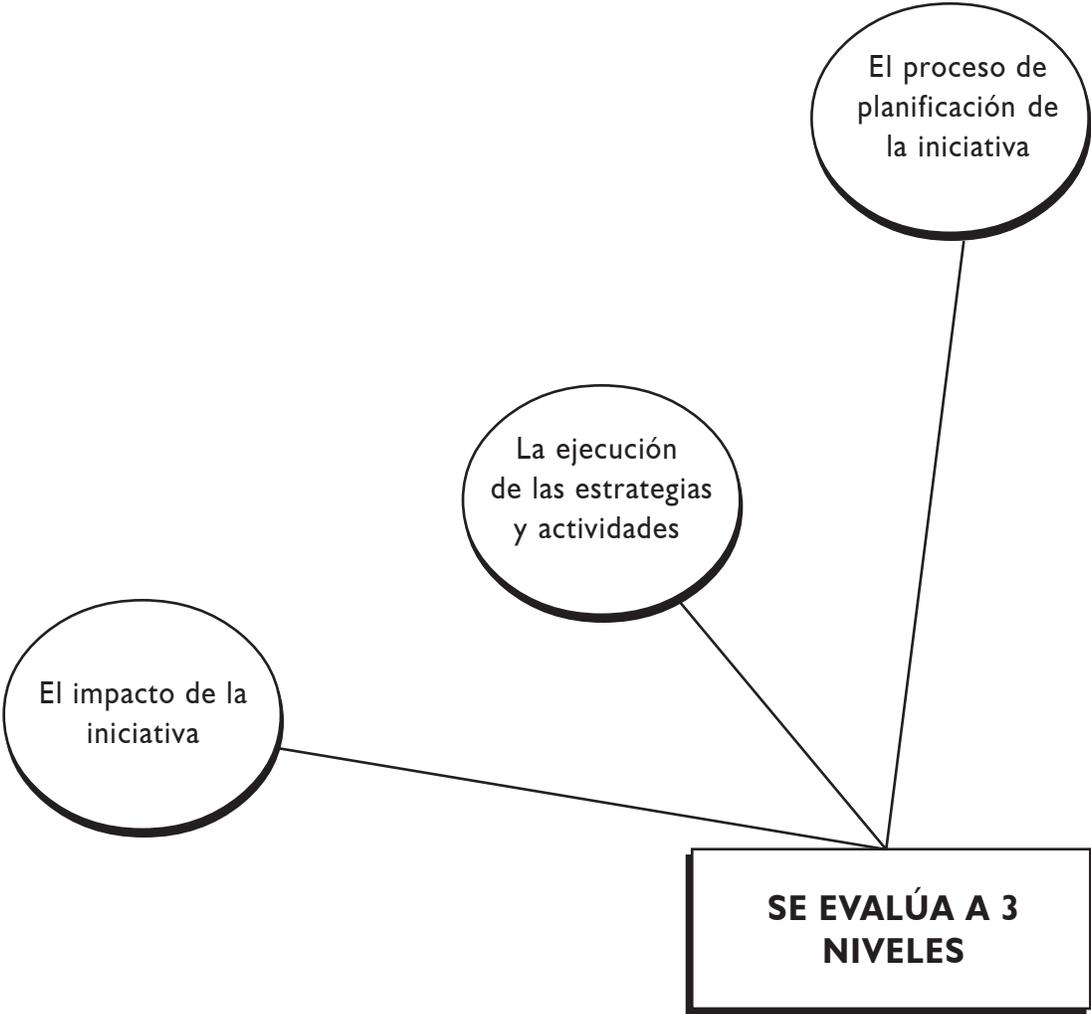
3. Fortalecimiento y empoderamiento de la sociedad civil	Mayor conocimiento sobre el funcionamiento del Estado	XXXX	XXXXXXXXXX
	Capacidad de generar propuestas	XXXX	
	Identificación de nuevos(as) aliados(as) no tradicionales	XXXX	XXXXXXXXXX
	Lograr constituirse en control social	XXX	XXXXXXXXXX
	Mayor credibilidad	XXXX	XXXXXXXXXX
	Sensibilización en el tema	XXX	XXXXXXXXXX
	Formación de alianzas sostenibles	XXXXX	
	Fortalecimiento del poder local	XXXX	
	Participación de sectores poco representados	XXX	XXXXXXXXXX

