SURKUNA
CENTRO DE APOYO Y PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS

FOS

Bélgica
socio para el desarrollo

escuela feminista

#LoHaremosCaer

Módulo

MANUAL DE INCIDENCIA POLÍTICA

HERRAMIENTA DE APOYO PARA TALLERES

INDICE

INTRODUCCIÓN.....4
PARTE I
¿Qué es la incidencia política?.....4
¿Por qué hacer incidencia?.....5
¿Cuándo hacer incidencia?.....6
¿Para qué incidir políticamente?.....6
Marco político de la incidencia.....7
Algunas consideraciones sobre las relaciones de poder y actores.....7
Incidencia política y régimen político.....7
Incidencia Política y ciudadanía.....8
Incidencia Política y esfera pública no estatal.....8

PARTE II
Diseño del plan de incidencia política.....9
Primer paso: Identificación y análisis del problema.....10
Causas y consecuencias del problema.....10
Prioridad de las causas.....10
Segundo Paso: Formulación de la propuesta.....11
Prioridad a la solución.....11
Elementos para la elaboración de la propuesta de incidencia política.....11
El cambio de la política pública incluye el cambio a nivel institucional y a nivel cultural.....12
Tercer Paso: Análisis del espacio de decisión.....12
Persona decisiva y actor/a clave.....13
Procedimientos para la toma de decisiones.....13
Cuarto Paso: Análisis de los canales de influencia.....14
Clasificación de actores entre las personas aliadas, indecisas o de oposición.....15
Personas que influencian en la persona decisiva y actores/as clave.....15
Análisis de intereses de la persona decisiva y actores/as clave.....16
Quinto Paso: Formulación de estrategias de influencia.....16
Sexto Paso: Elaboración del plan de actividades.....17
Algunas tareas complementarias a la propuesta:.....17
Séptimo Paso: Evaluación continua.....19
Evaluación de impacto.....19

SURKUNA

PARTE III

Sugerencias metodológicas para el trabajo práctico.....20
PASO 1: Identificación y análisis del problema. ¿Cuál es el problema que se quiere resolver?.....20
TÉCNICA 1.....20
TÉCNICA 2.....20
PASO 2: Primera parte. ¿Qué solución se quiere dar a través de la política púbica?..... 22
TÉCNICA 1.....24
PASO 2: Segunda parte. Elaboración de una propuesta inicial.....24
TÉCNICA 1.....26
TÉCNICA 2.....26
TÉCNICA 3.....27
PASO 3: Análisis del espacio de decisión. Quién, cómo y cuándo se toman decisiones..... 28
TÉCNICA 1.....29
TÉCNICA 2.....29
PASO 4: ¿Quiénes son los/as actores/as que ejercen influencia sobre la toma de decisiones?..... 31
TÉCNICA 1.....31
TÉCNICA 2.....31
TÉCNICA 3.....34
PASO 5: Formulación de estrategias de influencia. ¿Cómo se puede influir en la toma de decisiones para lograr la aprobación de la propuesta?.....35
TÉCNICA 1.....36
TÉCNICA 2.....36
PASO 6: Elaboración del plan de actividades. ¿Qué hay que hacer para 36
llevar a cabo las estrategias?.....37
TÉCNICA 1.....37
TÉCNICA 2.....38
PASO 7: Evaluación continua. ¿Qué se ha logrado, qué no y por qué?..... 39
TÉCNICA 1.....39
TÉCNICA 2.....41
TÉCNICA 3.....42

SURKUNA es una organización feminista posicionada a nivel nacional e internacional en el litigio, defensa y exigibilidad de los derechos de las mujeres, adolescentes, niñas y niños. Contribuye al cambio de patrones socioculturales, a la transformación de realidades, a las reformas normativas, a la generación de políticas públicas y al fortalecimiento y dinamización del movimiento feminista para la construcción de una sociedad justa e igualitaria que garantice la vida digna de las mujeres, adolescentes, niñas y niños.

En este marco, como parte de una estrategia de fortalecimiento del movimiento de mujeres y feministas en Ecuador, Surkuna invitó a mujeres y personas trans que se reconozcan como feministas y formen parte de una organización, colectiva, plataforma de activismo y defensa de los derechos humanos de las mujeres para formar parte de la **Escuela de Formación Política Feminista "Lo Haremos Caer".**

La Escuela de Formación Política Feminista tuvo como objetivos:

- Fortalecer a las organizaciones y colectivas feministas a partir de la formación política.
- Fomentar la reflexión desde el feminismo sobre el contexto actual, desde la teoría, la historia y las prácticas feministas.
- Dotar de herramientas prácticas sobre autocuidado, incidencia, acompañamiento, entre otras que permitan a las organizaciones fortalecer su accionar.

Buscamos que esta escuela fomente el debate entre feministas de organizaciones diversas a nivel nacional, sobre el accionar que realizan. Además que, a partir del intercambio de experiencias y la formación política, se aporte a fortalecer el movimiento feminista en el país, en sus distintas expresiones y diversidades.

Al finalizar los módulos, las participantes se comprometieron a realizar réplicas de los módulos compartidos en sus respectivos espacios para el fortalecimiento de sus organizaciones y colectivas. Esto permitirá que las reflexiones y debates se compartan en los espacios organizativos de base para fortalecer a las nuevas generaciones del movimiento feminista en el Ecuador.

MANUAL DE INCIDENCIA POLÍTICA
Herramienta de apoyo para talleres

Introducción

Las mujeres y feministas en el mundo nos organizamos para luchar por construir un mundo justo, igualitario y equitativo para todas nosotras. Una de nuestras luchas fundamentales es deconstruir el sistema patriarcal, capitalista, colonial, incluyendo sus instituciones que nos oprimen. En ese sentido, un debate permanente es nuestra postura y acción frente al Estado como estructura. Es claro que este debate contiene posturas muy diversas que un solo módulo no sería suficiente para abordarlas en su complejidad. No obstante, es necesario conocer y debatir sobre las diversas formas en las que podemos generar acción política feminista: tomarnos las calles para visibilizar nuestras demandas, escribir y reflexionar sobre la vida y la violencia, hacer acciones artísticas, acompañar a mujeres en diversos procesos y hacer incidencia. Todo esto es importante para que podamos tomar decisiones sobre qué queremos hacer, qué queremos lograr y cómo podemos conseguirlo.

