

CAJA DE HERRAMIENTAS PARA LA INCIDENCIA

Desarrolle una estrategia ambiciosa pero realista para la incidencia, en ocho sencillos pasos

Bernd Steimann | Coordinador de Políticas para el Desarrollo, HELVETAS Swiss Intercooperation
Zurich | 2021

ÍNDICE

Introducción: ¿Qué es la incidencia, y qué se espera de esta caja de herramientas?	2
1 “¿Pero, por qué?”: Cómo entender el problema y hallar una solución convincente	4
2 Análisis del Contexto y del Poder: Cómo conocer su entorno	8
3 El Árbol de Influencias: Cómo alcanzar su grupo objetivo	12
4 Métodos: Cómo encontrar el “tono de voz” apropiado	14
5 Oposición y Evidencias: Cómo usar y convencer a sus oponentes	17
6 “Para que...”: Cómo construir su Teoría del Cambio	20
7 Monitoreo y Evaluación (M&E) para la Incidencia: Cómo saber cuándo ha logrado el éxito (o ha fracasado)	22
8 Riesgos: Cómo esperar lo inesperado	25

Nota: Este documento es una versión adaptada de un capítulo escrito para la “Caja de Herramientas para el Pluralismo” (‘Pluralism Toolbox’), diseñada en el contexto del proyecto financiado por la Unión Europea Culture for Peace (Cultura para la Paz) de HELVETAS Myanmar.

INTRODUCCIÓN: ¿Qué es la incidencia, y qué se espera de esta caja de herramientas?

Esta caja de herramientas le ayuda a desarrollar, hacer ajustes y mejorar una ambiciosa pero pragmática estrategia de incidencia en torno a un tema específico de interés. Pero primero, ¿qué significa exactamente “la incidencia”? Si se busca en el internet, se encontrarán muchas definiciones distintas. Una definición ampliamente utilizada describe la incidencia como “el acto o proceso de apoyar una causa o una propuesta”.

En el contexto de la cooperación para el desarrollo, la incidencia puede ser más bien definida como, “el proceso deliberado de influenciar las decisiones dentro de sistemas e instituciones políticas, económicas y sociales, con el objetivo de crear políticas y procesos más justos, inclusivos, y pro-pobres” (Concepto de Incidencia de HELVETAS). Esto también significa que la incidencia no solo se trata de criticar a los gobiernos, sino de hallar una manera deliberada e informada de influenciar los procesos de toma de decisiones, ya sean éstos del estado, del sector privado o de la sociedad civil.

Estas definiciones podrían parecerle demasiado conceptuales o abstractas. En ese caso, el siguiente cuento corto le ayudará a captar la esencia de lo que representa la incidencia. Proviene de Jonathan Ellis, un profesional británico y experimentado entrenador de incidencia, quien ha apoyado a HELVETAS en su enfoque desde 2012 y aconseja a Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) de todo el mundo. El cuento es así:

“Imagínese a una niña pequeña que está en su casa junto con su madre. La niña tiene un problema: ella tiene hambre. Pero ella sabe cuál es la solución a su problema: ella desea una galleta del recipiente de galletas que está encima de la repisa. Ella también sabe que su mamá tiene el poder de darle una.

Al principio, ella intenta la vía directa y dice, “Mami, mami, ¿puedo comer una galleta?” Su madre le dice, “No”.

Entonces la niña le dice, “Ayer me diste una”, así ella está usando el precedente histórico. Es una niña astuta. Su madre nuevamente le dice, “No”.

Entonces la niña añade, “Tú le diste una galleta a mi hermanito”. Su madre de nuevo le repite, “La respuesta es no”.

La niña entonces piensa por un rato y corre a la sala donde su padre está mirando televisión y le dice, “Papá, papá - mamá no quiere darme una galleta”.



Aunque este cuento es muy sencillo¹, contiene casi todo lo que se necesita saber acerca de la incidencia. La niña tiene un entendimiento claro de su **problema** (ella tiene hambre); ella sabe cuál es la **solución** a su problema (comer una galleta); ella sabe quién tiene el **poder** para ayudarle a resolver su problema (su mamá); y ella sabe quién podría ayudarle a **influenciar** a su madre (su papá). Más aún, ella está preparada para utilizar distintos **argumentos y tácticas** y sobre todo, ella es **persistente** y no se rinde luego del primer “no”. Si usted tiene hijos, bien sabe que ellos pueden ser promotores verdaderamente obstinados de sus intereses.

¹ Como podrá imaginar, este cuento es frecuentemente criticado por reproducir estereotipos de género (y hasta por promover comida insalubre (¡de veras!)). Después de pensarlo, se decidió dejarlo así por lo que es, una metáfora sencilla y muy útil.

Ahora bien, en su caso tal vez no quiera incidir por galletas, ni por algún otro beneficio directo para Ud. o su organización, si no, tal vez quiera convencer a su consejo municipal, al ministro de trabajo o al jefe de una empresa para cambiar ciertas leyes o reglamentos, o a invertir un cierto monto en un proyecto específico. Puede estar buscando convencer a tomadores de decisión públicos o privados para que se haga algo para un grupo específico, ya sea de jóvenes o de ancianos, o de personas discapacitadas, u otros grupos marginados. O en caso de trabajar para una ONG internacional como HELVETAS, Ud. ni siquiera busque liderar una campaña de incidencia, sino apoyar a otros que inciden por sus temas de interés.

Cualquiera que sea el caso esta caja de herramientas le ayuda a encontrar la mejor manera de hacerlo. Consiste de ocho secciones distintas que se construyen una sobre otra. En cada sección se trata un paso específico de análisis o de planificación, el cual le ayuda a desarrollar una estrategia de incidencia que responde a circunstancias actuales, que se enlaza en marcos institucionales y políticos existentes, y que considera los recursos que estén disponibles.

La Sección 1 le ayuda a entender más claramente el problema al que se enfrenta para definirlo de una manera apropiada y formular una solución de incidencia realista (¿cuál es el problema, como se puede resolver?). ¡Esto puede parecer fácil pero no lo es! Este paso forma la base de su estrategia de incidencia.

La Sección 2 es acerca del análisis y comprensión del contexto más amplio en el cual se está operando. ¿Quiénes tienen un interés en este tema? ¿Cuáles son las políticas, leyes y reglamentos relevantes en el país, la región o la municipalidad en que se está trabajando? ¿Quiénes tienen el poder para realizar el cambio que se busca? ¿Quiénes podrían ser capaces y estar dispuestos a ayudarlo, y quienes podrían oponerse a sus ideas y planes?

En la Sección 3 se identificarán diferentes maneras y caminos para alcanzar a los que pueden realizar el cambio que se quiere lograr. El “Árbol de Influencias” le ayudará a ver cómo puede aproximarse a los tomadores de decisión, y a obtener claridad sobre cuándo y en qué orden esto se va a realizar.

La Sección 4 presenta una selección de métodos y técnicas que se pueden utilizar para aproximarse a los tomadores de decisión. De hecho, la incidencia puede tomar muchas formas, desde conversaciones confidenciales a puerta cerrada, hasta manifestaciones públicas y el trabajo mediático.

La Sección 5 se trata de la evidencia: Para ser un promotor de la incidencia que sea convincente y creíble en torno a su tema de interés, uno debe ser capaz de presentar pruebas de lo que se está planteando. Sin embargo, existen distintos tipos de evidencia, y dependiendo de su público, tal vez quiera presentar la misma evidencia de distintas maneras.

La Sección 6 se trata de cómo lograr que un plan de incidencia tenga un buen resultado. Al utilizar los componentes establecidos en las Secciones 1 al 5, podrá entonces continuar con la elaboración de su “Teoría del Cambio”. ¿Qué es lo que hará al inicio, de modo que ocurra algo más? ¿Y luego cómo se procederá?

La Sección 7 le ayudará a determinar hasta qué punto su incidencia ha tenido éxito, o no. Medir el progreso y el fracaso en procesos de políticas puede ser desafiante, pero unos pocos pasos sencillos le ayudarán a obtener la claridad sobre dónde está posicionado, y si es que aún sigue en el rumbo correcto.

Finalmente, **la Sección 8** le muestra cómo identificar y manejar los riesgos específicos de la incidencia.

Si usted es principiante y quiere elaborar su estrategia de incidencia desde un inicio, es preferible que siga las ocho secciones una por una. Esto le ayudará a desarrollar su estrategia cuidadosamente, para poder entender cómo se arman los distintos componentes uno sobre otro, evitando así crear un un proceso de “incidencia de fantasía”, demasiado ambiciosa y distante de la realidad. En una etapa subsiguiente, o si ya ha adquirido algo de experiencia, cada sección puede también ser consultada y utilizada por sí misma, en especial si Ud. ya cuenta con una estrategia de incidencia que requiere de una reflexión puntual para lograr una mejora.

1 “PERO, POR QUÉ?”: Cómo entender el problema y hallar una solución convincente

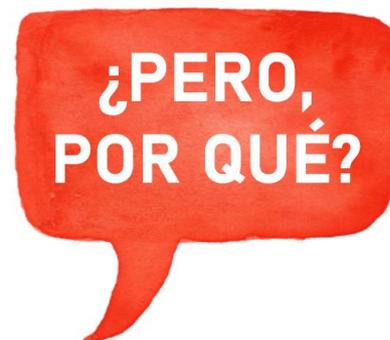
¿Recuerda el cuento de las galletas? Si es así, definitivamente recordará que la niña tiene muy claro: a) cuál es su problema, y b) cómo puede resolver ese problema. Su problema es el hambre, y comer una (o dos) galletitas lo resolvería.

Tener una idea clara de lo que se quiere lograr con la incidencia, es una condición previa esencial para cualquier incidencia exitosa. Esto puede parecer obvio, y uno puede sentirse muy seguro en términos de la problemática en la que se quiere enfocar y de lo que los tomadores de decisión tendrían que hacer. Aún así, previo a la incidencia se debe tener mucha seguridad que se está dirigiendo a lo correcto y que la solución que propone puede dar resultado. Más aún, si se lleva a cabo la incidencia junto con otros (lo cual muchas veces es el caso), necesita estar seguro de que todos compartan el mismo entendimiento del problema y que apoyen la misma solución. De hecho, muchas campañas fracasan porque (entre otros factores) se dirigen hacia el problema equivocado, proponen soluciones erróneas, o porque los asociados y aliados empiezan por asumir implícitamente que todos comparten el mismo entendimiento del tema para luego darse cuenta de que no es así. Y finalmente, no se puede incidir por cinco temas al mismo tiempo. En lugar de eso, se necesita focalizar de manera que obtenga claridad, para asegurarse de que los demás entiendan lo que se quiere lograr.