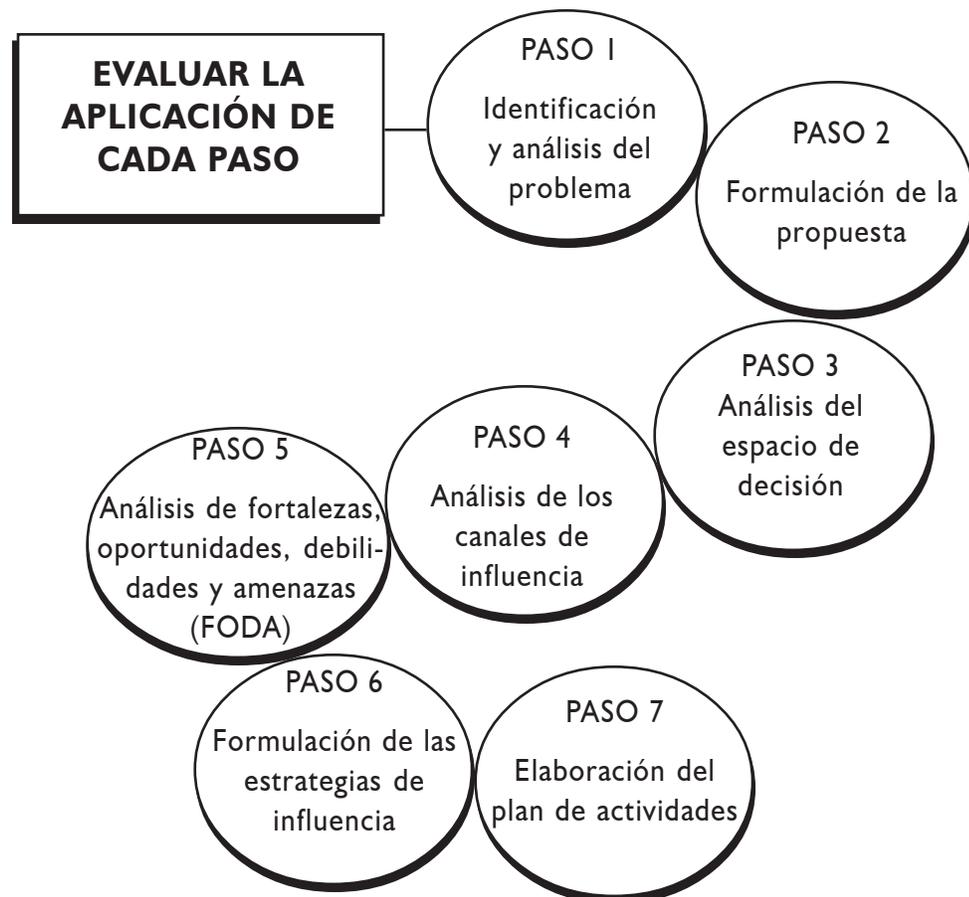
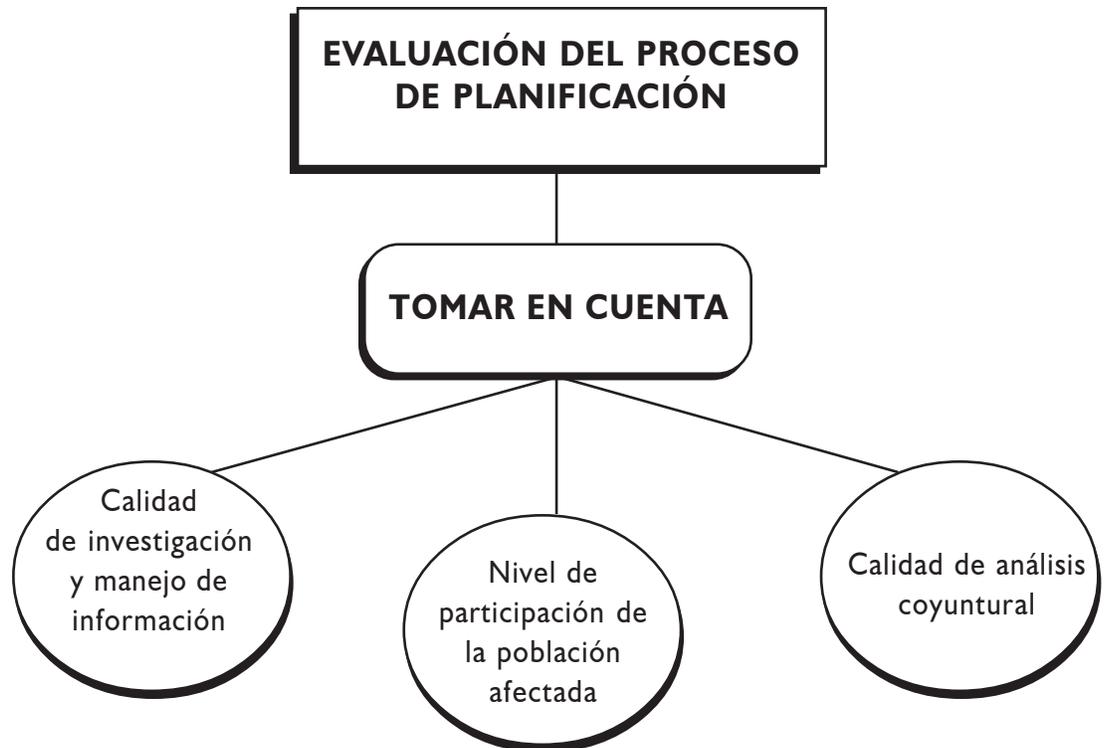