En nuestro contexto, donde el Estado es la estructura política dominante, es fundamental reflexionar sobre la incidencia como herramienta de acción feminista para transformar las realidades, avanzar en el reconocimiento de los derechos humanos de las mujeres y evitar retrocesos. En el presente módulo vamos a exponer qué es la incidencia, cuál es su objetivo y también conoceremos las herramientas que pueden servir, justamente, para hacer incidencia policía.

Este módulo está divido en tres partes. En la primera encontrarán aspectos teóricos sobre la incidencia política, su definición (qué es), los posibles escenarios en los que es necesario hacer incidencia (cuándo) y los propósitos para hacer incidencia (para qué). Además, su marco político. La segunda parte desarrollará los conceptos y procedimientos necesarios para diseñar un plan de incidencia política. El procedimiento contiene pasos generales como la selección del problema, la definición de la estrategia de incidencia, los criterios para su seguimiento y evaluación.

Finalmente, la tercera, incluye materiales para el trabajo de los conceptos y de la elaboración práctica del plan de incidencia y para plasmar las particularidades de cada necesidad, recursos compilados de diferentes fuentes y recursos académicos así como de organizaciones. Cada uno de los materiales está definido para los diferentes momentos del aprendizaje con la intención de practicar con los nuevos conceptos y técnicas, con la finalidad de proporcionar al tallerista herramientas prácticas para asegurar la comprensión de los contenidos y sus diferentes niveles de complejidad.

PARTE I

¿Qué es la incidencia política?

- La incidencia política es una forma de acción política dirigida al Estado, a los organismos multilaterales, de derechos humanos, y a otras/otros actores políticos relevantes con el objetivo de conseguir cambios concretos en políticas, leyes, tratados internacionales de derechos humanos o programas públicos.

- Es el esfuerzoque hacemos como organizaciones o movimientos para influir en la formulación e implementación de las políticas y programas públicos.
- Es una técnica para identificar y promover soluciones de problemas ante tomadores de decisiones u organizaciones con poder vinculante en dichas decisiones.
- Es el proceso de influenciar en los resultados de las actuaciones, comportamientos, posiciones y decisiones, incluyendo las políticas de las instituciones públicas y privadas.

Profundicemos. Todas las acciones ciudadanas se realizan en un complejo escenario de poder y de agendas demarcadas por intereses específicos. Más allá de la exigencia del cumplimiento de derechos, para cualquier organización de la sociedad civil es imprescindible identificar la responsabilidad de cada grupo y evaluar el sentido social de su accionar en democracia.

- Puede decirse que la incidencia es una forma de participación de la ciudadanía a partir de un proceso planificado. Incidencia no es necesariamente confrontación, sino que puede concebirse también como una dinámica por la cual se adoptan actitudes críticas y propositivas.
- La actividad de la sociedad civil organizada busca finalmente la redistribución del poder. Entonces, su intervención promueve que el poder no sea ejercido solo por los que ocupan espacios de representación (dignidades a través de elecciones) sino que grupos de la sociedad civil interfieran con sus inquietudes y criterios para ciertos asuntos públicos. Así las personas se informan, se organizan y actúan –con diferentes tipos de alcance– en diferentes temas de interés o de preocupación.

Es importante ver que este es un proceso deliberado en el que se construyen propuestas, las personas se organizan, se crea una estrategia a través de un plan de incidencia y aquello se concibe en el seno de las organizaciones, donde se preparan y educan para incidir. Este enfoque permite ver a las políticas públicas como instrumentos que nunca pueden ser considerados como inamovibles. La incidencia es un factor para el cambio, la alteración o alter - acción.

¿Por qué hacer incidencia?

Las políticas públicas son las acciones gubernamentales que gestionan recursos financieros, capacidades humanas e institucionales para dar solución a problemas comunes en una sociedad. Una política pública puede incluir varios tipos de acción para remediar la afectación de un grupo, son acciones específicamente planeadas. Pueden incluir leyes, programas y proyectos; puede inclusive asignar recursos como gasto público e impuestos, como regular actividades, normas civiles o penales. Todo ello en el marco de la eficiencia, es decir de optimizar recursos y medios disponibles apuntando a conseguir los mejores resultados.

Realizar incidencia en el marco de políticas públicas es una de las estrategias claves que ha generado el movimiento de mujeres y feministas para lograr la garantía y el ejercicio concreto de nuestros derechos humanos. Cabe resaltar que la incidencia en el marco de políticas publicas puede ser enfocada a que se emita una determinada política, a que se evite la emisión de una política regresiva o a intervenir en la implementación de una política concreta ya existente para lograr el fortalecimiento de un determinado eje de la misma.

Un ejemplo del uso de incidencia para lograr la emisión de una política publica en Ecuador, es lo sucedido en el proceso de generación de la Estrategia Intersectorial de Planificación Familiar y Prevención del Embarazo en Adolescentes (ENIPLA) en 2012. Donde el movimiento de mujeres y feministas incidió fuertemente en la emisión de la política pública, y su posterior implementación con enfoque de derechos y género.

Hacer incidencia en cambios legales relacionados con los derechos humanos de las mujeres es imprescindible, pues permite evitar retrocesos y promover reformas que permitan avanzar en la garantía de los derechos humanos de las mujeres. Este tipo de incidencia nos ha permitido, por ejemplo, la promulgación de leyes que protejan a las mujeres contra la violencia basada en género, generar debates legislativos sobre la necesidad de despenalizar el aborto, entre otros.

No toda estrategia de incidencia legal se relaciona directamente con lograr avances en derechos, en ocasiones promover los debates es el objetivo fundamental y, otras, simplemente evitar retrocesos en materia de derechos. De todos modos, siempre debe existir una estrategia concertada y planificada con objetivos concretos.