Los siguientes ejercicios, muy sencillos, le ayudarán a evitar tales dificultades. En caso de que esté planeando su estrategia de incidencia junto con otros socios, se recomienda realizar este ejercicio, así como todos los otros ejercicios subsiguientes, juntos, en grupo.

El ejercicio “¿Pero, por qué?”: Cómo llegar a la raíz del problema

Vamos a asumir que Ud. está trabajando para una organización de la sociedad civil que apoya a las familias pobres de agricultores que habitan en áreas remotas. El problema al cual quiere dirigirse en general es que los agricultores están estancados en la extrema pobreza y que no pueden sustentarse con sus actividades agrícolas. Bien, éste es un problema muy extenso, por lo cual se debe llegar a la raíz del problema para poder identificar el tema prioritario. La manera más fácil de hacerlo es preguntarse, “¿Pero por qué esto representa un problema?” y continuar preguntándose esto hasta obtener un buen entendimiento de las causas que se encuentran en las raíces del problema. Esto podría desarrollarse así:



El problema inmediato: Las familias de agricultores se encuentran estancadas en la extrema pobreza y no pueden sustentarse por su producción.

¿Pero, por qué? Porque su producción es muy baja y no cuentan con un excedente para vender en los mercados regionales.

La posible respuesta: Ofrecer capacitaciones agrícolas para mejorar las prácticas de cultivo.

¿Pero, por qué? ¿Por qué es tan baja la producción? Porque el acceso a tierras productivas es extremadamente limitado, y solo pueden cultivar pequeñas parcelas lejanas de su comunidad.

La posible respuesta: Mejorar el camino que conduce a los campos remotos.

¿Pero, por qué? ¿Por qué las tierras cultivables son tan escasas y remotas? Porque una empresa minera ocupó todas las tierras cultivables cercanas a la comunidad, sin ofrecer compensación.

La posible respuesta: Incidir ante la compañía minera para revertir una parte de las tierras o para pagarles una compensación razonable.

¿Pero, por qué? ¿Por qué ha podido la compañía ocupar las tierras sin ofrecer compensación? Porque las Leyes Nacionales de Tierras no requieren que las empresas privadas compensen a las poblaciones afectadas.

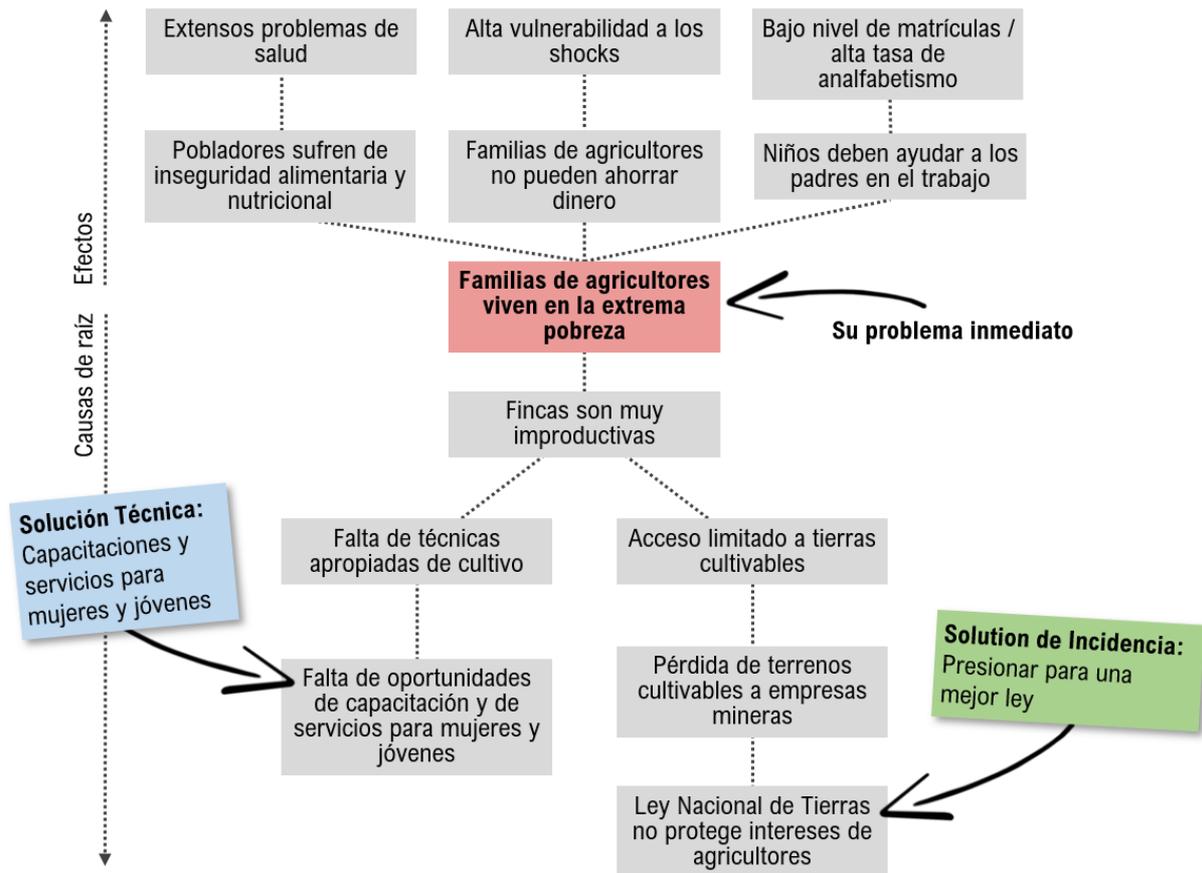
La posible respuesta: Incidir ante el gobierno nacional para modificar las leyes para que en el futuro se pueda asegurar de que haya compensación para las comunidades afectadas.

Detengámonos aquí, aunque se podría continuar con este ejercicio por largo tiempo. Algunos se sentirían incómodos con preguntar continuamente, “¿Pero, por qué?”. Eso obliga a que uno investigue de manera más profunda y que se tengan que hacer preguntas incómodas. Sin embargo, realizar este ejercicio puede ser muy revelador al ayudar a distinguir problemas que requieren una solución “técnica” (por ejemplo, la construcción de caminos) de problemas que requieren un esfuerzo de incidencia.

Al mismo tiempo, se necesita asegurar que su problema inmediato esté bien formulado. ¡Nunca es un error darle más tiempo de reflexión! Por ejemplo, si se da cuenta que la pobreza rural mayormente afecta a los hogares mantenidos por mujeres, probablemente obtendría otras respuestas al preguntar, “¿Pero, por qué?”, y llegaría a una determinación distinta de lo que se necesita hacer.

El Árbol de Problemas: Entienda dónde puede ser útil la incidencia (y dónde no lo es)

Muchas personas encuentran útil visualizar su análisis del problema con la ayuda del Árbol de Problemas. Para hacerlo, primero escriba cuál es el problema inmediato o central en el centro de una hoja de papel grande, y empiece a desarrollar desde allí un diagrama de las diversas causas fundamentales. Esto le ayudará a reconocer rápidamente cómo están interrelacionados los problemas. En un segundo paso, puede agregar los posibles efectos de su problema, esencialmente, lo que pudiera ocurrir si no se llega a resolver el problema central. Usando el problema presentado anteriormente, un Árbol de Problemas podría presentarse así:



Una vez que haya hecho esto, tome su tiempo para conversar con sus colegas y asociados en qué problemas se podría enfocar por medio de la incidencia, y en cuáles quizá no. Resáltelos usando colores distintos. Luego, trate de **identificar el problema específico en el cual desea enfocarse** en su campaña de incidencia. En caso de que se esté preguntando por qué se pide que se mantenga conciso, sencillo y enfocado – existen buenas razones para hacerlo así.

Focalizar, focalizar, focalizar

Muchos promotores de la incidencia tienden a sobrecargar y complicar excesivamente sus campañas. Intentan resolver todos los problemas a la vez, y así pierden su enfoque y su impulso. Si uno se dirige a tomadores de decisión con una impresionante variedad de problemas y una larga lista de deseos, está destinado a fracasar. Los políticos escogerán las cuestiones con las cuales se sienten cómodos e ignorarán lo demás. Sin embargo, si uno los confronta con un problema específico y una solución, no hay manera de que lo evadan. Definir un enfoque puede ser difícil, y por lo tanto se requieren algunos criterios de selección bien definidos: ¿Tiene usted posibilidades reales de tener éxito? ¿Existe alguna ventana de oportunidad *actual* en la cual se pueda abordar el problema? ¿Puede encontrar suficientes socios y aliados (ver la Sección 2)? ¿Tiene Ud. la suficiente pericia como para ser convincente y creíble? Definitivamente podrá encontrar más criterios de selección. Lo crucial es que sepa exactamente por qué eligió cierto tema sobre otro.

Una vez que se haya identificado el problema clave, se debe formular una solución concreta para resolver el problema. Esto, la declaración del problema y la solución propuesta, formarán la base

de los siguientes pasos hacia la estrategia de incidencia, por lo tanto, se deben poder escribir usando solo una oración para cada una. Esto podría verse así:

Declaración del problema: 60% de todos los pequeños agricultores en nuestro país viven en la extrema pobreza porque carecen de acceso a tierras cultivables.

Solución propuesta: Reformar la Ley Nacional de Tierras para proteger los derechos de los agricultores a las tierras, y asegurar una compensación adecuada en caso de pérdidas forzadas de tierras.

Su propuesta en 30 segundos (El discurso del Ascensor): Problema, solución, llamada a la acción

Desde este punto, se necesita asegurar que la campaña se mantenga bien enfocada y que el mensaje principal permanezca muy conciso y directo. Ésta es la manera de refinarlo y de entrenarse para difundirlo con el máximo impacto: imagínese que se sube a un ascensor y que se encuentra con el mismo político con quien ya ha estado intentado reunirse por semanas y meses. ¿Cómo va a utilizar los próximos 30 segundos, hasta que el ascensor llegue al próximo piso? Puesto que el tiempo es muy limitado, se necesita concentrar en tres aspectos:

- **Su problema:** ¿Sobre qué está hablando Ud.?
- **Su propuesta de solución:** ¿Qué es lo que Ud. propone?
- **Su llamada a la acción:** ¿Qué es lo siguiente que debería hacer el político o tomador de decisión?

Transmitir estos tres puntos esenciales en solo 30 segundos le puede resultar difícil, ¡pero es factible! Practique su argumento con un amigo o colega y use un cronometro para asegurarse que lo pueda lograr en corto tiempo. A continuación, hay un ejemplo basado en el tema usado anteriormente:

“Buenos días Sr. Ministro, es un honor conocerlo. Mi nombre es Sam, del Movimiento de Derechos a las Tierras. ¿Sabía Ud. que el **60% de los pequeños agricultores en nuestro país viven en la extrema pobreza** debido a la falta de acceso a tierras cultivables? **Un ajuste a la Ley Nacional de Tierras podría ayudar a proteger los derechos de los agricultores a las tierras**, y para asegurar una compensación apropiada en casos de concesiones de tierras a empresas privadas. Sería un gran honor darle **la bienvenida a la Mesa Redonda Nacional Sobre las Tierras** la próxima semana!