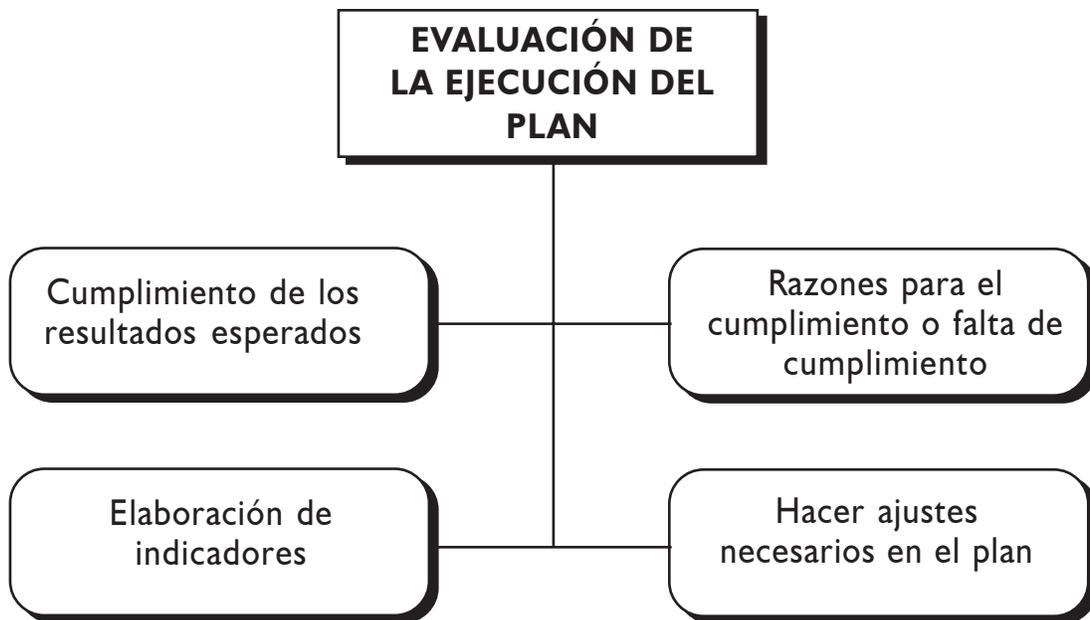
**SUGERENCIAS PARA LA PRESENTACIÓN
CON HOJAS O TARJETAS DEL PASO 8:**

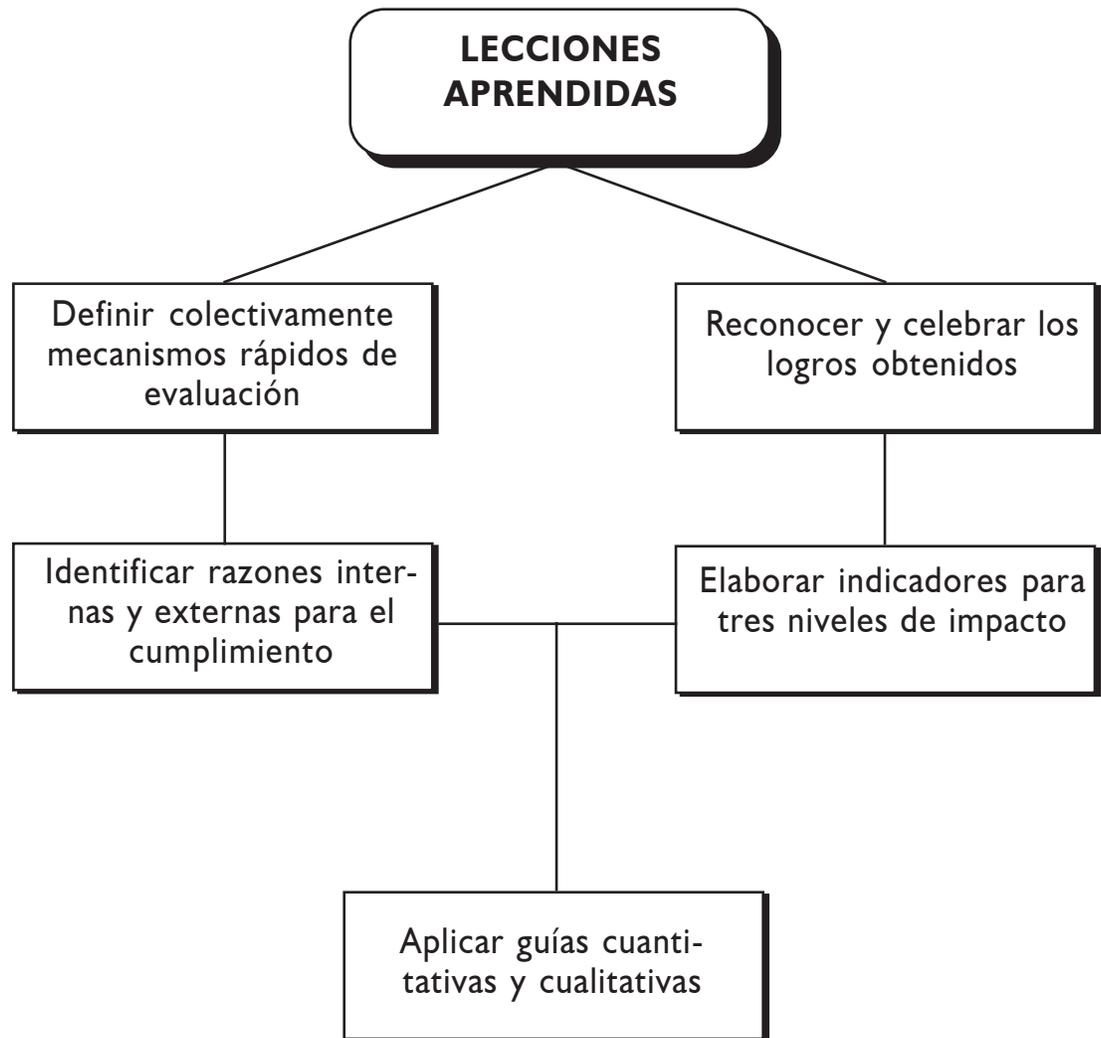
Evaluación continua











**ELEMENTOS PRÁCTICOS PARA LA PREPARACIÓN DE
ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN Y FACILITACIÓN**

El secreto del éxito de talleres básicos sobre la incidencia política es la preparación. Los talleres que están bien planificados tienden a producir mejores resultados, tanto en términos del aprendizaje como de la motivación de las personas participantes. Para preparar mejor sus talleres de incidencia política, hay que conocer su audiencia en términos de:

- ❖ Experiencias previas en el tema
- ❖ Nivel de conocimiento
- ❖ Habilidades
- ❖ Nivel de interés en el terreno político
- ❖ Motivaciones
- ❖ Expectativas

También, se necesita claridad y precisión sobre el camino a seguir en el taller. Esto les dará más confianza y la capacidad de mantener el "norte" en momentos críticos.

A. ENTREVISTA/DIAGNÓSTICO DEL GRUPO:

Antes de cada taller de incidencia con un grupo nuevo, es importante entrevistarse con las personas responsables del grupo para tener una idea clara sobre quiénes y cuántas personas estarán participando (normalmente, no debe pasar de 25 personas). Para esto, hay que tomar en consideración el nivel de preparación del grupo, el objetivo del taller (qué resultados espera) y, cuando sea posible, el problema concreto que se quiere resolver o que se puede utilizar para el aprendizaje de la metodología. Este diagnóstico puede ser verbal, pero es preferible que sea por escrito, utilizando un formulario preparado anteriormente.

También, es importante aclarar cuestiones logísticas. Por ejemplo, ¿Dónde va a ser el evento?, ¿Quién se responsabiliza de los materiales (papelógrafos, marcadores, cinta, etc.) que se utilizarán?

B. PREPARACIÓN DE LA GUÍA METODOLÓGICA:

La guía metodológica es un instrumento que ayuda a planificar actividades educativas y organizativas de forma ordenada para lograr objetivos concretos. Aunque una persona facilitadora tenga mucha experiencia y conocimiento del tema que se va a abordar, la elaboración de una guía metodológica es importante por las siguientes razones:

Ayuda a:

- ❖ Definir los pasos específicos necesarios para alcanzar los objetivos de una actividad.
- ❖ Asegurar que se tenga una secuencia lógica en los pasos a seguir.
- ❖ Aclarar qué se quiere lograr con cada paso o momento.
- ❖ Seleccionar técnicas adecuadas para cada paso.
- ❖ Considerar acciones específicas en el desarrollo de cada técnica.
- ❖ Identificar los recursos o materiales necesarios para cada paso.
- ❖ Distribuir el tiempo adecuadamente entre los diferentes pasos.
- ❖ Planificar un proceso dinámico, espontáneo y efectivo, evitando la repetición de técnicas y ejercicios de aprendizaje.
- ❖ Construir un insumo para la facilitación de actividades similares en el futuro.
- ❖ Elaborar una memoria o informe de la actividad.
- ❖ Facilitar la comunicación fluida dentro del mismo equipo de facilitación.

Para elaborar una guía metodológica, hay que tomar en cuenta los siguientes elementos:

- ❖ ¿Cuál es el tema central de la actividad?
- ❖ ¿Qué se quiere lograr en términos de objetivos generales y específicos?
- ❖ ¿Cuáles subtemas se van a abordar?

Luego, para cada subtema que se va a abordar, hay que considerar lo siguiente:

- ❖ ¿Qué se quiere lograr?
- ❖ ¿Qué técnica se va a utilizar para abordar el tema?
- ❖ ¿Con qué recursos se va a hacer?
- ❖ ¿Cuánto tiempo se necesita?
- ❖ ¿Quién del equipo lo va a facilitar?

La guía metodológica tiene una lógica vertical y una lógica horizontal. La lógica vertical se refiere al ordenamiento de subtemas desde el inicio del evento hasta el final. La lógica horizontal se refiere al desarrollo de cada subtema dentro del evento. El siguiente cuadro sirve de ejemplo:

TEMA CENTRAL (TÍTULO DEL EVENTO):

OBJETIVO GENERAL:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

SUBTEMAS:

NÚMERO DE PARTICIPANTES:

TIEMPO:

TEMA ¿Qué temas debemos abordar?	OBJETIVO ¿Qué queremos lograr con cada tema?	TÉCNICA ¿Cuál técnica vamos a usar?	PROCEDIMIENTO ¿Cómo lo vamos a abordar?	RECURSOS ¿Con qué lo vamos a hacer?	TIEMPO ¿Cuánto tiempo necesitamos?	QUIEN ¿Quién del equipo lo va a facilitar?