La incidencia en ámbitos internacionales en materia de derechos humanos permite lograr que se generen instrumentos que garanticen los derechos humanos de las mujeres y recomendaciones que permitan avanzar en materia de ejercicio y garantía de los mismos. El movimiento de mujeres y feministas mundial ha sido uno de los actores claves en materia de avance de los derechos humanos a nivel internacional, pues sus estrategias de incidencia han permitido lograr avances importantes que han modificado de forma sustancial la calidad de vida de las mujeres y sus derechos.

¿Por qué hacer incidencia?

Las políticas públicas tienen como objetivo dar solución a asuntos públicos. Cuando estas políticas no funcionan se convierten en un objeto de incidencia política, porque las mismas necesitan ser cambiadas incluyendo las relaciones de poder que las vincula.
La institución democrática, de hecho, precisa de revisión permanente para los cambios sectoriales, regionales o nacionales que necesiten transformarse a raíz de la historia y los nuevos hitos culturales.
Específicamente se requiere realizar una incidencia política cuando:

- Ante la ausencia de políticas o programas adecuados para resolver el problema.
- La norma vigente reproduce efectos negativos para una población.
- El incumplimiento de las políticas o programas destinados a resolver el problema.

¿Para qué incidir políticamente?

Para fortalecer la posibilidad de que la ciudadanía ejerza un protagonismo directo y para crear sinergias con los procesos de gobierno a través de las distintas formas de representación. La incidencia también habilita espacios de ejercicio pleno de ciudadanía, donde los ciudadanos puedan hacerse cargo directamente de ciertos asuntos, sin desentenderse de los mismos. Otro de sus objetivos es dar lugar a formas y modalidades de participación partiendo del reconocimiento de la legitimidad y de la cuota

de poder que conservan los ciudadanos, que habilitan un reconocimiento social y político mediante este proceso. Igualmente, incidir contribuye –dentro de ciertas escalas, condicionadas y subordinadas a su influencia y peso real– a una sociedad que avanza en la autodeterminación de sus ciudadanos. Así también se involucra a otros actores que están preocupados e interesados en los temas públicos.

Entonces, se incide políticamente:

- Para elaborar propuestas políticas frente a la ausencia de las mismas en temas específicos, públicos y socialmente relevantes.
- Actuar ante políticas o programas que en su aplicación o incumplimiento afectan a los intereses y bienestar de las personas.
- Sensibilizar a los hacedores de política pública y a quienes la implementan.
- Mejorar las políticas y programas para que sus estructuras sean más transparentes y participativas, susceptibles a rendición de cuentas y evaluación pública.

Marco político de la incidencia

Cuando hablamos de incidencia estamos hablando de la capacidad de modificar las relaciones de poder o ejercer poder sobre su cambio. Por ello, es importante comprender de qué depende que existan personas o grupos más poderosos que otros. La sociedad y los gobiernos tienen formas de perpetuar su poder, así como de generar un control en las personas para permanecer en la indefensión, creando discursos que los defina a ellas mismas y a sus derechos.

¿Qué es el poder?[1]

De acuerdo al enfoque de género se definen algunas formas de considerar el poder:

-**PODER PARA.** Es el potencial creativo de cada individuo para influir sobre su propia vida.

-**PODER DE.** Es la capacidad productiva de cada persona para generar ideas y cosas, y el propósito de la vida que cada persona presenta.

-**PODER SOBRE.** Incluye fortaleza, fuerza, control, dinero, clase, abuso, conocimiento e ideas.

-**PODER CON.** Se refiere a la fortaleza de un grupo para multiplicar el impacto que llegaría a tener una sola persona para hacer algo, se refiere a la posibilidad de lucha colectiva que es mayor si todas y todos sumamos una parte.

Algunas consideraciones sobre las relaciones de poder y actores

Incidencia política y régimen político

De acuerdo a Rodríguez Sosa, en su Manual sobre Incidencia Política, la caracterización de los regímenes es mucho más complejo que el antagonismo entre democracia y dictadura. Sin embargo, la posibilidad de una incidencia real va a depender en buena parte de la comprensión real del régimen político existente. Eso exige identificar espacios, derechos, instituciones y aliados.

1. Ver Karen Sirker. Incidencia política, comunicación y formación de coaliciones. Curso a distancia de Empoderamiento Incidencia política, comunicación y formación de coaliciones. Programa piloto de educación a distancia para Argentina, Ecuador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Perú. 2002

> La forma que asuma la incidencia política y sus modalidades, dependerán en buena cuenta de las características del sistema político en el cual se desarrolle. Si partimos de entender que el sistema político es mucho más complejo que el sistema de gobierno, tendremos una visión más cercana a la realidad del escenario para la incidencia política[2].

El plan de incidencia política tomará en cuenta cómo se configura el poder en el régimen en cuestión a nivel nacional, regional y local, en los espacios abiertos para la ciudadanía pero también los cerrados donde finalmente se toman las decisiones. Se debe tener claridad sobre cómo se toman las decisiones políticas en el espacio a incidir para generar estrategias y acciones efectivas.

Incidencia Política y ciudadanía

El desarrollo de planes de incidencia puede incluso dar un giro a la cultura política vigente. Hablamos de promover una participación activa de la ciudadanía frente a la apatía naturalizada de los electores y ciudadanos que miran a sus gobernantes como fieles representantes de la corrupción o sin interés en los vaivenes de su país. O de sus gobernantes que no les interesa incluir en sus agendas los imperativos de la población.

De acuerdo a Rodríguez, el deterioro del sistema de partidos y el poco atractivo de las visiones globales del mundo y del país que –supuestamente– representan los partidos impulsa a que el ingreso de los ciudadanos en la política puede encontrar una vía más eficaz a través del posicionamiento de intereses y demandas particulares, refiriéndose a grupos particulares. Si bien la defensa de «causas particulares» puede ser vista como un factor de erosión de intereses nacionales más amplios, también puede ser la vía por la cual grupos de ciudadanos comiencen a interesarse en la política e inicien dinámicas de agregación de intereses que contribuyan a reconstruir lo común.