Declaración del problema

Propuesta de la solución

Llamado a la acción

Al principio, practicar su argumento puede sentirse algo ridículo pero es enormemente útil ya que le permite transmitir su mensaje en poco tiempo y lograr que todos entiendan lo que Ud. se propone. ¡Diviértase al practicarlo!

2 ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y DEL PODER: Cómo entender el entorno del proceso de incidencia

Una vez que tenga claridad sobre su declaración del problema y su propuesta de solución, usted necesita enfocarse: ¿Cuáles son los contextos político e institucional con relación a su tema? ¿Quiénes son los que toman decisiones dentro de este campo temático? ¿Cuáles son las leyes, los reglamentos y las prácticas en relación a su tema? En resumen: ¿Qué está ocurriendo en su entorno, y cómo podría ser relevante para su trabajo de incidencia?

Desde este punto de partida, vemos que frecuentemente tenemos la tendencia de enfocarnos solamente en nuestro tema (por ejemplo, el acceso a tierras de los agricultores pobres) y nos olvidamos de todo lo que lo rodea. Sin embargo, un problema nunca se presenta por sí solo, sino que resulta de causas múltiples (tal como hemos visto en la Sección 1), y está envuelto en varios conjuntos de reglas y prácticas. Al mismo tiempo, las condiciones tienden a cambiar, el gobierno establece un nuevo reglamento, una empresa privada cambia sus prácticas de negocios, las personas cambian de parecer o una tendencia internacional demuestra una influencia sin precedentes sobre cierto debate. Para determinar si Ud. es buen observador, ¡échele una mirada a [este aviso comercial de automóviles!](#)



Analice su ambiente externo: ¿Cómo funciona el poder?

Analizar el contexto político e institucional externo puede ser un ejercicio prolongado. Si se busca en el internet se encontrarán muchas herramientas excelentes, la mayoría de las cuales pueden consumir mucho de su tiempo. Por lo tanto, para empezar tal vez quiera realizar un esbozo informal, al cual le podrá agregar más inteligencia (o sea, información) y perspicacia en una siguiente etapa. Para hacerlo, siga estos dos pasos analíticos básicos:

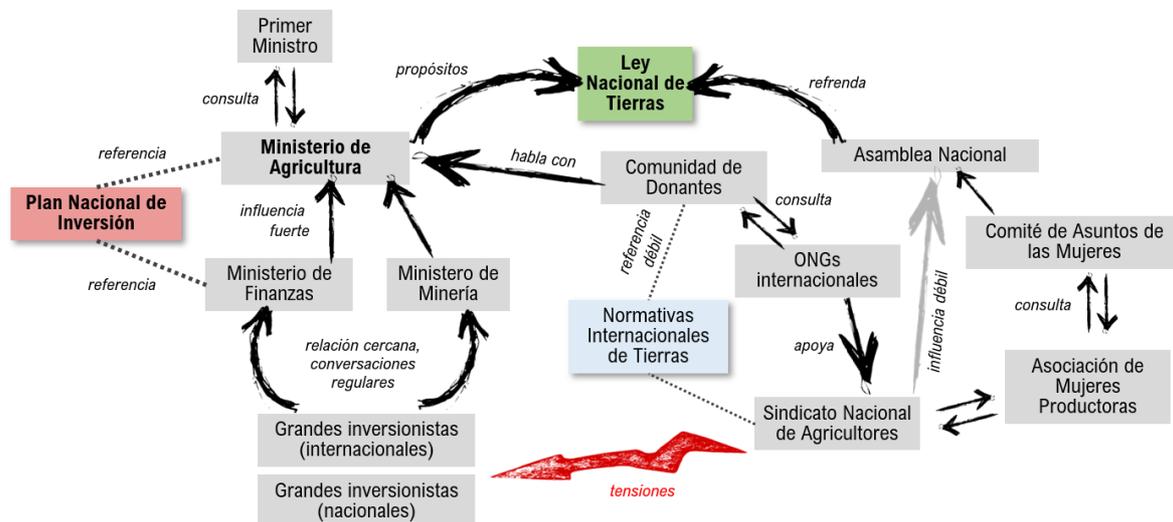
Primero, haga un **registro de todos los actores, instituciones y procesos** que se consideran relevantes en términos de su tema. Estos pueden ser:

- las entidades del estado (ej., ministerios, gobiernos regionales, autoridades municipales);
- el sector privado (ej., empresas nacionales e internacionales, asociaciones de negocios);
- la sociedad civil (ej., otras ONGs, movimientos sociales, sindicatos laborales);
- las universidades e institutos de investigación;
- las leyes, los reglamentos y las normas (ej., Ley Nacional de Tierras; reglamentos sobre concesiones de tierras; leyes específicamente dirigidas a los derechos de las mujeres, de comunidades indígenas, o de otros grupos marginados);
- y mucho más.

No se apresure para terminar el ejercicio y hágalo con sus socios y aliados de incidencia. Hacerlo juntos revelará mucho más que si lo hace sólo.

Segundo, piense acerca de **las relaciones y procesos que existen entre los actores, organizaciones e instituciones**: ¿Cómo están interrelacionados? ¿Quiénes toman las decisiones importantes? ¿Cómo funciona el poder en relación a su tema de interés?

Esto le podría parecer un poco académico, por eso tenemos aquí un ejemplo de como se podría ver (basado en el mismo ejemplo presentado en la Sección 1):



Utilice distintos tipos de flechas y colores para indicar ciertos procesos y/o el tipo de relación entre ciertas instituciones, aunque sea algo bueno o no tan bueno, fuerte o débil. Sea creativo y utilice este análisis informal como una base inicial a la cual le puede agregar información al aprender más durante el proceso. Al hacer este ejercicio, también se dará cuenta de que aún carece de conocimiento e inteligencia, por ejemplo, que no conoce bien todas las leyes y reglamentos que gobiernan el acceso a las tierras, o las que reglamentan los derechos del uso de tierras para las mujeres y grupos indígenas. En ese caso, tome su tiempo para investigar y pedir consejo a los que están bien informados. Y en caso de que Ud. quiera realizar este análisis de una manera más estructurada y científica, por favor consulte la Guía HELVETAS para el Análisis de Economía Política y Poder (PEPA).

Matriz de Influencias e Intereses: ¿Quiénes se posicionan dónde?

Una vez que obtenga un mejor entendimiento del contexto externo, puede empezar a posicionar a los actores relevantes en relación a su tema de interés. ¿Quiénes se posicionan dónde en relación a su tarea principal? ¿Quiénes estarían dispuestos a apoyar su causa? ¿Quiénes podrían oponerse a sus planes? ¿A quiénes sencillamente no les importaría? Y lo más importante: ¿Quiénes estarían preparados para participar de algún modo?

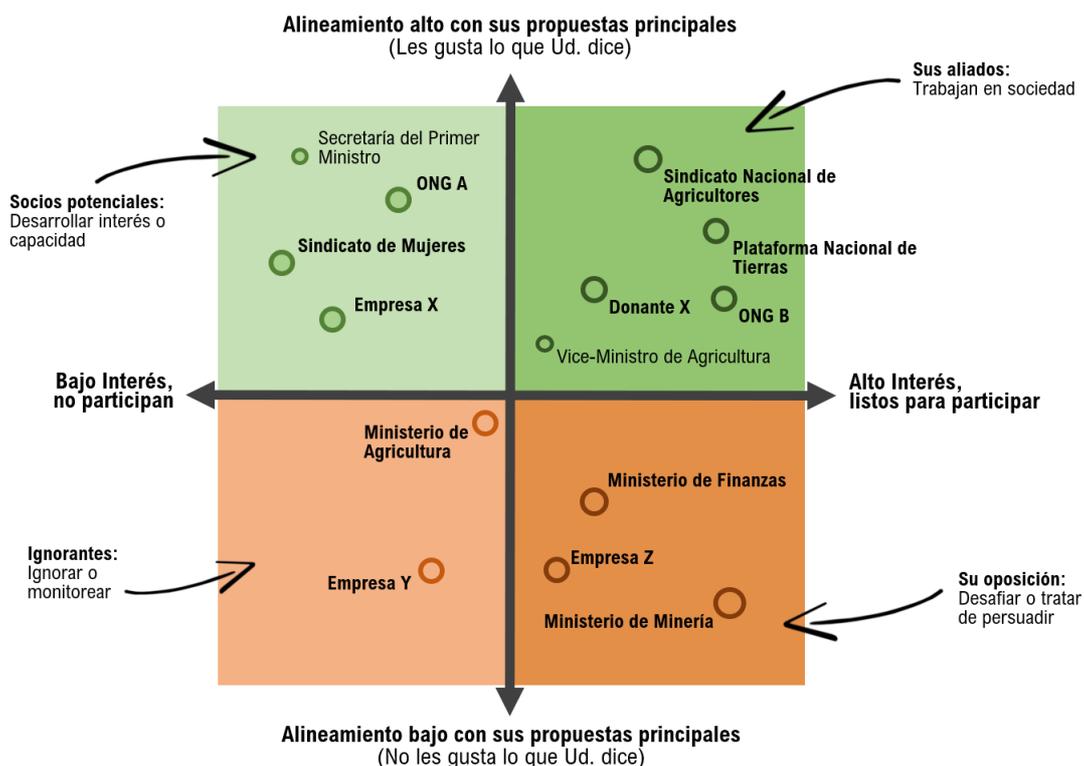
La Matriz de Influencias e Intereses le ayudará a obtener claridad sobre esto. Le ayuda a identificar a sus socios y aliados potenciales, como también a su oposición. Es una matriz muy sencilla, y puede utilizarla de este modo (compare el siguiente ejemplo):

- Tome una hoja de papel grande y dibuje una sencilla matriz X-Y.
- El **eje vertical** refleja si a alguien le gusta su propuesta principal o no. Esencialmente quién está de acuerdo con lo que Ud. dice y propone. Cuanto más alto en este eje, más apoyo existe para su propuesta de incidencia.

- El **eje horizontal** refleja si es probable o no que alguien se involucre en un debate político, básicamente, si alguien tiene los recursos (tiempo, dinero, personal) y la energía y motivación para apoyarle o para oponerse. Cuanto más a la derecha del eje, más probable es que se vuelva activo.
- Ahora regrese a su análisis de contexto anterior y **coloque a todos los actores de su análisis de contexto** dentro de esta matriz. Hágalo uno por uno. Pregúntese si un ministerio, una ONG o una empresa en particular pueda gustarle lo que Ud. plantea, y si es que podría o no involucrarse. Continúe uno por uno, hasta que haya posicionado a todos los actores relevantes en la matriz.
- En un segundo paso, trate de ir más allá de la organización en su conjunto, tal como ministerios, ONGs u organizaciones de donantes para **agregar a individuos**. Después de todo, podría haber alguien del Ministerio de Finanzas quien apoya su idea y que pueda ayudarle a convencer a otros.