C. PREPARACIÓN DE LA AGENDA:

Como punto final, es importante elaborar una agenda, mostrando la cronología de las actividades del taller. Este documento debe distribuirse varios días antes del taller y otra vez al principio del taller discutiendo con las personas participantes el contenido y horario de cada día. Un ejemplo de agenda se detalla a continuación:

LA INCIDENCIA:

HERRAMIENTA PARA EL CAMBIO

PROPUESTA DE AGENDA DEL TALLER METODOLÓGICO PARA LA CONCERTACIÓN CIUDADANA

18-19 de mayo de 2004

PRIMER DÍA:

- 8:30 am Presentación de las personas participantes/objetivos del taller
- 9:30 am Introducción a la incidencia política (plenaria)
- a. ¿Qué es la incidencia política?
 - b. Experiencias del grupo en incidencia política
- 10:30 am Descanso
- 10:45 am Introducción de la metodología básica para la planificación de campañas de incidencia (plenaria)
- a. Las 4 preguntas lógicas
 - b. Los 8 pasos de la metodología
- 11:30 am **PASO # 1:** Identificación y análisis del problema (trabajo en grupo)
- 1:00 pm Almuerzo
- 2:00 pm **PASO # 2:** Formulación de la propuesta (trabajo en grupo)
- a. ¿Qué queremos?
 - b. ¿Quién tiene el poder de decisión?
 - c. ¿Cuándo lo queremos?
- 3:00 pm Descanso
- 3:15 pm **PASO # 3:** Análisis del espacio de decisión (plenaria)
- a. ¿Quién exactamente tiene el poder de decisión sobre la propuesta?
 - b. ¿Cómo toma la decisión?



4:00 pm **PASO # 4:** Análisis de los canales de influencia (trabajo en grupo)

- a. Aliados(as)
- b. Indecisos(as)
- c. Oponentes

5:00 pm Evaluación y finalización del día

SEGUNDO DÍA:

8:30 am Resumen del trabajo del día anterior

9:00 am **PASO # 5:** Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (foda) (trabajo en grupo)

- a. Fortalezas y debilidades (autoanálisis)
- b. Oportunidades y amenazas
- c. Soluciones

9:45 am **PASO # 6:** Formulación de las estrategias de influencia (plenaria)

Preparando el terreno

- a. Llenando los vacíos de información
- b. Análisis de intereses y preparación de argumentos
- c. Preparación de la hoja de propuesta
- d. Aprobación institucional del plan de incidencia
- d. Gestión financiera

10:15 am Descanso

10:30 am Continuación, estrategias de influencia: práctica de análisis de intereses y hoja de propuesta (trabajo en grupo)

11:30 am Continuación de las estrategias de influencia (plenaria)

Influyendo en el espacio de decisión

- a. Cabildeo
- b. Organización
- c. Educación y sensibilización

d. Medios de comunicación

e. Movilización

12:30 pm	Almuerzo
1:30 pm	PASO # 7: Elaboración del plan de actividades (plenaria)
3:30 pm	Descanso
3:45 pm	PASO # 8: Evaluación continua
4:45 pm	Evaluación del taller y clausura del evento



ELABORACIÓN DE MEMORIA

Muchas veces se considera la elaboración de memorias de actividades educativas y organizativas como una tarea tediosa, técnica, desagradable o algo que sólo se hace por presión de una agencia financiera. Sin embargo, en la capacitación o facilitación de procesos de incidencia política, la memoria es parte del mismo proceso de aprendizaje, junto con la realización del evento mismo. En términos generales, una memoria es un recorrido conceptual y metodológico de una actividad que señala los pasos, contenidos, aportes y conclusiones principales. Es el registro por escrito de todos los momentos más importantes de una actividad.

En este sentido, una memoria sirve para:

- ❖ Recordar las conclusiones y los principales acuerdos de una actividad.
- ❖ Reforzar el aprendizaje de participantes.
- ❖ Profundizar sobre los temas abordados en la actividad, información compartida, conceptos, discusiones y comentarios de forma escrita.
- ❖ Contribuir al desarrollo de la teoría sobre temas específicos.
- ❖ Generar insumos metodológicos para abordar los temas.
- ❖ Tener materia prima para realizar una sistematización de experiencias.

En general, una memoria debería incluir:

- ❖ El tema y los objetivos (generales y específicos) de la actividad
- ❖ La fecha y el lugar donde se realizó
- ❖ La duración de la actividad
- ❖ El número de la actividad, si se encuentra dentro de una serie (por ejemplo, taller dos de una serie de cuatro talleres sobre incidencia)
- ❖ Información básica sobre las personas participantes
 - ❖ Nombres, direcciones, y correos electrónicos
 - ❖ El nombre del grupo que representan
 - ❖ El papel que ejerce en su organización o institución
- ❖ Información básica sobre el equipo de facilitación
- ❖ Descripción de los temas o momentos de la actividad con:
 - ❖ El objetivo
 - ❖ Descripción de como se realizó (la técnica y procedimiento)
 - ❖ Conclusiones y principales logros
- ❖ Anexos de materiales utilizados u otra información complementaria

Algunas sugerencias para elaboración de la memoria:

- ❖ Elaborarla en el mismo idioma y lenguaje de las personas participantes para que les sirva a ellas para su propio aprendizaje y proceso organizativo. Esto implica que la memoria también se redacte en un lenguaje sencillo y claro. El propósito es que las personas del grupo se apropien de la metodología para que sea de utilidad. El esfuerzo que se hace para desarrollar esta metodología es para que las personas mejoren su vida y su futuro.
- ❖ No dejar pasar demasiado tiempo desde la realización del evento hasta la elaboración de la memoria. Esto es especialmente importante cuando se está realizando una escuela o una serie de talleres o seminarios. Se debe tratar de entregar la memoria del taller anterior antes del inicio del siguiente taller.
- ❖ Programar dentro del plan de actividades la elaboración de la memoria. Una debilidad que muchas personas facilitadoras tenemos es ocupar nuestro tiempo en participar en eventos, sin dejar tiempo para el seguimiento y la elaboración de memorias.



**DINÁMICAS DE GRUPO PARA TALLERES
DE INCIDENCIA POLÍTICA**

Esta sección tiene como objetivo ofrecer técnicas y dinámicas de grupo para que puedan ser usadas en capacitaciones y talleres de planificación participativa para la incidencia política. Se tratan de técnicas y dinámicas para:

- ❖ Animar a los(as) participantes
- ❖ Presentar grupos
- ❖ Formar grupos
- ❖ Analizar
- ❖ Promover la concientización y la organización
- ❖ Evaluar actividades

Sirven como herramientas que la persona facilitadora puede aplicar en una variedad de actividades, independientemente del tema, para enriquecer la participación activa en el taller.

A. TÉCNICAS DE ANIMACIÓN DE PARTICIPANTES

Objetivos:

- ❖ Crear más confianza entre el grupo para abordar temas durante la actividad.
- ❖ Promover una actividad espontánea que anime a las personas a participar, "despertarse", distraerse o relajarse para estar en mejores condiciones para la profundización de los temas.