Incidencia Política y esfera pública no estatal

Además del régimen político y de la participación ciudadana, existe un espacio entre el Estado, la ciudadanía y la sociedad civil –a veces difuso– que se lo denomina espacio público no estatal. Son espacios donde intereses particulares y colectivos se visibilizan, se contrastan y hasta pueden entrar en conflicto. Los prejuicios, las normas y costumbres toman un papel importante en estos espacios, ya que aportan a la homogeneización de prácticas y discursos. En estos espacios se construyen identidades y las diferencias, relaciones precarias y estables, alianzas.

Los espacios públicos no estatales tienen múltiples formas, una de las más reconocidas son los medios de comunicación que inciden directamente en la opinión pública y que se expresan y discuten en varios, muchos, espacios públicos.

Es importante conocer el funcionamiento de esta escena pública no estatal y cómo, a través de estas, se genera pensamiento o tendencias de pensamiento dirigidas. Todo ello porque la opinión pública tiene un rol fundamental en los procesos de incidencia.

2. Rodríguez, Jorge. Manual de Incidencia Política. USAID, Perú, 2003, pp 14.

Rodríguez suma que es necesario entender los niveles de sensibilización que manejan los poderes, como por ejemplo los de gobierno, porque ejercen influencia en grandes corrientes de pensamiento de la opinión pública. Especialmente en las actitudes de los gobernantes frente a temas de derechos humanos, violencia de género o medio ambiente.

PARTE II

Diseño del plan de incidencia política

El proceso de elaboración de un plan de incidencia política implica una planificación participativa, por lo que se presenta la necesidad de tomar en cuenta varios factores, como:

- 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.
- La fuerza social detrás de la iniciativa.

Estos factores se deberán tomar en cuenta para la elaboración del plan de incidencia política por ser elementos influyentes a la hora de trabajar con grupos organizados.

La metodología se compone de la siguiente manera:[3]

1. Identificación y análisis del problema. ¿Cuál es el problema específico que se quiere resolver?
2.Elaboración de la propuesta. ¿Qué se quiere lograr? El análisis de posibles soluciones al problema identificado. ¿Cuáles son las soluciones para lograrlo?
3. Análisis del espacio de decisión. ¿Quién, cómo y cuándo se toma la decisión sobre la propuesta? Identificación de audiencias meta.
4. Análisis de canales de influencia. ¿Quiénes son los/as actores/as que ejercen influencia sobre la toma de decisiones? Identificación de audiencias influyentes.
5. Formulación de estrategias de influencia. ¿Cómo se puede influir en la toma de decisiones para lograr la aprobación de la propuesta?
6. Elaboración del plan de actividades. ¿Qué hay que hacer para llevar a cabo las estrategias?
7. Evaluación continua. ¿Qué se ha logrado, qué no se ha podido lograr y por qué?

3. La metodología está basada en los ocho pasos de metodología de incidencia política de WOLA - Washington Office on Latin America. Más información https://www.wola.org/es/sobre-nosotros/, visitado por última vez 27 de diciembre, 2019.

Detrás de los pasos metodológicos lo que se desea resolver son las siguientes preguntas generales:

- ¿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?

Primer paso: Identificación y análisis del problema

El primer momento aborda la decisión de las personas para empujar una propuesta de incidencia política. Si bien puede ser fácil ubicar los problemas que se desean resolver, las organizaciones o sociedad civil puede tener una larga lista de temas con los que quisieran resolver afectaciones negativas. Priorizar cuál de los problemas comunes resulta una tarea de compromiso y responsabilidad conjunta.
Se recomienda trabajar un problema a la vez, ya que cada uno puede tener diferentes agendas públicas, actores influyentes, tiempos, instancias de resolución en el gobierno, pues uniendo varios de ellos se puede entorpecer la gestión.

Es mejor que el problema que se vaya a abordar sea desde una organización o personas que tenga la misión y visión del problema, con vivencias concretas sobre el tema a tratar, desde su trabajo, su cotidianidad o activismo.

Causas y consecuencias del problema

Luego de identificar el problema es necesario revisar por qué se genera, cuáles son sus principales efectos o consecuencias, cuáles son sus principales características.

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 solo a nivel de sus efectos. Finalmente, ayuda al grupo impulsor a detectar la población más afectada por el problema, para que pueda ser incorporada en su campaña de incidencia política.
Desde un inicio deben estar presentes las personas más afectadas por el problema identificado, ellas componen los sectores sociales interesados en impulsar iniciativas de incidencia política y, como tales, deben ser incorporados en la discusión.

Prioridad de las causas

Al revisar el tema seguramente se identificarán varias causas del problema, y cada una de ellas requerirá de una solución específica. Es recomendable identificar la causa a la que se dará prioridad, de acuerdo a las razones para hacerlo. Por ejemplo, se tendrá que analizar si su solución significaría mayor impacto

20. Declaración de Sentimiento y Resoluciones de Séneca Falls, 1848. http://www.mujeresenred.net/spip.php?article2260

positivo para sus beneficiarios, si los tiempos permiten o dificultan la resolución del problema o si la solución de esta causa abre posibilidades de solución de otros problemas.
Resolver causas que permiten desanudar nudos de conflicto para incidir en otras causas de mayor impacto puede ser una estrategia para mantener la motivación y el compromiso activo del grupo.

Segundo paso: Formulación de la propuesta

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.
La elaboración de la propuesta debe ser precisa, clara y detallada, que no deje espacio para ambigüedades y que pueda ser leída por todos y todas de la misma forma. Esto es fundamental para asegurar un mensaje concreto y preciso. La propuesta bien lograda así como la fuerza del grupo que la impulse es decisivo para alcanzar los objetivos esperados.

Así como en el primer paso, se deben identificar las posibles soluciones y priorizar aquellas que puedan tener mayor alcance para lograr las metas propuestas. Es recomendable intercambiar ideas y experiencias con personas que hayan trabajado el problema, así como con otras agrupaciones o personas de la sociedad civil con intereses parecidos.