El resultado del ejercicio le demostrará quiénes son:

- **sus aliados**, quién es probable que apoye su causa y con quiénes debe Ud. cooperar (esquina superior hacia la derecha, verde);
- **sus oponentes**, los que se opondrán a sus planes y con quiénes tendrá que discutir (esquina inferior hacia la derecha, anaranjado);
- **socios potenciales**, quienes apoyan su idea en principio, pero no se involucran por causa de ciertas limitaciones o porque tienen otras prioridades, y por lo tanto Ud. tendrá que conversar con ellos (esquina izquierda superior, verde claro). Si logra convencer a algunos de ellos a apoyar su causa como “aliados sorpresa”, ¡eso podría impulsar considerablemente su trabajo de incidencia!
- **ignorantes**, a los que realmente no les importa, y de quienes Ud. no tiene que preocuparse mucho (esquina izquierda inferior, anaranjado claro).



Al llegar este punto, Ud. ya deberá saber quién apoyará su incidencia y quién podría oponerse. En caso de que Ud. aún no lo sepa, este ejercicio le ayudará a identificar al “dueño” del problema, es decir, al grupo u organización más afectada, y por lo tanto, quién sería el promotor de la incidencia más creíble (pero quien no necesariamente tendría los medios o capacidades para hacerlo). Con esto, ¡Ud. ha tomado un paso grande hacia su estrategia de incidencia! Al igual que en los ejercicios anteriores, trate de elaborar esta matriz repetidamente. Al empezar la incidencia, inevitablemente aprenderá sobre otros: cómo piensan, cómo se posicionan, y por qué. También conocerá a otros actores. Utilice esta matriz como un “documento vivo” al que le puede agregar más inteligencia, para compartirlo con sus socios y para reflexionar sobre cualquier cambio que pueda observar en su contexto más amplio.

3 EL ÁRBOL DE INFLUENCIAS: Cómo aproximarse a su grupo objetivo

Al haber completado las primeras dos secciones de esta caja de herramientas, debe ahora tener un entendimiento claro de su declaración del problema y su propuesta de solución; debe entender claramente el contexto político e institucional relevante para su causa; y debe conocer a los diferentes actores y saber cómo éstos se posicionan ante su propuesta principal. ¡Con esto, Ud. ha completado la parte analítica y ahora está preparado para empezar a trabajar en su estrategia de incidencia!

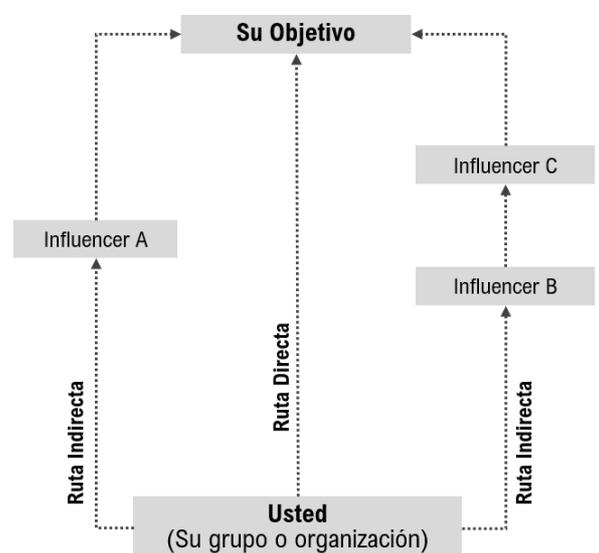
En este punto, debe también estar preparado para responder a la pregunta, “¿Quiénes pueden hacer el cambio que queremos ver?” O, en otras palabras: ¿Quiénes tienen el poder para resolver el problema iniciando la solución deseada? ¿Recuerda el cuento de las galletas en la introducción? La niña sabe muy bien quién le puede resolver el problema: es su madre quien tiene el poder de abrir el recipiente de galletas y aliviar el hambre que ella tiene. Entonces, la niña va directamente a la cocina y le pide una galleta a su mamá. Toma la ruta directa. Cuando eventualmente fracasa en convencer a su madre, toma otra ruta y le pide a su papá. Toma la ruta indirecta.

De esto es exactamente lo que trata esta sección: le ayuda a identificar su grupo objetivo y a empezar a pensar sobre las diversas rutas que Ud. y sus socios pueden tomar para llegar al objetivo. En fin, si no le da resultado una ruta, Ud. necesita tener alternativas. ¡Empecemos!

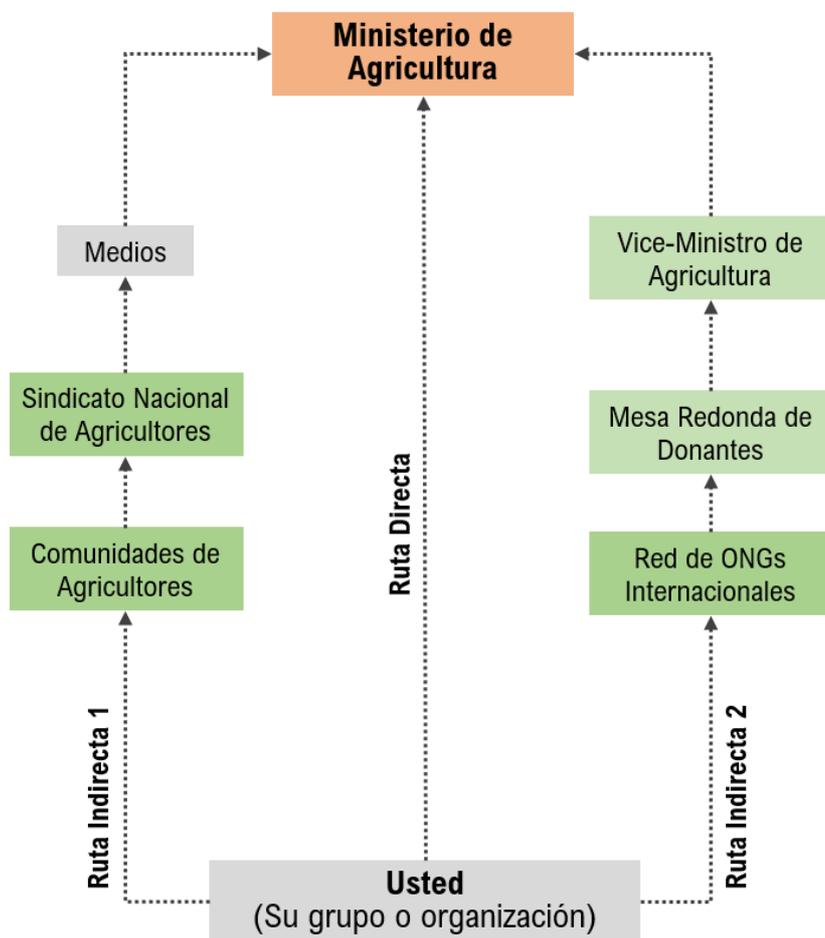
Dibuje su Árbol de Influencias

Para hacer este ejercicio, tome otra hoja grande de papel y marcadores de varios colores. Luego, siga estos pasos:

- Al **pie de la hoja**, dibújese Ud., es decir, Ud., sus socios o su alianza.
- A la **cabeza de la hoja**, dibuje su objetivo principal, ya sea un ministerio, el primer ministro, una cierta compañía, o cualquier otro actor. Asegúrese de que sea la persona o la organización que tiene el poder para realizar el cambio que Ud. quiere lograr.
- Ahora empiece a pensar las diferentes maneras en que podría acercarse a su grupo objetivo. Como primera opción, puede decidir intentar **la ruta directa**. En fin, podría sencillamente solicitar una reunión con el ministro y explicarle a él o a ella lo que podría hacer. A veces esto funciona. Debe siempre darle un intento.
- Sin embargo, en la mayoría de los casos, la ruta directa no da resultado. Los ministros son generalmente difíciles de contactar, y aunque Ud. llegue a hablarles, usualmente son difíciles de convencer. Por esa razón, Ud. necesita pensar en **rutas alternativas**: ¿Quiénes le podrían ayudar a alcanzar sus objetivos? ¿Quiénes tienen un mejor acceso al ministro, quiénes son sus consejeros cercanos o amigos? ¿Y quiénes podrían influenciar a estos consejeros y amigos, si Ud. no puede hacerlo? Es aquí donde se empieza a pensar en “**influencers**” (**personas con el poder de influenciar**). Para hacerlo, regrese a su Matriz de Intereses e Influencias (Sección 2) para ver a quién le podría pedir ayuda.



El gráfico de la página anterior ilustra la lógica del Árbol de Influencias: ¿Qué métodos o rutas se pueden tomar para alcanzar a su principal grupo objetivo? Y si la ruta directa no da resultado, ¿quién le podría ayudar? ¿Quiénes son sus influencers principales, y cómo puede contactarlos?



Con la finalidad de visualizar un proceso más concreto, volvamos al ejemplo usado anteriormente sobre los derechos a las tierras. De nuestro análisis previo (Sección 2), sabemos que el poder principal que podría cambiar la Ley Nacional de Tierras yace con el Ministerio de Agricultura. Éste tiene el poder para elaborar cambios legales y para proponerlos al Parlamento. De aquí en adelante, será el objetivo principal de nuestra incidencia para lograr una reforma de la Ley de Tierras que proteja los derechos de las familias de agricultores (por lo menos al inicio).

El árbol de influencia presentado anteriormente muestra tres rutas o métodos: la ruta directa entre nuestro grupo de participantes en la incidencia (nuestros socios y nosotros) y el Ministerio, lo cual probablemente no dará resultado, ¡pero démosle un intento! Si no funciona, podemos tomar una ruta indirecta: nos contactamos con la

red de ONGs internacionales, quienes por su parte pueden movilizar a la comunidad de donantes. En fin, sabemos por medio de nuestro análisis que ellos apoyan nuestra propuesta principal. Ellos por su parte pueden conversar con la Viceministra de Agricultura, quien sabemos percibe de una manera positiva el cambio que proponemos. Ella o él podría entonces tratar de convencer al Ministro de Agricultura para que se inicie una nueva elaboración de la Ley de Tierras (la Ruta Indirecta 1).

Como alternativa, y al mismo tiempo, podemos involucrar a ciudadanos y movilizar a comunidades locales por varios medios (compare con la Sección 4), de modo que puedan plantear el tema y motivar al Sindicato Nacional de Productores, que por su parte creará una amplia conciencia pública acerca del problema de los pequeños agricultores a través de los medios de comunicación. Esto aumentará la presión pública ante el Ministerio, para se vean obligados a abordar el tema y elaborar un nuevo esbozo significativo de la ley.