A.1. EL CORREO

Usos:

- ❖ Genera movimiento, creatividad y espontaneidad.
- ❖ Obliga a las personas a cambiarse de lugar.
- ❖ Es preferible con grupos de 8 a 20 personas.

Procedimiento:

- ❖ Las personas participantes se sientan en sillas ubicadas en un círculo.
- ❖ Una persona se para en medio del círculo y dice a la gente: "Traigo una carta para las personas que..." indicando una característica de las personas sentadas. Las personas que tengan esa característica tienen que cambiar de silla.

cinco puntos gana (o diez puntos si se quiere jugar por más tiempo). Antes de decir el objeto, la persona facilitadora siempre debe usar la frase "El pueblo pide..." y mantener las dos manos abiertas, cada una dirigida a uno de los dos equipos. Para recibir el punto la gente debe poner el objeto directamente en la mano de la persona facilitadora.

- ❖ Se recomienda pedir objetos cuyos equipos tengan el mismo acceso y que se encuentran en el salón, que sean comunes y que muchas personas tengan. Ejemplos pueden ser: un marcador, un zapato, una llave, un libro, o un anillo.

B. TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN DE GRUPOS

Objetivos:

- ❖ Generar más confianza y conocimiento ante el grupo, tomando en cuenta las características de cada persona.
- ❖ Articular las expectativas que tienen los(as) participantes con respeto a la actividad.

B.1. EL PASADO, EL PRESENTE Y EL FUTURO

Usos:

- ❖ Presentarse con cierto nivel de intimidad para generar más confianza entre las personas.
- ❖ Es especialmente útil para grupos pequeños o para personas que se conocen.

Procedimiento:

- ❖ Se pide a las personas que piensen en tres objetos, uno que represente su pasado, uno que represente su presente y otro que represente su futuro. Pueden utilizar objetos sencillos o cotidianos que encuentren adentro o fuera del salón.
- ❖ Luego, cada persona se presenta a través de sus tres objetos, explicando por qué escogió esos objetos y lo que representan en su vida. Por ejemplo, alguien puede decir: "Yo escogí una piedra para mi pasado porque pasé por momentos muy difíciles, este marcador representa mi presente porque estoy facilitando muchos talleres para ayudar a organizar a mi comunidad y esta planta representa mis esperanzas para el futuro porque espero sembrar más conocimientos en otras personas".

B.2. LA TELARAÑA

Usos:

- ❖ Sirve para ilustrar, de una forma personal, la interrelación entre participantes y la importancia que tiene cada persona en el proceso colectivo.
- ❖ Además de una técnica de presentación, puede servir para expresar expectativas o evaluar una actividad.

Procedimiento:

- ❖ Las personas se paran en un círculo y la persona facilitadora da una bola de lana a una de ellas, explicando que cada persona va a tener su turno de decir su nombre, de dónde viene y que espera del taller. Al momento de presentarse, cada participante tira la bola de lana a otra persona al otro lado del círculo pero sin soltar el pedazo de lana que tiene. Cuando se completa el círculo, se habrá formado algo parecido a una telaraña.
- ❖ Al cerrar el círculo, la persona facilitadora hace una reflexión sobre la importancia que tiene cada persona del grupo, igual que cada hilo de la telaraña, tratando siempre de participar y ayudarnos entre todos y todas durante el proceso de planificación o capacitación para que juntos(as) seamos más fuertes.
- ❖ Para deshacer la telaraña y formar de nuevo la bola, se puede generar otra pregunta para que cada persona vaya contestando y tirando de vuelta la bola a la persona que originalmente se la tiró a ella.

B.3. SER, SABER Y HACER

Uso:

- ❖ Sirve para expresar expectativas personales de la actividad en términos de conocimientos, habilidades y valores.

Procedimiento:

- ❖ Se reparten tres tarjetas de diferentes colores a cada participante.
- ❖ La persona facilitadora explica que se deben complementar, brevemente, en cada hoja o tarjeta las siguientes frases (puestas al frente en un papelógrafo), una frase por tarjeta:

Al final del taller o capacitación me gustaría:

- ❖ Saber hacer....

- ❖ Saber más sobre...
- ❖ Ser...
- ❖ Después, las respuestas se ubican en el papelógrafo bajo la pregunta correspondiente y la persona facilitadora explica que los tres tipos de expectativas corresponden a capacidades o habilidades, conocimientos y valores o la forma de ser de la persona.
- ❖ Otra opción es que todas las personas pasen a pegar sus tarjetas en forma simultánea y la persona facilitadora lea las ideas en las cartas. Es una opción más rápida, menos participativa, y más anónima.
- ❖ Al final, la persona facilitadora hace una síntesis de las expectativas del grupo, notando las que se repiten o las que se pueden agrupar en una idea común, y escribe las ideas esenciales en un papelógrafo aparte.
- ❖ La síntesis de las expectativas se debe mantener en un lugar visible durante el evento y el cumplimiento de las expectativas puede ser un criterio para la evaluación final de la actividad.

B.4. PRESENTACIÓN POR ANIMALES

Uso:

- ❖ Sirve para que las personas se presenten de manera espontánea.

Procedimiento:

- ❖ La persona facilitadora anima a que cada persona en el grupo piense en el animal con el cual se sienta más identificado(a), para que luego actúe como éste.
- ❖ Cuando las personas están imitando al animal que han escogido, deberán acercarse a otra persona que está imitando el mismo animal o un animal similar y formar una pareja.
- ❖ En pareja se hace una entrevista, preguntando su nombre, de donde viene, expectativas, su experiencia con el tema del taller u otras preguntas que plantea la persona facilitadora.
- ❖ Luego, en plenaria, cada persona presenta al grupo la persona que le tocó entrevistar.

B.5. PRESENTACIÓN POR DIBUJOS

Usos:

- ❖ Sirve para la presentación individual a través de una representación gráfica y creativa.
- ❖ Puede ser efectiva para personas que tengan poco hábito de escribir.
- ❖ Es recomendable aplicar la técnica en grupos de no más de 20 personas para evitar una presentación larga.

Procedimiento:

- ❖ La persona facilitadora reparte una hoja en blanco a cada participante y le pide que dibujen algo que representa a cada persona. El dibujo puede ser un símbolo, una serie de dibujos, una planta o animal o cualquier cosa que la persona quiera dibujar.
- ❖ Luego, en plenaria, cada cual se presenta y explica su dibujo.
- ❖ En otra opción, antes de explicar su dibujo, se abre un espacio de discusión durante la cual dos o tres personas tratan de interpretar el dibujo antes de que la persona lo explique.

B.6. REFLEXIÓN SOBRE IMÁGENES

Usos:

- ❖ Estimula compartir características de la identidad personal.
- ❖ Puede servir para generar más confianza y conocimiento entre personas que ya se conocen.