Prioridad a la solución

Luego de definir cuáles son las soluciones de la causa prioritaria, esta será la base para la propuesta a elaborar. Para identificar la solución se realizan los siguientes acercamientos: consultar con las personas afectadas por el problema, así como con las personas que son parte de grupo que impulsará la propuesta, consultar con otras organizaciones que tienen experiencia en el tema y con técnicos/as y expertos/as en el tema.

Elementos para la 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 qué mecanismo, con cuáles características, involucrando a quiénes).
- Cuál es el espacio o instancia que tiene poder de decisión sobre lo que queremos cambiar.
- Para cuándo se quiere lograr (en qué período).

La propuesta debe plantearse de forma que permita medir si se logró o no el objetivo 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. Para temas complejos dependerá mucho de la construcción del mensaje para motivar la opinión.
- 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 decisiones 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 resultar en la necesidad de considerar algunos cambios en su formulación. Además, es importante contar con información necesaria, veraz y actualizada. Asimismo, para plantear una propuesta de incidencia se debe comprender la coyuntura política y los tiempos políticos.

El cambio de la política pública incluye el cambio a nivel institucional y a nivel cultural

Para mantener los cambios logrados y asegurar su sostenibilidad en el tiempo es necesario tener en cuenta los cambios institucionales y culturales que son los que, finalmente, operativizan la transformación de la norma.

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. 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.

Tercer paso: **Análisis del espacio de decisión**

El siguiente paso es el análisis del espacio o instancia donde se halla el poder para aprobar o no 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.

Persona decisiva y actor/a clave

En todas las instancias de gobierno existe una o varias personas que son las tomadoras de decisiones sobre temas o sectores específicos. A esta persona se la define como la persona decisiva.

Sin embargo, hay que considerar que el poder real muchas de las veces no se ubica en el poder formal. Y puede que se trate de personas diferentes. En ese caso es necesario identificar ambas personas, la del poder formal como la persona decisiva y la del poder real como el actor/a clave. Es fundamental identificarlos con nombres y apellidos completos, ya que las decisiones no la toma una institución sino personas concretas que serán útiles de investigar íntimamente.

Procedimientos para la toma de decisiones

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 el 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.

Algunos procesos institucionales pueden ser bastante complejos. Por ejemplo, cuando la propuesta se trata de la aprobación de una nueva ley mediante el organismo legislativo del país (el cual es el responsable de aprobar, modificar, o dejar sin efecto una ley), hay que tener claridad sobre su funcionamiento. Como por ejemplo, cuáles son las instituciones que pueden impulsar una modificación, aprobación o subrogación de una ley, cuál es el proceso para que una iniciativa sea probada, cuál es la agenda del legislativo, cómo funcionan sus comisiones, cuáles son las fuerzas de correlación entre los bloques legislativos.

Por último, los tiempos para la toma de decisiones son fundamentales para conocer si existen fechas límites, especialmente en cambios a la legislatura o temas relacionados con la aprobación de presupuestos. Hay que poner atención a este punto, pues no es lo mismo que se mencionó antes sobre los tiempos de la coyuntura política.

Cuarto paso: Análisis de los canales de influencia

Este paso incluye el mapeo de actores o de poder. En el mismo se deben identificar las agendas de los actores y sus principales intereses; es decir, temas por lo que mueven o accionan sus recursos cualquiera que estos fueren. En una agenda política existen varios temas de accionar o gestión, sin embargo, siempre habrán unos temas específicos que tengan más prioridad y que movilizan a la persona en cuestión; así como su capacidad de incidencia en los mismos. Estos dos elementos permiten identificar los principales actores para la incidencia.

Luego de ubicar a los actores/as se realiza el acercamiento desde el enfoque profesional y personal; eso permite descubrir a la persona con sus allegados y posibles influyentes en la toma de decisiones, su línea política y experiencia, las cuales pueden mostrar sensibilidades como experticias desconocidas, decisiones tomadas en el pasado que permiten medir la "elasticidad" de su criterio técnico y político.

A manera de ejemplo, exponemos las variables que guiaron el mapeo de actores de la Corte Constitucional del Ecuador en relación a la legalización del aborto por violación:

1. Perfil personal
1.1 Línea familiar partidista
1.3 Creencia o tendencia religiosa
1.3 Estudios (dónde y cuáles)
1.4 Estructura familiar

2. Perfil profesional
2.1 Tipo de organización en la que ha trabajado (ONG, gestión pública, otros privados como universidades) y ubicación geográfica.
2.2 Misión, objetivos y área de trabajo.
2.3 Datos generales (duración de tiempo de su desempeño, colegas y persona responsable)

3. Capacidades institucionales. Actividades relacionadas con agenda de mujeres y derechos humanos
3.1 Aborto y derechos del cuerpo
3.2 Tipos de violencias
3.3 Capacitaciones sobre derechos

4. Coordinación interinstitucional
4.1 Experiencias y modalidades de coordinación en temas de género
4.2 Aptitud para la convergencia con organizaciones de mujeres
4.3 Aptitud para la convergencia con instituciones públicas
4.4 Aptitud para la convergencia con organismos internacionales
4.5 Acciones sugeridas para asegurar la participación de organizaciones o grupos en el proyecto de reforma de COIP

4.6 Aporte institucional o compromisos de los perfiles entrevistados en relación con el proceso de reforma de COIP
4.7 Perspectivas sobre acciones prioritarias previstas al diálogo de reforma de COIP

Clasificación de actores entre las personas aliadas, indecisas o de oposición

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 aquellas que están de acuerdo con la propuesta, por algún interés o motivo y que podrían hacer público su apoyo en determinado momento.

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.

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 o institucionales. En otras oportunidades son personas indecisas porque no tienen un conocimiento profundo de la propuesta.

Generalmente, a la persona decisiva se le considera una persona indecisa, lo que plantea la necesidad de persuadirla. Si la persona decisiva es una oponente a la propuesta entonces se podría reformular la propuesta para lograr que sea desde otro espacio otra persona la que tome la decisión.

Personas que influencian en la persona decisiva y actores/as clave

Luego de identificar aliados, indecisos y oponentes se procede a identificar el grado de interés en la propuesta y la influencia que tienen en el proceso de la 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.