Al hacer este ejercicio, es esencial que se construya en base al análisis previo. Utilice su Análisis de Contexto y su Matriz de Intereses e Influencias de la Sección 2 para elaborar su Árbol de Influencias. Pregúntese en qué punto sus socios y aliados podrían intervenir para ayudar, y cómo podrían influenciar a actores importantes a los cuales Ud. no tiene acceso. ¡Al fin y al cabo, la incidencia se trata de construir alianzas y redes fuertes!

4 MÉTODOS: Cómo encontrar el tono de voz apropiado

Al oír la palabra “incidencia” muchas personas tienden a pensar en manifestaciones callejeras, campañas populares de “nombrar y avergonzar” y actos similares. Sin embargo, ¡la incidencia es mucho más que eso! ¿Recuerda Ud. la sección de introducción? Se define la incidencia como “un proceso deliberado de influenciar decisiones”. Al pensar en el cuento de la galleta Ud. recordará que la niña no solo le pide una galleta a su mamá, sino que intenta persuadirle y convencerla con argumentos y en formas distintas. Y de eso exactamente se trata la incidencia: se necesita ser creativo al probar maneras y enfoques distintos para alcanzar a sus grupos objetivo y para convencerles de su causa. Existen muchas acciones que se pueden realizar. Esta sección introduce a la amplia gama de métodos de incidencia, le ayuda a escoger los más correctos, eligiendo algunos para examinar en más detalle, y le ayuda a integrarlos constructivamente en su estrategia de incidencia.

La ruta “por dentro” (confidencial) vs. la ruta “por fuera” (pública)

En general, los métodos de la incidencia pueden ser diferenciados entre la ruta “por dentro” (confidencial) y la ruta “por fuera” (pública). Por un lado, la ruta “por dentro” incluye métodos que no se adaptan fácilmente para alcanzar a un público más amplio, y que no tienen la intención de movilizar a un grupo grande de personas para el propósito de crear presión social. En lugar de eso, buscan convencer a tomadores de decisión y otros actores principales por virtud de la evidencia sólida presentada en reuniones de persona a persona y a puertas cerradas. Se incluyen en esta categoría métodos de incidencia tales como las charlas confidenciales y el lobbying en el parlamento o en mesas redondas pequeñas.

Por otra parte, la ruta “por fuera” describe los métodos que buscan crear una concientización amplia, con el propósito de aumentar la presión del público hacia los tomadores de decisión. Esto puede incluir peticiones online, colaboración con los medios grandes de comunicación y hasta manifestaciones y movilizaciones públicas.



El gráfico anterior contiene algunos pocos ejemplos solo para ilustrar que existe toda una gama de métodos entre las rutas “por dentro” y “por fuera”, esto no es algo en blanco y negro. De hecho, muchas campañas empiezan por la ruta “por dentro”. Primero intentan el enfoque directo al proponer **consultas bilaterales** con los formuladores de las políticas, con la idea de convencerlos por virtud de evidencia sólida, de hechos y cifras contundentes. Se puede entonces hacer un

seguimiento con una **mesa redonda**, que incluya a algunos actores más, para discutir posibles soluciones y eventualmente llegar a un acuerdo. En tal caso, no habrá necesidad de la ruta “por fuera”. Sin embargo, muchas veces la ruta “por dentro” no es lo suficiente: Si un gobernador regional se rehúsa repetidamente a reunirse con Ud. y sus socios, si una mesa redonda termina sin un acuerdo, o si los formuladores de políticas rechazan o ignoran un proceso de consulta público, entonces tal vez se requiere utilizar otros métodos. Éstos pueden incluir la **participación ciudadana** por medio de convocatorias o **consultas públicas**, una **campana online**, registrar **peticiones**, **reportes mediáticos** o hasta **manifestaciones públicas**. La meta de cualquier método en la ruta “por fuera” es aumentar el número de persona que conocen y hablan o comentan acerca de su causa, para que aumente la presión hacia los tomadores de decisión y que esto eventualmente les obligue a abordar el tema.

Por cierto, esto no implica que la ruta “por fuera” es siempre confrontacional o provocadora. Por lo contrario, muchos **modos no confrontacionales** se pueden usar para informar a la gente, crear concientización pública e impartir auto-confianza a las personas para poder expresarse y difundir la palabra por sí solos. Las actividades culturales tales como las exhibiciones comunitarias o la filmación participativa pueden ser maneras geniales de entrar a la ruta “por fuera” sin arriesgar exponerse demasiado desde el principio.

Escoja los métodos correctos

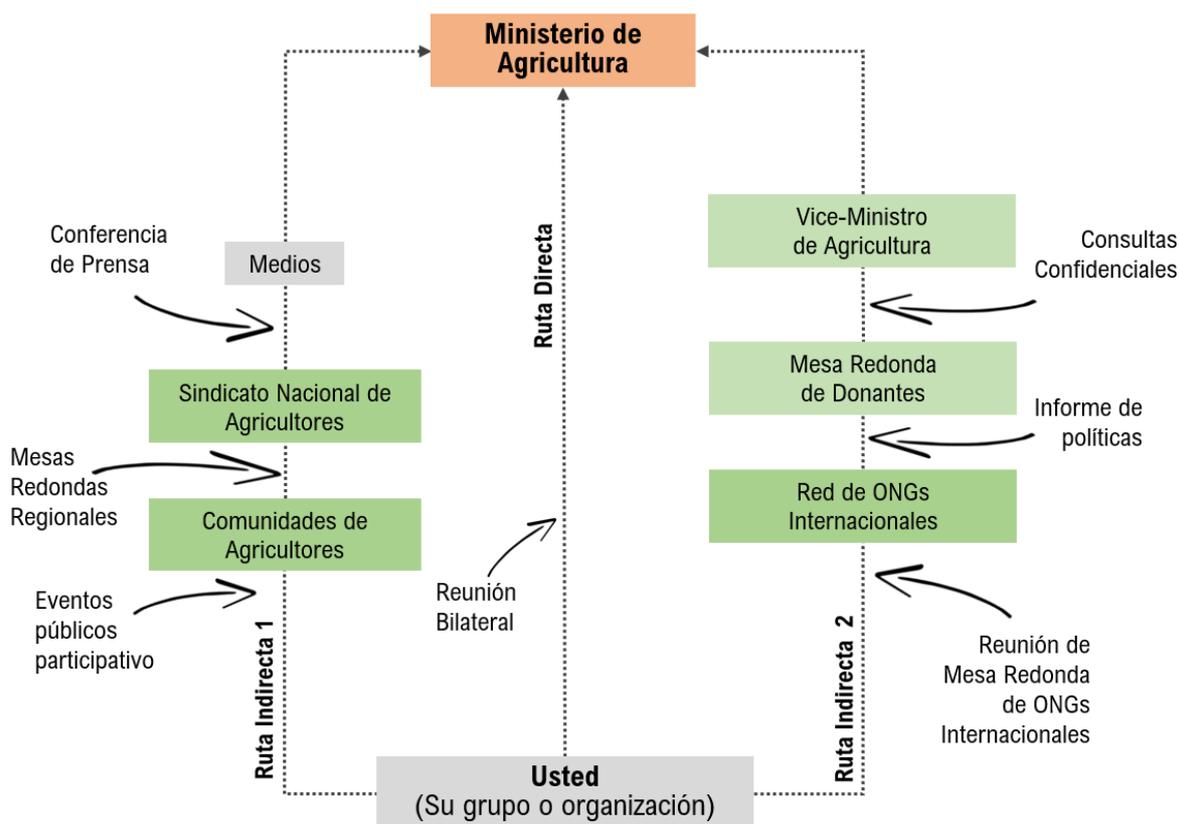
Obviamente, depende de Ud. y de sus socios y aliados qué métodos de incidencia quieren utilizar. Sin embargo, existen algunos criterios que se necesita considerar al desarrollar su estrategia:

- **El posicionamiento deseado para su organización:** Si Ud. quiere posicionarse como un consejero confiable ante el gobierno, definitivamente escogerá la ruta “por dentro”. Por otra parte, si valora su independencia y quiere ser visto como un observador crítico, podría escoger la ruta “por fuera”.
- **Sus asociados y aliados:** Asegúrese de que sus socios y aliados estén de acuerdo con la estrategia elegida. No se debe definir su agenda y de esta forma ponerlos en problemas. De hecho, si Ud. trabaja con una ONG internacional como HELVETAS, probablemente serán sus aliados quienes lideran la campaña de incidencia, por lo tanto, asegúrese de que se sientan cómodos con la ruta y los métodos elegidos.
- **El tono de voz preferible:** Si quiere ser percibido como un contraparte confiable y fidedigno, que está abierto al diálogo constructivo, puede ser que quiera empezar por la ruta “por dentro”. Si esto no le importa y piensa que es hora de “mover la olla”, entonces escoja la ruta “por fuera”.
- **Su entendimiento del contexto externo:** En algunos contextos, no es recomendable expresarse abierta y fuertemente acerca de temas delicados, entonces puede ser mejor no organizar grandes convocatorias públicas.
- **Su conocimiento acerca de su objetivo (tomador de decisión):** Mientras que algunos tomadores de decisión son fáciles de contactar y están abiertos a reuniones bilaterales con la sociedad civil, otros sencillamente nunca escuchan. En ese caso, necesitará abrirse al público para aumentar la presión.
- **Sus recursos, habilidades y capacidades:** Escoger la ruta “por fuera” puede resultar costoso, puesto que organizar mitines e imprimir materiales tiene su precio. Al mismo tiempo, facilitar una mesa redonda o una consulta pública requiere ciertas habilidades, y por eso asegúrese de que está preparado para hacerlo. Pero recuerde: Si Ud. no cuenta con las habilidades o recursos necesarios, tal vez uno de sus asociados si los tenga.
- **Su éxito:** A veces la ruta directa (“por dentro”) funciona perfectamente, y por ello no hay necesidad de usar la ruta “por fuera”.

Integre los métodos a su estrategia

Puesto que ya tiene conocimiento de distintos métodos de incidencia, puede empezar a integrarlos a su estrategia. Para hacerlo, vuelva a su Árbol de Influencia (Sección 3) y siga estos pasos:

- Observe cada enfoque o ruta que ha previsto en su Árbol de Influencias y piense acerca de qué método podría darle mejores resultados al aproximarse a cierto actor o interesado.
- Podría anticipar distintos métodos a lo largo de cierta ruta, dependiendo de a quiénes trate de aproximarse.
- Escriba sus métodos a lo largo de las flechas respectivas.