Procedimiento:

- ❖ La persona facilitadora selecciona de antemano una amplia colección de imágenes, de tarjetas postales, de recortes de revistas o periódicos. El número de imágenes debe ser por lo menos el doble de la cantidad de participantes.
- ❖ Se colocan las imágenes sobre una mesa, invitando a las personas a ver cada una de ellas en silencio y luego a seleccionar la imagen que más le caracteriza o que más le llame la atención.
- ❖ Luego de que todas las personas participantes hayan seleccionado una imagen, se hace una presentación individual en plenaria con cada persona explicando porque seleccionó la imagen.

C. TÉCNICAS PARA LA FORMACIÓN DE GRUPOS

Objetivo:

- ❖ Formar grupos adecuados para abordar un tema.

C.1. LAS LANCHAS

Usos:

- ❖ Formar grupos de una manera espontánea y participativa.
- ❖ Permite ubicar las características del grupo.

Procedimiento:

- ❖ Se crea un espacio amplio en el salón (sin muebles) para que las personas puedan caminar libremente.
- ❖ Se invita a las personas a caminar desordenadamente, imaginándose estar a bordo de un barco grande disfrutando el sol y el aire. Luego, se informa que se hunde el barco y que tienen que formar grupos de cuatro personas porque cada una de las lanchas de emergencia sólo resiste esa cantidad de personas. Se repite varias veces, animando a las personas a actuar rápido antes de ahogarse.
- ❖ También, se puede anunciar la existencia de lanchas para diferentes tipos de grupos, por ejemplo, lanchas para personas de diferentes regiones del país, lanchas para hombres solteros y mujeres solteras, lanchas para grupos de ciertas edades, para áreas de trabajo, para mujeres, etc. Esto es especialmente útil cuando el grupo de participantes es muy heterogéneo y se quiere visualizar estas diferencias en opiniones y formas de ver las cosas de cada grupo.

C.2. EL MERCADO

Uso:

- ❖ Formar grupos de manera gráfica y creativa.

Procedimiento:

- ❖ La persona facilitadora determina cuántos grupos se van a formar, cuántas personas habrá en cada grupo y la composición deseada del grupo (por regiones, áreas de trabajo, sexo, etnia o mixto).

- ❖ Se preparan de antemano hojas o tarjetas con distintas frutas o verduras que se encuentren en un mercado.
- ❖ Se reparte una hoja o tarjeta a cada participante. Al recibir su hoja o tarjeta las personas participantes empiezan a gritar el nombre de su fruta o verdura como si estuviera vendiendo en el mercado. Las personas con la misma fruta o verdura forman un grupo.

D. TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Objetivo:

- ❖ Facilitar herramientas para hacer un análisis participativo de un tema.

D.I. LA PESCA

Usos:

- ❖ Es una técnica participativa y divertida para generar un análisis sobre algún tema.
- ❖ Es particularmente útil previamente a la profundización de un tema o la presentación de nuevos contenidos.

Procedimiento:

- ❖ La persona facilitadora prepara de antemano un juego de peces hechos de cartulina en una variedad de colores. Cada pez debe tener escrita una pregunta que facilite el análisis del tema de la actividad. También, cada pez debe tener un hoyo, por lo menos de dos centímetros de ancho, donde se mete un clip. Se preparan tres o cuatro hilos para pescar con un clip abierto al final.
- ❖ Se forman tres o cuatro grupos y se le pide a cada grupo seleccionar a una persona dentro del grupo para ser pescadora.
- ❖ La persona facilitadora ubica los peces en el piso y da instrucciones a las personas pescadoras a pescar todos los peces que puedan, hasta que no quede ninguno.
- ❖ En plenaria, cada equipo responde a las preguntas de cada uno de sus peces, y la persona facilitadora invita a los demás grupos a aportar a la discusión sobre el tema en cuestión.
- ❖ Finalmente, la persona facilitadora hace una síntesis de la discusión en un papelógrafo.

D.2. TOMA DE POSICIONES

Usos:

- ❖ Promueve que las personas participantes tomen posiciones con respeto a asuntos particulares de discusión, después de haber profundizado sobre un tema.
- ❖ Es un ejercicio participativo, espontáneo y dinámico.
- ❖ Se puede utilizar con grupos grandes.

Procedimiento:

- ❖ La persona facilitadora prepara de antemano varias frases relacionadas con el tema que se está abordando y cada persona participante toma una posición sobre cada tema, manifestando su acuerdo o desacuerdo. Las frases deben ser declaraciones que no necesariamente tengan una respuesta objetivamente correcta o incorrecta para poder generar debate (por ejemplo, pueden ser: "Lo más importante en un proceso de incidencia política es si se logra la aprobación de la propuesta").
- ❖ La persona facilitadora marca una línea con una cinta de enmascarar que atraviese el centro del salón, dividiéndolo en dos secciones del mismo tamaño. Después, se pone de pie toda la gente sobre la línea.
- ❖ Mientras la persona facilitadora va leyendo cada frase sobre el tema en cuestión, las personas participantes van ubicándose en un lado de la línea u otro, dependiendo si están de acuerdo o no. Si tienen una posición fuerte, se ubica lejos de la línea y si tiene una posición menos fuerte, se ubica cerca de la línea.
- ❖ La idea es provocar una reacción rápida, sin que nadie se fije en la posición de la otra.
- ❖ Después de que la gente se ubica, la persona facilitadora invita a algunas personas a compartir las razones por las cuales se han ubicado en un lado u otro. Lo importante es expresar las opiniones, cuestionarse y profundizar en el debate. No se trata de convencer a todas las personas de tomar la misma posición, aunque después de algunas intervenciones las personas participantes pueden cambiarse de posición si lo desean.
- ❖ Después de pocas intervenciones, se lee la siguiente frase con todas las personas empezando de nuevo desde la línea.
- ❖ Al terminar de abordar cada frase, la persona facilitadora hace una síntesis breve de la discusión, anotando algunos nudos o temas polémicos que se pueden retomar en otro momento.

D.3. EL NOTICIERO POPULAR

Usos:

- ❖ Sirve para realizar un diagnóstico o un análisis sobre un tema, especialmente sobre el contexto actual.
- ❖ Es una técnica oral que estimula la participación, la creatividad y la expresividad.
- ❖ Puede ser útil como un instrumento de evaluación al final de un taller.

Procedimiento:

- ❖ Se forman varios grupos pequeños (3 a 6 personas) a quienes dan instrucciones de elaborar "cables periodísticos" o mensajes concretos y breves sobre un tema basado en una pregunta (por ejemplo: ¿Cuáles son los problemas que se viven en su región? ¿Qué oportunidades y obstáculos existen para incidir en el Estado sobre el tema?). Los mensajes deben ser breves, concisos, informativos y creativos. Los cables deberán ser escritos y basados en las ideas de la discusión grupal y no en ideas espontáneas de un "locutor".
- ❖ En plenaria, una o más personas de cada grupo presenta sus noticieros, dando entre tres y cinco minutos para cada presentación. Después de la lectura de algunos cables, se puede pedir a uno de los grupos que haga un "resumen noticioso" de lo presentado.
- ❖ Se abre el espacio para que otras personas agreguen otras opiniones, especialmente si no hay consenso sobre el análisis de uno o más de los grupos. La persona facilitadora hace una síntesis de la información y análisis presentado, sacando algunas conclusiones generales.