Aquí vale decir que para influir en la toma de decisiones, fuera de la identificación de actores/as, también pueden ser de gran utilidad estrategias de presión pública.

Análisis de intereses de la persona decisiva y actores/as clave

El siguiente paso es el análisis de los intereses y motivaciones personales, sociales, económicos y políticos de cada una de dichas personas. Quien tiene el 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 esta 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, clase social, formación académica, el partido político al que pertenece, sus aspiraciones, y gustos personales, entre otros.

Este tipo de acercamiento permite generar argumentaciones y estrategias respecto al análisis de intereses de las personas decisivas y actores/as clave.

Quinto paso: **Formulación de estrategias de influencia**

Una estrategia es un conjunto de actividades dirigidas al logro de un objetivo concreto. En este caso, convencer o persuadir a la persona que toma decisiones, para que apruebe la propuesta que sostenemos. Las estrategias de influencia y las actividades de una campaña de incidencia política deben ser muy variadas y creativas. Para ello se debe tomar en cuenta:

- Intereses y motivaciones de las personas identificadas al hacer el mapa de poder.
- Características del grupo que motiva la propuesta, si existen debilidades y cuáles son sus fortalezas.
- Coyuntura política. Escenarios de ventaja y nudos críticos.

Para influir en el espacio de decisión y lograr la aprobación de una propuesta sobre políticas públicas se debe realizar una gran variedad de actividades. Entre estas, deben incluirse:

- Las visitas de cabildeo con la persona decisiva y con las demás personas claves.
- El 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.

Sexto paso: **Elaboración del plan de actividades**

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/as.
- 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.

Algunas tareas complementarias a la propuesta:

Elaboración de la hoja de propuesta:
La elaboración por escrito 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.
- 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.

Investigación de la información, posibles vacíos y actualización de datos
El manejo de información actualizada y confiable es fundamental para lograr decisiones acertadas en los diferentes ámbitos de la planificación. Como lo son los tiempos o calendarios de procesos, personas decisivas y actores/as clave, intereses de las personas afectadas, e inclusive las capacidades del grupo proponente.

Manejo de las organizaciones en coalición
Todas las personas que participan de alguna forma en la campaña tienen que estar al tanto 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. Eso no quiere decir que todas ellas tengan que estar involucradas en cada etapa de la planificación, no obstante es

importante consultar e informar el avance del plan de incidencia a las personas que conforman la base social de cada organización para mantener la legitimidad y apropiación de la incidencia política.

Actividades concretas para las estrategias de influencia

En el paso anterior se identificaron las estrategias o líneas generales de acción que el grupo proponente va a ejecutar en su campaña de incidencia política, con la participación de las organizaciones o personas de la sociedad civil; en conjunto, la coalición de fuerzas. 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: **Cabildeo**
  Actividad: visitas directas con la persona decisiva y demás personas claves.

- Estrategia: **Organización**
  Actividad: asambleas, reuniones, talleres de liderazgo, visitas domiciliarias, capacitación, fortalecimiento institucional, formación de coaliciones, formación de comisiones de trabajo, reuniones de coordinación.

- Estrategia: **Educación y sensibilización**
  Actividad: investigaciones, foros, talleres, seminarios, publicaciones, videos, teatro popular, visitas domiciliarias, festivales artísticos, campañas de educación por tema.

- Estrategia: **Medios de comunicación**
  Actividad: conferencias de prensa, entrevistas, publicidad pagada, visitas a juntas editoriales, artículos, cartas al editor, reportajes, eventos para cultivar relaciones con periodistas (desayunos, cócteles, etc.)

- Estrategia: **Movilización**
  Actividad: huelgas, marchas, tomas, vigilias, plantones.

Para cada actividad se debe especificar el resultado esperado, señalando: indicadores, fecha, persona responsable y recursos necesarios. Para organizar esta planificación ver en anexos del paso 6, Plan de Actividades.

De acuerdo a la coyuntura, se debe mirar cuáles actividades deben priorizarse o hacerse primero, a quiénes se debe visitar primero, si se precisa entrar por la persona decisiva se debe observar si hay algún aliado que permita el acercamiento. Por otro lado, los actos públicos son fundamentales, estos deben realizarse oportunamente, esto puede fortalecer a la organización proponente y aportar a la causa.

Séptimo paso: Evaluación continua

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 sus 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 ser útil para esta tarea:

Actividad	Resultados esperados	Resultados obtenidos	Factores que contribuyeron	Ajustes necesarios
Valoración				

Cuadro N°1: Actividades y resultados

Evaluación de impacto

El impacto de la incidencia política se evalúa de acuerdo a la transformación lograda luego de su implementación. Dicha transformación tiene relación con el cambio de la política pública a incidir, al fortalecimiento de la sociedad civil organizada y al cambio de las relaciones de poder que permitieron la democratización de decisiones no solo a nivel institucional, sino también dentro de la coalición.

Sobre la primera, la resolución a través de la política pública, se mide el impacto de la incidencia en relación a los cambios específicos que se lograron en políticas, leyes, programas o comportamientos. A la vez, se miden los cambios positivos para la población afectada y los problemas que se resolvieron a través de la incidencia.

La segunda, el fortalecimiento de la organización y la coalición, es el impacto en la sociedad civil y su nueva capacidad de injerencia para defender los cambios logrados o emprender iniciativas de incidencia política más transcendentales en el futuro. Para ello es necesario revisar la legitimidad de la coalición, la capacidad de propuesta y de conocimiento sobre el funcionamiento del Estado. 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.

La tercera, sobre las relaciones de poder y la capacidad de democratizar las decisiones, tiene que ver con el grado de participación que se logró impulsar en la organización y la coalición; así como si se logró transparentar los procesos políticos del país en cuestión y si en estos procesos se lograron incluir espacios concretos para la participación ciudadana en la toma de decisiones. De este punto también es parte el acceso a la información de la ciudadanía y el impulso de la descentralización del poder del Estado.