Como último paso, piense sobre el **'timing'**, o el tiempo propicio: ¿Usará todas las rutas al mismo tiempo, o probará una y luego otra? Este es un aspecto delicado, pero importante. Muchos tomadores de decisión reaccionan de manera negativa si se dan cuenta que un tema ya está expuesto en los medios antes de que comiencen las charlas confidenciales. Y algunos se incomodan si hay demasiada presión de distintos lados, mientras que otros no. Nuevamente, cuanto más conozca su objetivo, mejor podrá decidir qué hacer y cuándo.

Finalmente, esté preparado para un posible fracaso, y no se rinda si ciertas rutas no dan resultado como se esperaba. En fin, la incidencia incluye mucha "prueba y error" y requiere creatividad a lo largo del camino.

5 OPOSICIÓN Y EVIDENCIA: Cómo usar y convencer a sus oponentes

Una de las razones principales por la cual ciertas campañas de incidencia fracasan es que no se preocupan lo suficiente de su oposición. Uno puede preguntarse, “¿Por qué debo pensar en mis oponentes? ¿No es suficiente que me preocupe por mi propia campaña?” Y es natural y comprensible que uno se enfoque en sus mensajes preferidos y en los hechos y cifras que lo convencen. Pero al final de cuentas, uno no incide ante uno mismo y no necesita convencer a los que ya están de su lado. Se espera que Ud. y sus asociados ya estén convencidos de lo que dicen y hacen. En lugar de eso, Ud. debe convencer a otros, demostrar por qué su causa es correcta, y eventualmente dejar que ellos hagan los cambios que Ud. quiere ver. Como un promotor de la incidencia, realmente debe importarle la oposición, intentando entender sus puntos de vista específicos, así como sus temores y preocupaciones. Esto le ayudará a entender por qué ellos se oponen a sus planes y a entender cómo hacerles cambiar de parecer.

Entonces, esta sección es acerca de cómo entender y convencer a su oposición. La primera herramienta le ayudará a analizar los intereses de sus oponentes de manera sistemática, mientras que la segunda parte examina diferentes tipos de evidencia y cómo usarlos con distintos públicos y grupos objetivo.

La Matriz de Oposición

Ésta es otra herramienta muy sencilla, pero una muy potente. La debe usar repetidamente al desarrollar su proceso de incidencia, ya que va a oír muchas nuevas preocupaciones y críticas que surgirán en contra de sus propuestas principales. Es así como hacerlo:

- Tome una hoja de papel y dibuje tres columnas y algunas líneas.
- Vuelva a mirar su Diagrama de Actores (Sección 3) y su Árbol de Influencias (Sección 4) para ver quién es más probable que pueda oponerse a sus planes, y a quiénes tendrá que convencer de su propuesta a lo largo del proceso.
- Para empezar, seleccione un oponente en particular (ej., un ministro o una organización) y trate de entender lo que ella o él podría decir en contra de sus ideas y propuestas. ¿Qué distintos argumentos podría plantear para oponerse, y qué temores o inquietudes podría tener?
- Escriba esos factores uno por uno, uno debajo de otro en la **primera columna** de su hoja.
- Una vez que haya hecho esto, piense sobre cómo se podría contrarrestar cada crítica. ¿Qué puede Ud. decir a favor de la campaña? Escriba cada respuesta en la **segunda columna**.

En contra de sus ideas	A favor de sus ideas	Evidencia (Respaldos)
<i>Inquietud 1</i>	<i>Argumento de Apoyo 1</i>	<i>Evidencia 1</i>
<i>Inquietud 2</i>	<i>Argumento de Apoyo 2</i>	<i>Evidencia 2</i>
<i>Inquietud 3</i>	<i>Argumento de Apoyo 3</i>	<i>Evidencia 3</i>
...

Para ciertos puntos, se puede tener varios contrargumentos convincentes, mientras que para otros podría tener dificultades en responder de una manera convincente. ¡Estos últimos son en los que se debe enfocar! Discútalos con su equipo, sus socios y sus aliados para encontrar buenos argumentos que apoyen su trabajo de incidencia. Además, intente averiguar qué asuntos figuran como prioridades en la perspectiva de sus opositores. ¿Qué es lo que más temen, cuáles son sus preocupaciones principales? Enfóquese en éstas y asegúrese de que pueda realmente dirigirse a ellas para contrarrestarlas.

Finalmente, asegúrese de que pueda probar todo lo que va a decir. Referirse solo a rumores y citar a fuentes cuestionables lo pondrá en una situación vulnerable, y podría dañar su credibilidad. ¿Tiene Ud. evidencia sólida y confiable para probar lo que dice? ¿Puede respaldar cada uno de sus argumentos de incidencia con hechos y cifras verificadas? La mayoría de sus oponentes no se va a convencer por solo palabras bonitas, sino que querrán ver pruebas de lo que Ud. dice. Entonces, en la **tercera columna** escriba la evidencia (sólida) de respaldo con la que cuenta.

Volviendo al ejemplo de derechos a las tierras usado en secciones anteriores, la oposición principal podría provenir de los Ministerios de Agricultura y Finanzas, pero igualmente de ciertas personas dentro del Ministerio de Agricultura, como también de empresas privadas que lucran con grandes transferencias de tierras, y que no tienen ningún interés en fortalecer la voz y los derechos de la población local. Por lo tanto, la Matriz de Oposición para ese caso podría verse así:

En contra de nueva Ley de Tierras	A favor de Nueva Ley de Tierras	Evidencia (Respaldos)
La ley existente protege lo suficiente los derechos a tierras de los pequeños agricultores	No existen garantías en la ley existente	Análisis legal comparativo
Los agricultores ya reciben compensación, son angurrientos	La compensación es insuficiente o no se paga	Reporte investigativo de medios (Documental de TV)
La industria minera es esencial para el futuro del país	Solo los ricos lucran, mientras que permanece la pobreza rural	Análisis Económico

Hacer este ejercicio le ayudará a identificar rápidamente: a) si es que tiene un buen entendimiento de su oposición y de su manera de pensar; b) si puede contrarrestar sus críticas más importantes, y c) si puede realmente probar lo que está planteando.

Repita este ejercicio en el transcurso de su incidencia. Al hablar con distintas personas escuchará nuevos argumentos y críticas de las cuales nunca había pensado. Incluya éstas en su Matriz de Oposición, complete la lista, y haga un chequeo de la evidencia. De esta forma, siempre tendrá una lista actualizada de sus argumentos principales, la cual puede compartir con sus socios y aliados.

Distintos tipos de evidencia...

Al hacer la Matriz de Oposición y el chequeo de evidencia, podría darse cuenta de que no tiene evidencia lo suficientemente convincente y confiable para apoyar cada uno de sus argumentos. En ese caso, deberá invertir un poco en encontrar la evidencia necesaria. Existen muchos tipos de evidencia, tal como:

- Un reporte científico con hechos y cifras sobre su tema.
- Un estudio legal que analiza una cierta ley o reglamento que se quiere cambiar.
- Relatos de primera mano de personas consternadas.
- Documentales o reportes periodísticos.
- Evidencia anecdotal que prueba que sí ocurren ciertas cosas (ej., fotos, videos cortos).

Definitivamente podrá pensar en más que esto, y debe conocer evidencia que viene de otras campañas. Piense sobre otras campañas que le han impresionado. ¿Qué evidencia presentaron y cómo?

... y cómo usarlos

A veces uno tiene que generar la evidencia necesaria porque aún no existe. En ese caso, podría contratar un estudio de investigación o un análisis, o contactarse con los medios para que investiguen y reporten sobre cierto tema. Sin embargo, en otros casos la evidencia ya existe y todo lo que necesita hacer es presentarla de un modo que las personas escuchen. ¡Pero no todos escuchan los mismos mensajes! Algunas personas son más receptivas a hechos y cifras concretas, y a los análisis detallados y completos. Otros quieren saber de historias sorprendentes y relatos de primera mano, declaraciones reales de personas reales que cuentan su experiencia y comparten su punto de vista. Por eso, dependiendo de su público principal, se podría reestructurar la evidencia y presentarla en distintas formas y formatos. El siguiente cuadro le ofrece algunas ideas de cómo y de qué tipos de evidencia impactan más con distintos públicos ([Oxfam 2016](#)).

Obviamente, los formuladores de políticas, tal como ministros o miembros del parlamento, escuchan y responden a evidencias de manera distinta que los funcionarios del gobierno, activistas o periodistas. Esto significa que, si tiene un estudio analítico bien investigado, podría ser necesario elaborarlo en distintos formatos: un resumen del tema para los políticos (puesto que no tienen tiempo para leer más que eso); un reporte completo para los asesores del gobierno (porque éstos quieren todos los detalles), y un informe de prensa persuasivo con hechos que cautivan para los medios (porque eso vende).

Audiencia	Evidencias a las cuales mejor responderían
Formuladores de políticas elegidos	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes ideas • Historias cautivantes • Visiones positivas
Empleados del gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivas and rigurosas • Metodologías creíbles • Datos y detalles técnicos
Ejecutivos de empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Conclusiones específicas a la empresa • Metodologías creíbles
Comunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocadas en la comunidad • Generadas con su participación
Activistas y el público en general	<ul style="list-style-type: none"> • Historias con un rostro humano • Hechos sencillos, fáciles de recordar
Los medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Controversial, nueva • Historias con la face humana • Hechos sencillos con cifras

(OXFAM 2016)

6 ‘PARA QUE...’: Cómo armar su Teoría del Cambio

Si ha estado siguiendo esta caja de herramientas hasta ahora, ya debe tener un entendimiento bastante completo del problema con el cual está trabajando, y de la solución que va a proponer; sabe quién tiene el poder de hacer los cambios que quiere



ver; conoce quiénes son sus asociados y aliados naturales, como también sus opositores potenciales; cuenta con un plan para aproximarse a su principales objetivos; y ha reflexionado sobre su oposición y cómo va a usar la evidencia para vencerla. Lo único que falta ahora es ¡la acción! El mejor plan de incidencia va a resultar inútil si no se lo pone en práctica. Obviamente, podría pasar días y meses mejorando su plan de incidencia, agregándole más inteligencia, investigando más, examinando a sus opositores. Esto se conoce como “la parálisis del análisis”, permanecer inactivo sólo porque piensa que no tiene lo suficiente para intentarlo.

Esta sección le ayuda a traducir su análisis en un plan de acción, es decir: elaborar su Teoría del Cambio. ¿Cómo va a evolucionar su historia del cambio? ¿Cuál será la secuencia de acciones y reacciones que finalmente llevarán al cambio que Ud. quiere ver? Tener una Teoría del Cambio bien estructurada no solo le ayudará a obtener claridad sobre qué hacer y cuándo. También le ayudará a convencer a otros para apoyar su causa, porque Ud. tiene una historia persuasiva que contar.

La cadena “para que...”