D.4. EL REGALO

Usos:

- ❖ Analizar un tema de forma divertida y espontáneo.
- ❖ Funciona mejor con grupos pequeños (entre 6 y 12 personas).

Procedimiento:

- ❖ La persona facilitadora prepara de antemano una caja de cartón grande con varias cajas más pequeñas adentro, cada una cerrada con cinta. Dentro de cada caja se pone un sobre que contiene una hoja de papel con una pregunta relacionada al tema que se está abordando. La persona facilitadora debe asegurar que las

preguntas tengan un orden lógico (la pregunta en la caja más pequeña será la última pregunta que se abordará).

- ❖ Se forman parejas y todas las personas se paran alrededor de una mesa. Se coloca la caja grande encima de la mesa. La persona facilitadora pasa un dado de pareja en pareja, dando a cada pareja una oportunidad de jugarlo una vez y, después, pasarlo rápidamente a la siguiente pareja. (En grupos menores de 8 personas se puede jugar individualmente). Cada vez que una pareja saque el número dos en el dado (o cualquier otro número designado) tiene derecho a abrir una caja.
- ❖ Cada vez que se abre una caja y el sobre adentro, se inicia una discusión. El juego sigue hasta abrir todas las cajas y acabar con todas las preguntas. La última caja debe tener, no sólo un sobre con una pregunta adentro, sino, también, un pequeño regalo, como un dulce.
- ❖ Al terminar el juego, la persona facilitadora hace una síntesis de los puntos importantes de la discusión.

E. TÉCNICAS PARA PROMOVER LA CONCIENTIZACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN

Objetivo:

- ❖ Promover la importancia de la unidad, la organización y la planificación en los procesos de transformación.

E. I. EL GATO AMARRADO

Usos:

- ❖ Permite una reflexión sobre la importancia de la comunicación en las estrategias organizativas para el cambio.
- ❖ Es espontáneo y dinámico.

Procedimiento:

- ❖ La persona facilitadora pide a 5 voluntarios(as). Se marca con cinta un círculo en el piso de aproximadamente dos metros de diámetro y se pone una silla en medio.
- ❖ Amarra a una de las cinco personas a la silla con un lazo, asegurando que sea una persona con buen sentido del humor y que no va a entrar en pánico al estar amarrada. Esa persona representa el "gato amarrado".
- ❖ A otras tres personas se les da un pañuelo para que lo pongan en el bolsillo trasero de su pantalón. Deberán mantener visible una parte del pañuelo. También, se les

amarrar uno de los brazos por su espalda (amarrado al cincho o pantalón). Esas personas representan los "gatos compañeros" del gato amarrado.

- ❖ La quinta persona representa el "tigre". El tigre se mantiene en el círculo protegiendo a su reo, el gato amarrado. Los otros tres gatos tienen como objetivo sacar a su compañero del círculo, salvándole la vida. Es recomendable que la persona que juegue el papel del tigre sea alguien muy activo(a) con bastante energía.

- ❖ La persona facilitadora da las siguientes instrucciones:
 - ❖ Si el tigre le quita el pañuelo a un gato, ese gato se muere y está fuera del juego.
 - ❖ Solo un gato puede entrar al círculo.

- ❖ Los gatos no pueden hablar entre sí.
 - ❖ Se juega una primera ronda. Si no se logra rescatar al gato amarrado, se juega otra ronda.
 - ❖ Antes de iniciar la segunda ronda, la persona facilitadora informa que los gatos pueden reunirse y hablar antes de que empiece la ronda.
 - ❖ Se juega hasta que se salve el gato amarrado o hasta que los gatos pierdan.

- ❖ Luego se hace una reflexión:
 - ❖ ¿Cómo se sintieron los gatos compañeros durante la primera ronda?
 - ❖ ¿Cómo se sintieron en la segunda ronda?
 - ❖ ¿Qué hicieron para liberar al gato amarrado? ¿Qué cosas les funcionaron bien y qué cosas no?
 - ❖ ¿Cómo se sintió el tigre? ¿Qué estrategia adoptó?
 - ❖ ¿Cómo se sintió el gato amarrado?
 - ❖ ¿Qué tiene que ver el juego con nuestra práctica organizativa?
 - ❖ ¿Qué representan los pañuelos, los lazos y el tigre?
 - ❖ ¿Qué factores influyen en una estrategia exitosa?

- ❖ Se hace una reflexión con las personas participantes sobre la importancia de la comunicación, la planificación y el trabajo colectivo para las estrategias de transformación.

E.2. EL TRASLADO PELIGROSO

Usos:

- ❖ Promueve la importancia del trabajo colectivo y el desarrollo de estrategias antes de llevarlas a cabo, tomando en cuenta las fortalezas del grupo, los mecanismos establecidos, el contexto de las personas influyentes y la democracia interna.
- ❖ Es una técnica espontánea y participativa que requiere de un espacio físico grande y el uso de sillas fuertes.
- ❖ Es recomendable que se haga este ejercicio con grupos de 6 a 15 personas.

Procedimiento:

- ❖ Se forman dos grupos rápidamente. Se arreglan dos filas paralelas de sillas (de aproximadamente seis u ocho sillas cada fila) con un espacio de por lo menos tres metros entre las filas. Se piden dos personas voluntarias para actuar como jueces y ubicarse al otro lado de la fila de sillas, una persona para cada fila. Se da a cada equipo tres sobres o bolsas con un papel adentro con la palabra "maíz" en el primero, "gallina" en el segundo y "lobo" en el tercero. Se dan las instrucciones a los dos equipos que deberán hacer todo lo posible por llevar los tres sobres o bolsas, uno por uno, al otro lado de las sillas. El equipo que lo logra gana el juego.
- ❖ Se explica que deben imaginarse que las sillas representan un puente encima de agua. Por lo tanto sólo se puede cruzar al otro lado caminando encima de las sillas y solamente una persona puede estar caminando en las sillas a la vez. Cualquier persona del equipo puede llevar los sobres al otro lado, entregándolos al juez ubicado al otro lado. Si el juez acepta el sobre entonces se regresa y puede intentar llevar el siguiente sobre. Si el juez no lo acepta, se devuelven todos los sobres y se tiene que empezar de nuevo.
- ❖ Se da la clave al juez de que el maíz no puede estar con la gallina (porque se lo come) y la gallina no puede estar con el lobo (porque se la come). La solución correcta es 1.) llevar primero la gallina, 2.) llevar después el lobo, pero llevando de regreso la gallina, 3.) dejar la gallina en el lado inicial, 4.) llevar el maíz y por último, 5.) llevar la gallina. El juez o la jueza simplemente dice si está bien o mal sin explicar porque. También se puede asignar el papel de observadoras a dos o tres personas.
- ❖ El juego termina cuando uno de los equipos logra llevar los tres objetos al otro lado con el procedimiento correcto. Se les pide explicar la secuencia correcta al otro equipo. Luego se hace una reflexión utilizando las siguientes preguntas:
 - ¿Qué sintieron?
 - ¿Qué hicieron? ¿Cuál fue su estrategia?