PARTE III

Sugerencias metodológicas para el trabajo práctico

A continuación se compilan diferentes herramientas para el trabajo pedagógico-práctico en grupos. Estos ejercicios y hojas de trabajo están categorizadas para cada una de las etapas de la creación del plan de incidencia política. Muchas de ellas son parte de diferentes manuales, entre ellos Washington Office on Latin America (WOLA), cuya asesoría se especializa en materia de derechos humanos.

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

TÉCNICA 1
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:

- Visualiza la misión y visión del grupo con relación al problema a tratar, disminuyendo la posibilidad de un listado arbitrario de problemas.
- 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. Basada 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.		

Cuadro N°2: Enunciación de problemas

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
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 (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. A cada grupo se dan 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 contribuye 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 solución, 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 1 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.

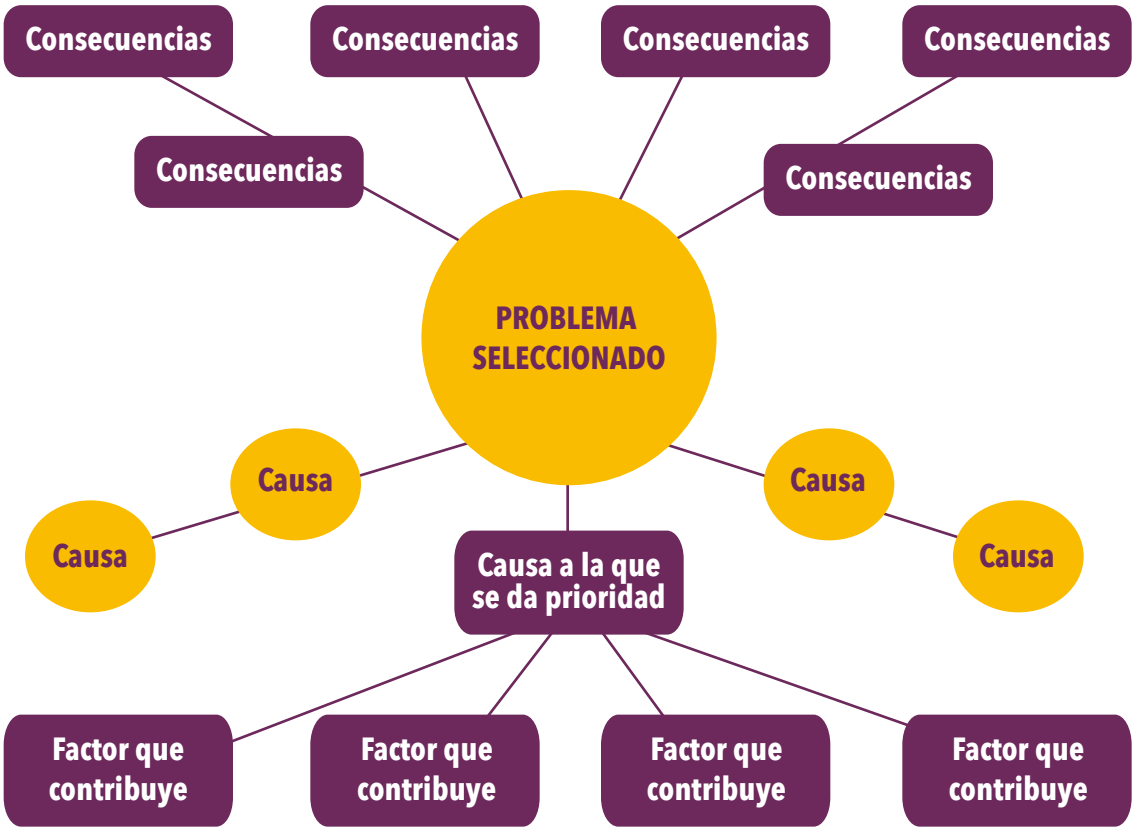

Diagrama N°1: Análisis y desglose del problema

Problema seleccionado:

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

Cuadro N°3: Análisis del problema seleccionado

PASO 2: Primera parte. ¿Qué solución se quiere dar a través de la política púbica?

TÉCNICA 1
GENERACIÓN DE POSIBLES SOLUCIONES PARA LA PROPUESTA

Propósitos:

1. Generar posibles soluciones para una de las causas del problema identificado y generar 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, y 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 0, 1 o 2 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 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. **PASO**

Problema seleccionado:

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

Cuadro N°4: Hoja de trabajo. El análisis de posibles soluciones al problema identificado

PASO2: Segunda parte. Elaboración de una propuesta inicial

TÉCNICA 1

Propósito:

1. 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 esté relacionada con la solución del problema identificado.

Procedimiento:

1. Se forman 3 o 4 grupos, cada uno 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 2
GENERACIÓN DE METAS SECUNDARIAS DE LA INICIATIVA

Propósito:

1. 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:

- 30 minutos en grupos
- 20 minutos para presentaciones
- 10 minutos para reflexión y síntesis final

TÉCNICA 3

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

Criterios de una propuesta precisa	¿De qué manera no llena el criterio?	¿De qué manera llena el criterio la propuesta?	¿Qué proponemos para mejorar la propuesta?
¿Genera opinión pública favorable?			
¿Existen datos que comprueban que su aprobación contribuiría a la resolución del problema?			
¿Se puede lograr a corto o mediano plazo?			
¿Se puede identificar a la persona o personas que toman las decisiones sobre la propuesta?			
¿Es políticamente factible?			
¿Es técnicamente factible?			
¿Es económicamente factible?			
¿Se ha fijado un plazo de tiempo realista según el procedimiento establecido por el espacio de decisión?			
¿Es motivadora y reúne a nuestro grupo?			
¿Contribuye a la formación o fortalecimiento de alianzas y coaliciones?			
¿Estimula la movilización de personas afectadas por el problema?			
¿Otros criterios?			

PASO 3: Análisis del espacio de decisión. Quién, cómo y cuándo se toman decisiones.

TÉCNICA 1
ANÁLISIS GRUPAL DE UN ESPACIO DE DECISIÓN

Propósito:

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

Uso:

- Puede servir para analizar posibles situaciones o aplicarse a planificaciones reales de incidencia política.
  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 de seguimiento hay?
- ¿Qué información hace falta?
- ¿Qué podemos hacer para llenar cada vacío de información?