“Para que...”, estas simples palabras le ayudarán a armar su Teoría del Cambio. Para hacerlo, siga estos pocos pasos sencillos:

- Vuelva a su Árbol de Influencias (Sección 3) para ver qué rutas directas o indirectas Ud. quiere tomar, y qué métodos de incidencia (Sección 4) quiere usar.
- Empiece con lo primero que va a hacer para empezar el proceso.
- Piense por qué lo está haciendo y qué quiere lograr: hacemos A **para que** ocurra B.
- Entonces, continúe con esta cadena “**para que...**”: ocurre B **para que** ocurra C.
- En una **primera vuelta**, concéntrese en los pasos grandes. Esto puede verse así:

Hacemos esta investigación **para que** podamos presentarla en una conferencia de prensa **para que** recibamos amplia cobertura de los medios **para que** el gobierno tenga que responder **para que** el ministerio inicie una reforma legal **para que** el parlamento apruebe una mejor ley **para que** los derechos de las personas estén mejor protegidos.

- En una **segunda ronda**, agregue los pasos pequeños en incrementos necesarios para que puedan ocurrir los pasos grandes. Esto no siempre atrae mucho, pero es absolutamente crucial para mantenerse realista. Entonces, su Teoría del Cambio podría verse así:

Elaboramos un esbozo de Términos de Referencia **para que** podamos contratar a un investigador **para que** podamos realizar investigaciones **para que** tengamos los primeros resultados en tres meses **para que** podamos preparar un informe de políticas y medios **para que** lo podamos presentar en una conferencia de prensa **para que** podamos hacer un seguimiento mediático **para que** recibamos amplia cobertura en los medios **para que** el gobierno tenga que responder **para que** seamos invitados a una mesa redonda con los encargados de formular las políticas **para que...para que...para que...**

Planear su incidencia paso a paso

Su Teoría del Cambio es como el guión de una película. Contiene la historia entera y les cuenta a Ud. y a otros cómo es que las diversas escenas se suceden una a la otra. Pero tal como en una película, se necesita saber **quién hace qué y cuándo**. En fin, Ud. y su organización probablemente no son los únicos que inciden, sino que idealmente actúan juntos con asociados y aliados. O en otro caso, Ud. “sólo” facilita y apoya el trabajo de incidencia liderado por otros actores.

Por eso, en **el siguiente paso** Ud. va a enriquecer su Teoría del Cambio con información adicional. Este puede ser un ejercicio muy revelador si se realiza en un grupo con asociados de diversas organizaciones. Una vez que hayan elaborado en conjunto su Teoría del Cambio, piense en quién estaría mejor posicionado para hacer cuál tarea, y empiece a asignar roles y responsabilidades. Por ejemplo, Ud. puede tener mucha experiencia en movilizar a la gente y en organizar reuniones comunitarias, mientras que sus asociados saben cómo trabajar con los medios nacionales. ¡Usen sus fuerzas comparativas para aprovechar el plan de la mejor manera! Aquí hay una manera de **cómo hacer este ejercicio en grupo**:

Paso	Quién	Cuándo
1 Preparar TORs de investigación; contratar investigador	...	Marzo-Abril
2 Realizar investigación	...	Mayo-Julio
3 Invitar a mesa redonda	...	Junio-Jul
4 Preparar informe de prensa y de las políticas	...	Fines de Julio
5 Facilitar mesa redonda	...	12 Agosto
6 Seguimiento con medios nacionales	...	Ago-Sept
7

Sticky notes on the table:
 - Blue note: Universidad (over step 1)
 - Pink note: Medios (over step 3)
 - Yellow note: Nuestra ONG (over step 4)
 - Pink note: Medios (over step 6)

Brecha:
¿Quién va a facilitar la mesa redonda?

- Pídales a todos que escriban sus nombres o los de su organización en papelitos de notas (sticky notes) y colóquelas en la Teoría de Cambio de acuerdo a donde se sienten más capaces o cómodos en contribuir. Así, pronto podrá ver para qué pasos tiene el suficiente apoyo, y dónde necesita encontrar alguien que pueda hacer la tarea.

Obviamente, también tendrá que considerar los recursos y el tiempo necesarios para cada paso, y tendrá que hacer un cálculo del presupuesto para lo que va a realizar. Sin embargo, al agregar esos detalles, siempre mantenga presente que probablemente va a cambiar su plan una vez que empiece la incidencia. Tan pronto como empiece, va a darse cuenta de que algunas cosas no funcionan como se esperaba. Entonces esté preparado para los contratiempos y cambios. Esto se hará más fácil si considera su Teoría del Cambio como un “documento vivo”, en vez de un plan estricto de 5 años. De aquí en adelante, si es posible, anticipe algún nivel de flexibilidad organizacional y presupuestaria en su planificación.

7 MONITOREO Y EVALUACIÓN (M&E) PARA LA INCIDENCIA: Cómo saber cuándo ha tenido éxito (o ha fracasado)

Hasta ahora, Ud. ha elaborado su estrategia de incidencia y está listo para empezar la incidencia en torno a su tema de interés. Genial, ¡sigamos adelante! Pero...¿cómo va a saber si su estrategia está dando resultado? ¿Cómo puede estar seguro de que está en buen camino y que las cosas están avanzando como espera?

Como se mencionó en las secciones previas de esta caja de herramientas, es esencial que regularmente integre chequeos y momentos de reflexión. Consulte con su equipo, sus socios y aliados para saber si su trabajo de incidencia sigue en buen camino y qué ajustes se deben hacer para mantenerse enfocados y efectivos. Sin embargo, el problema es determinar si está haciendo lo correcto y si su propuesta de incidencia está llevando al cambio que se quiere ver. Obviamente, no se debe esperar hasta que la nueva ley por la cual está incidiendo se establezca e implemente, ya que esto podría llevar años. Por eso, enfocarse sólo en el cambio u objetivo final puede ser frustrante. Más aún, Ud. podría desestimar los pequeños pero importantes cambios que ocurren en el camino hacia el cambio final deseado.

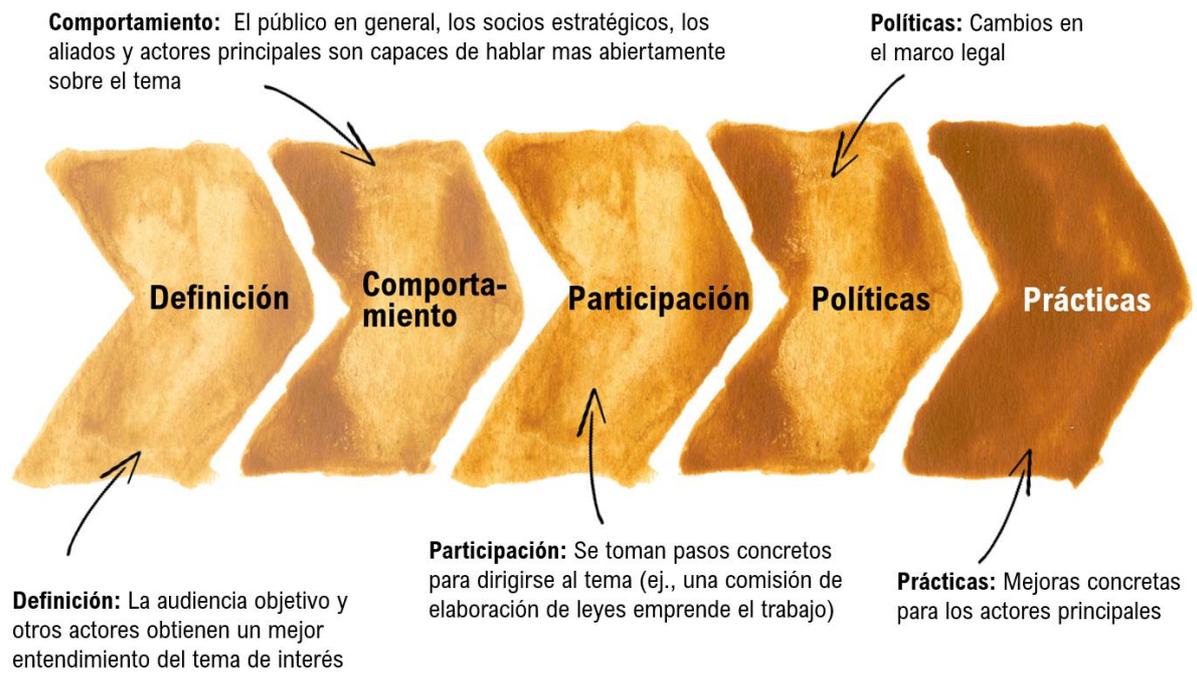
Para evitar esto y mantener alta motivación como promotor de la incidencia, hay un modelo sencillo que ayuda a entender mejor los procesos del cambio y a ver dónde actualmente se posiciona su incidencia, y si es que está teniendo éxito.

El modelo de 5 pasos para los cambios de las políticas

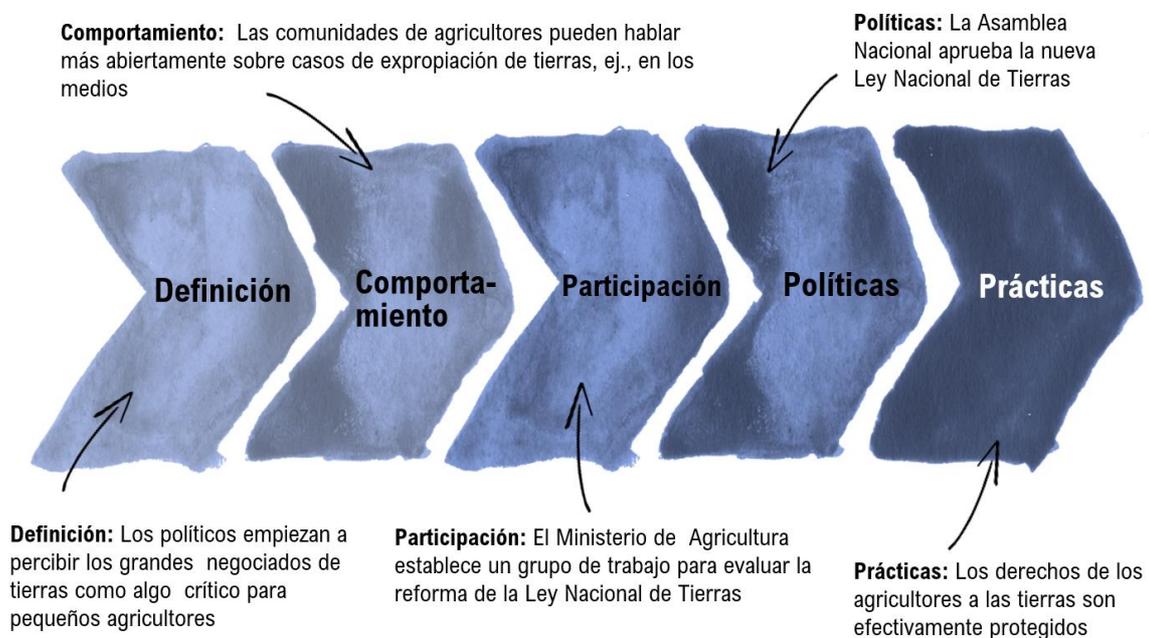
Aunque esté incidiendo por una nueva ley, para más financiación para una comunidad o grupo social en particular, o para mejorar la educación básica, el proceso de cambio que debe pasar es casi siempre el mismo. En principio, los cambios de las políticas (y el cambio en general) usualmente no es lineal. Siempre empieza mucho antes que una política concreta sea aprobada e implementada, y generalmente esto ocurre paso a paso. Como promotor de la incidencia, Ud. debe entender estos pasos para determinar en qué punto está y luego, qué puede venir.