¿Cómo tomaron decisiones?

¿Decidieron qué hacer en conjunto o cada quién hizo lo que se le ocurrió?

¿Cómo tomaron en cuenta los obstáculos en sus estrategias?

¿Tiene alguna relación el juego con la forma en que hacemos incidencia?

¿A qué actores(as) representaron las diferentes personas en el juego?

- ❖ La persona facilitadora hace una síntesis de los puntos principales de la discusión.

F. TÉCNICAS PARA LA EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES

Objetivo:

- ❖ Evaluar colectivamente los aspectos principales de una actividad en forma creativa y participativa.

F.1. TOMAR EL PULSO DEL GRUPO

Usos:

- ❖ Sirve para recibir una retroalimentación general inmediata del grupo sobre la actividad.
- ❖ Es especialmente útil para ver las reacciones de la gente después de un primer día de trabajo y durante una actividad más larga poder mejorar el proceso.
- ❖ Utiliza palabras y también audiovisuales.

Procedimiento:

- ❖ La persona facilitadora prepara un papelógrafo con varias caras dibujadas que expresan diferentes estados de ánimo: feliz, indiferente, nervios, con sueño, molesto(a), miedo, etc. Es recomendable presentar entre 6 y 10 caras.
- ❖ La persona facilitadora invita a las personas participantes a pasar al frente y escribir algún símbolo debajo de la cara que más refleja cómo se sintió hoy. Si alguien no encuentra una cara que represente sus sentimientos, puede dibujar una.
- ❖ La persona facilitadora hace una reflexión con el grupo sobre las caras y saca algunas conclusiones sobre el sentir general del grupo con algunos planteamientos sobre cómo mejorar la actividad y elevar el estado de ánimo. Se comparten recomendaciones para los siguientes días de trabajo y la persona facilitadora escribe los acuerdos colectivos en un papelógrafo.

F.2. POSITIVO, NEGATIVO INTERESANTE

Uso:

- ❖ Permite una evaluación rápida de una jornada de trabajo.

Procedimiento:

- ❖ La persona facilitadora presenta al grupo tres preguntas generadoras:
 - ¿Qué fue lo positivo del día de trabajo?
 - ¿Qué fue lo negativo del día de trabajo?
 - ¿Qué fue lo más interesante?
- ❖ La persona facilitadora solicita opiniones para cada una de las preguntas y se anotan las respuestas en un papelógrafo. Las personas miembros del grupo responden verbalmente en plenaria o por escrito en tarjetas.
- ❖ Luego se solicita recomendaciones del grupo sobre cómo mejorar la actividad en los próximos días.

F.3. TIRO AL BLANCO

Uso:

- ❖ Permite una evaluación gráfica y participativa de diferentes aspectos de una actividad.

Procedimiento:

- ❖ La persona facilitadora determina los aspectos de la actividad que se quiere evaluar. Por ejemplo: el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados, la metodología utilizada, facilitación, participación del grupo, logística, materiales entregados y resultados logrados.
- ❖ La persona facilitadora dibuja en un papelógrafo un "tiro al blanco" para cada aspecto a evaluar. (Un tiro al blanco consiste en un punto en medio con cuatro círculos alrededor).
- ❖ La persona facilitadora invita a las personas a pasar adelante y anotar en cada papelógrafo, o tiro al blanco, su evaluación para cada aspecto. Se marca, con algún símbolo, el círculo en el centro si fue excelente. Calificaciones más bajas se ubican en los círculos más lejanos del centro.

- ❖ Después de que todas las personas hayan pasado a evaluar, la persona facilitadora hace una síntesis de los resultados abriendo una breve discusión sobre cada aspecto evaluado.
- ❖ Al final, la persona facilitadora solicita recomendaciones del grupo sobre cómo mejorar las futuras actividades.

F.4. EVALUACIÓN DESDE MI PARTICIPACIÓN

Uso:

- ❖ Permite que las personas participantes evalúen la actividad a partir de su propia experiencia y aprendizaje aunque la técnica en sí no estimula una evaluación global del evento.

Procedimiento:

- ❖ La persona facilitadora presenta un dibujo en papelógrafo de una persona con un pie en una cubeta con varias preguntas alrededor:

Cerca a la cabeza: ¿Qué aprendí?

Cerca al corazón: ¿Cómo me sentí durante la actividad?

Cerca a la mano: ¿Qué hice bien durante la actividad?

Cerca al pie en la cubeta: ¿Qué errores cometí?

Cerca al otro pie: ¿Cómo pienso aplicar lo que aprendí?

- ❖ Las personas participantes contestan las preguntas en una hoja en blanco.
- ❖ Luego, en plenaria, la persona facilitadora anima a la gente a compartir lo que han escrito.

F.5. COMPLETAR LAS FRASES

Uso:

- ❖ Permite evaluar una actividad en las propias palabras de las personas participantes, generando diálogo y participación.

Procedimiento:

- ❖ La persona facilitadora prepara de antemano algunas frases que permitan a las personas participantes evaluar los aspectos esenciales de la actividad. Se reparte a las personas participantes hojas con las frases para que contesten por escrito.

Algunos ejemplos pueden ser:

Para mí, la cosa más útil de la actividad fue...

El momento que más me gustó fue...

Lo que no me gustó de la actividad fue...

La facilitación del evento fue...

El taller llenó mis expectativas porque...

El taller no llenó mis expectativas porque...

Algo que no me quedó claro fue...

- ❖ Después de que todas las personas participantes hayan contestado las preguntas por escrito, la persona facilitadora genera una discusión, frase por frase, invitando a las personas a compartir lo que han escrito.

Variación:

Se pueden escribir las frases en papelógrafos dejando suficiente espacio abajo para que las personas pasen al frente y escriban directamente en el papelógrafo.

También se pueden contestar las preguntas oralmente con la persona facilitadora anotando las respuestas de las personas participantes en un papelógrafo.



CHOLSAMAJ

Arte y Diagramación
1a. Avenida 9-18 Zona I
Tels: (502) 2232-5959 2232-5417 2232-5405
www.fundacioncholsamaj.org
E-mail: fundacioncholsamaj@yahoo.com
Guatemala, Guatemala C. A.



Impreso en:
Litografía Nawal Wuj
1a. Avenida 9-18 Zona I
Tels: 2232-8568 2250-1008
Guatemala, Guatemala C. A.