4. La persona facilitadora estimula comentarios sobre los trabajos.

- La necesidad de la participación para recoger más información y enriquecer el análisis.
- 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 se genera en plenaria una discusión sobre el espacio utilizando las mismas 4 preguntas del Procedimiento #2. Para finalizar se hace una síntesis de las ideas y una reflexión metodológica sobre este paso.

Tiempo:

1 hora en total:
- 20 minutos para la presentación del caso hipotético con sus actores y actoras
- 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 el 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, dependiendo de la profundización del debate.

TÉCNICA 2
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?	

PASO 4: ¿Quiénes son los/as actores/as que ejercen influencia sobre la toma de decisiones?

TÉCNICA 1
EJERCICIO PRÁCTICO DEL MAPA DE PODER

Propósito:

1. 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.

Uso:

- Permite visualizar la multitud de personas que se encuentran alrededor de una persona decisiva en una iniciativa de incidencia política.
- 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.
- 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 influyentes 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 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 pueden 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 (oponentes) 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 solo 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 2
ANÁLISIS DE INTERESES

Propósito:

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

Uso:

- 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.
- En una iniciativa real de incidencia política este ejercicio es esencial. Idealmente se debe repetir en varios momentos durante el proceso de planificación.
- Es una técnica complementaria al ejercicio del mapa de poder y requiere de un buen nivel de información sobre las personas claves.

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.

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.
- 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 horas 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

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 pueden anotar las tres categorías de personas que intervienen en una sola matriz, mostrando así, las posiciones de todas las personas claves.

TÉCNICA 3
ANÁLISIS DE INTERESES DE LA PERSONA DECISIVA Y DE LAS PERSONAS CLAVES

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

Cuadro N°7: Análisis de la persona decisiva y personas claves

PASO 5: Formulación de estrategias de influencia. ¿Cómo se puede influir en la toma de decisiones para lograr la aprobación de la propuesta?

TÉCNICA 1
DISCUSIÓN INICIAL SOBRE ESTRATEGIAS

Propósito:

- **1.** 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.

- ¿En qué espacio de tiempo se toman decisiones?

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:

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

Uso:

- Sociodramas para estimular la creatividad y la reflexión sobre experiencias vividas

- 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

PASO 6: Elaboración del plan de actividades. ¿Qué hay que hacer para llevar a cabo las estrategias?

TÉCNICA 1
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, entre los cuales se distribuyen las estrategias. 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; hay que subrayar 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 2
PLANIFICACIÓN EN GRUPOS

Propósito:

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

Uso:

- Sirve como un ejercicio práctico para entender la lógica de la planificación, reforzando la habilidad y hábito de planificar.
- 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".

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

Actividad	Resultado esperado	Indicadores	Persona responsable	Fecha	Recursos

Cuadro N°8: Hoja de trabajo. Plan de actividades

PASO 7: Evaluación continua. ¿Qué se ha logrado, qué no y por qué?

TÉCNICA 1
EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACTIVIDADES

Propósito:
1. Evaluar el cumplimiento del plan de actividades (actividad por actividad) con el fin de hacer ajustes durante el proceso de incidencia.

Uso:
Sirve no solo 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" con 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

Preguntas	Hechos	Valoraciones
Paso 1: Identificación y análisis del problema ¿Se hizo un análisis profundo del problema?; ¿Respondía a un problema profundamente sentido por mucha gente?; ¿El problema concuerda con nuestra misión?		
Paso 2: Formulación de la propuesta ¿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?		
Paso 3: Análisis del espacio de decisión ¿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?;¿Manejamos bien la información importante sobre el espacio?		
Paso 4: Análisis de los canales de influencia **¿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?**		

Paso 5: Formulación de las estrategias de influencia ¿Fueron efectivas las estrategias utilizadas?; ¿Utilizamos una variedad de estrategias?; ¿Implementamos efectivamente un componente educativo o de sensibilización?; ¿Participó la población afectada en la generación y ejecución de las estrategias?; ¿Hicimos un buen trabajo con los medios de comunicación?		
Paso 6: Elaboración del plan de actividades ¿Cumplimos con lo que nos planteamos?; ¿Nuestro plan fue claro y realista?; ¿Logramos modificar roles tradicionales en la distribución de responsabilidades?; ¿Modificamos nuestro plan en los momentos necesarios?		
Paso 6: Elaboración del plan de actividades ¿Cumplimos con lo que nos planteamos?; ¿Nuestro plan fue claro y realista?; ¿Logramos modificar roles tradicionales en la distribución de responsabilidades?; ¿Modificamos nuestro plan en los momentos necesarios?		

Cuadro N°9: Hoja de trabajo. Cuadro para la evaluación del proceso, paso por paso

TÉCNICA 2
EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACTIVIDADES

Propósito:

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

Uso:

Sirve no solo 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" con 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. 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.

4. Los grupos presentan sus conclusiones en plenaria.

5. 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.

6. 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

Actividad planificadas	Resultados esperados de la actividad	Resultados reales	Razones de cumplimiento o incumplimiento	Ajustes necesarios

Cuadro N°10: Hoja de trabajo. Cuadro de evaluación y seguimiento del plan de actividades

TÉCNICA 3
EVALUACIÓN COLECTIVA DEL IMPACTO DE LA INICIATIVA

Propósito:

1. 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 7[4]. 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. En este texto, ver en Evaluación de Impacto: (1) cambio de la política pública a incidir, (2) fortalecimiento de la sociedad civil organizada y (3) cambio de las relaciones de poder que permitieron la democratización de decisiones

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.
justes del plan.

Tiempo:
2 horas en total:

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

Cuadro N°11: Hoja de trabajo. Cuadro para la evaluación del impacto de la incidencia política por criterios

	Criterios	Poco	Mucho
1. Resolución del problema a través de las 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		
3. Fortalecimiento y empoderamiento de la sociedad civil	Legalización del grupo o coalición		
	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.