Un sencillo pero útil modelo divide el proceso de cambio de las políticas en cinco **pasos o cambios**:

1. **Cambio de definición:** Las personas empiezan a ver las cosas de forma diferente. Su audiencia objetivo y otros desarrollan un mejor entendimiento del tema de interés.
2. **Cambio de comportamiento:** Las personas empiezan a comportarse de un modo diferente. El público en general, los socios, los aliados y los actores principales son capaces y están listos para hablar más abiertamente del tema.
3. **Cambio de participación:** Las personas empiezan a participar. Se toman pasos concretos para abordar el tema.
4. **Cambio de políticas:** Se cambia una política, ley o reglamento.
5. **Cambio de prácticas:** Las cosas empiezan a cambiar de un modo real. La nueva política, ley o reglamento resulta en cambios concretos en la vida diaria de las personas.



Requiere algo de práctica aplicar este modelo a su propia causa para que pueda diferenciar los distintos pasos en el proceso de cambio por el cual está incidiendo. Pero una vez que logre hacerlo, mantener en mente este modelo le ayudará mucho a entender mejor dónde está situada su incidencia, y qué es lo que ya ha podido lograr, aunque el objetivo final todavía le parezca lejano.



Para aplicar esto en la práctica, tome su Teoría del Cambio (Sección 6) y discuta sobre dónde y cuándo su trabajo de incidencia podría crear (o contribuir a) uno de estos cambios en el camino.

Por ejemplo, en relación al ejemplo de los derechos a las tierras, las siguientes podrían ser **preguntas relevantes**:

1. **¿Qué necesita ocurrir para que los políticos empiecen a reconocer que los grandes negociados de tierras pueden ser problemáticos para los pequeños agricultores?** Y si eso ocurre, ¿cómo nos enteramos? Los posibles indicadores podrían ser reportes de prensa, o grabaciones de debates parlamentarios.
2. **¿Qué necesita ocurrir para que las comunidades de agricultores se atrevan a hablar abiertamente sobre negociados de tierras críticos y para que demanden sus derechos?** Si esto ocurre, ¿cómo lo sabemos? Posibles indicadores serían relatos de primera mano, o reportes de prensa.
3. **¿Qué necesita ocurrir para que el Ministerio empiece a reexaminar la Ley de Tierras?** Y si esto ocurre, ¿cómo lo sabremos? Posibles indicadores podrían ser comunicados oficiales del Ministerio, o una invitación oficial a una mesa redonda.
4. **¿Qué necesita ocurrir para que una nueva y mejorada Ley de Tierras sea aprobada por el parlamento?** Los posibles indicadores podrían ser..., bueno, ¡eso es bastante fácil de averiguar!
5. **¿Qué necesita ocurrir para que la nueva Ley de Tierras ayude a mejorar la vida cotidiana de los pequeños agricultores, y para que efectivamente proteja sus derechos a las tierras?** Y si esto ocurre, ¿cómo lo sabemos? Los posibles indicadores podrían ser los primeros casos judiciales en los cuales los agricultores locales defienden exitosamente sus derechos a las tierras.

Trate de formular por lo menos un ejemplo de cada uno de estos cinco pasos para su propia incidencia, y defina indicadores específicos para que pueda probar que el cambio realmente ha ocurrido. Puede también tratar de definir estos cambios para cada ruta de influencia de su Árbol de Influencias. Esto le ayudará a verificar si es que el camino que ha escogido tiene sentido y cómo es que lleva al cambio que quiere ver.

Ser capaz de definir estos cinco cambios para su proceso de cambio específico le hará la vida como promotor de la incidencia mucho más fácil, y el proceso de incidencia más gratificante. Podrá identificar hasta los pasos pequeños y celebrarlos como éxitos en el ínterin porque sabrá que está en buen camino y dirigiéndose hacia el cambio que quiere lograr.

Con esto, se está acercando a una estrategia de incidencia completa, con puntos de acción definidos, roles y responsabilidades, recursos, un cronograma, e indicadores del éxito. Sin embargo, puesto que las cosas no siempre ocurren como uno quiere, hay una cosa más que queda por hacer...

8 RIESGOS: Cómo esperar lo inesperado

A veces, la incidencia puede ser muy fácil y directa. Se consigue el espacio y las oportunidades para alzar la voz y expresarse, los tomadores de decisión le escuchan y todo anda muy bien. Sin embargo, muy frecuentemente la incidencia es ardua y se enfrentan problemas, obstáculos y contratiempos repetidamente. Si es que va bien o no, depende mayormente del tema por el cual está incidiendo, su grupo objetivo, sus socios y aliados, como también del contexto político, social y cultural en el cual se encuentra (compare la Sección 2). Si está planteando un tema muy sensible del cual no quieren hablar los políticos, es probable que enfrente dificultades. Si está examinando la corrupción y el nepotismo de las autoridades estatales, seguramente vendrán problemas. Al mismo tiempo, los conflictos sociales, étnicos o religiosos, ya sean abiertos o escondidos, pueden socavar sus esfuerzos para crear coaliciones y hasta podrían presentar riesgos para Ud. y sus asociados. Y finalmente, algunos gobiernos perciben a la sociedad civil como una amenaza en lugar de como socios en el desarrollo, por lo tanto, dirigirse a temas de derechos humanos podría causar serias repercusiones. Por lo tanto, como promotor de la incidencia, Ud. querrá conocer los riesgos que podría enfrentar para que pueda evitarlos o mitigarlos hasta el punto que sea posible.



Identifique riesgos específicos del proceso de incidencia

Evitar discusiones incómodas y esperar que ocurra lo mejor nunca funciona. En lugar de eso, trate de abordar los riesgos de la incidencia tan pronto y tan abierta y transparentemente como pueda. Idealmente, programe una reunión separada con sus socios y aliados para una sesión estratégica sobre los tipos de riesgos que podría encontrar en el camino. Anótelos para que sea lo más explícito posible, y asegúrese que todos compartan su opinión. La siguiente estructura le ayudará a iniciar una sesión consultiva:

Riesgos para su organización	Exclusión de ciertos espacios o eventos; no-renovación de su permiso de operación como OSC; pérdida de miembros o aliados; allanamiento de oficinas y confiscación de materiales e información.
Riesgos para su equipo	Presión y amenazas contra miembros del personal y sus familias (en especial si pertenecen a una minoría étnica, religiosas u otras); no extensión de permisos de trabajo; arrestos.
Riesgos para sus socios y aliados	Presión y amenazas contra organizaciones y grupos, como también contra individuos y sus familias; prohibición de organizaciones; arrestos
Riesgos para la comunidad y la ciudadanía	Discriminación económica y política; presión y amenazas contra grupos, individuos sus familias; arrestos arbitrarios.
Riesgos para el proyecto	Acoso burocrático por las autoridades públicas; acceso restringido a ciertas comunidades; cierre forzado de actividades u oficinas del proyecto.

Esta lista por cierto no es completa y se podría identificar otros riesgos en su discusión. Lo importante es que hagan esto junto con sus socios y aliados, porque éstos podrían percibir la situación de manera distinta. Una vez que se haya establecido una lista y se tenga una idea aproximada de cuan probables y severos puedan ser estos riesgos, continúen con la discusión de cómo estos riesgos pueden ser evitados o mitigados.

Evite o mitigue riesgos específicos del proceso de incidencia

Existen muchas maneras de evitar y/o mitigar algunos de los riesgos relacionados con la incidencia. La primera pregunta que se debe hacer es si se puede evitar ciertos riesgos o no. Por ejemplo, podría darse cuenta de que tratar abiertamente un cierto caso de derechos de tierras implica riesgos impredecibles para la comunidad interesada, por lo tanto se podría postergar los planes de la campaña o buscar otras maneras de generar la atención del público. Sin embargo, si Ud. y sus socios están de acuerdo que los riesgos son en principio justificables, deben discutir sobre cómo manejarlos. Existen muchas maneras de mitigar tales riesgos. Aquí, algunas ideas iniciales:

Actuar por medio de redes, construir coaliciones	No actúe por sí solo. En lugar de eso, busque socios y aliados para que pueda armar una red o plataforma para incidir juntos y así compartir las responsabilidades, la exposición pública y los riesgos.
Siempre ser abiertos y transparentes	La apertura puede ayudar a disipar dudas e ideas falsas. Informe a sus socios y aliados abiertamente y mantenga un intercambio consistente con las autoridades públicas, p.ej., por medio de cartas reuniones o visitas de campo organizadas.
Involucrar socios al proyecto	Informe e involucre a sus socios financieros cuando su proyecto se encuentre bajo presión.
Identificar actores del cambio	Identifique y conéctese con individuos comprometidos dentro del gobierno y la administración. Aunque cierto Ministerio no esté abierto a sus ideas, algunos empleados del gobierno podrían apoyarle (vea la Sección 2).
Hacer un llamado a la responsabilidad pública	Aproxímese a distintas entidades del gobierno como también a parlamentarios para que asuman sus responsabilidades hacia sus constituyentes.

Nuevamente, es muy probable que encontrará más maneras de mitigar “sus” riesgos. Idealmente, los consolida en un plan de contingencia, el cual puede integrar a su estrategia de incidencia. De esta manera, Ud. junto con su equipo y sus socios serán siempre capaces de ajustar su estrategia de incidencia, si ciertos riesgos se ven muy altos. Lo importante es que esto no lo lleve a cabo solo una vez (ej., cuando empieza un nuevo proyecto), sino revise consistentemente y reexamine los riesgos identificados, su probabilidad e impactos potenciales y las medidas que son tomadas.

Sin embargo, aunque al comienzo parezca un poco preocupante una lista como ésta, ¡no se deje desilusionar! Conocer tales riesgos y cómo manejarlos es un gran paso hacia su exitosa campaña de incidencia.

¡Buena suerte! Y recuerde, ¡la incidencia da resultado!

