

## C

# Visión general del Ciclo de Incidencia

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

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



## Notas del facilitador

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

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



## Herramientas

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

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



## Ejercicios de capacitación

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

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

## SECCIÓN C Notas del facilitador



### ¿Qué es el Ciclo de Incidencia?

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

A pesar de que se le denomina Ciclo de Incidencia, es una versión del Ciclo de Proyecto<sup>4</sup> que ha sido especialmente adaptada para proyectos de incidencia. Nos permite ser sistemáticos, estratégicos y analíticos, para evitar desviarnos. La razón por la que se refiere al mismo como un *ciclo* es porque desarrollar, planear, implementar y revisar una estrategia de incidencia es un proceso *repetitivo y flexible*. A veces, las etapas deben seguirse en orden, pero otras veces es mejor manejar las etapas en paralelo. Es importante adaptarse a medida que las circunstancias cambian, en lugar de percibir el ciclo como algo fijo.

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



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

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

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

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

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

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

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

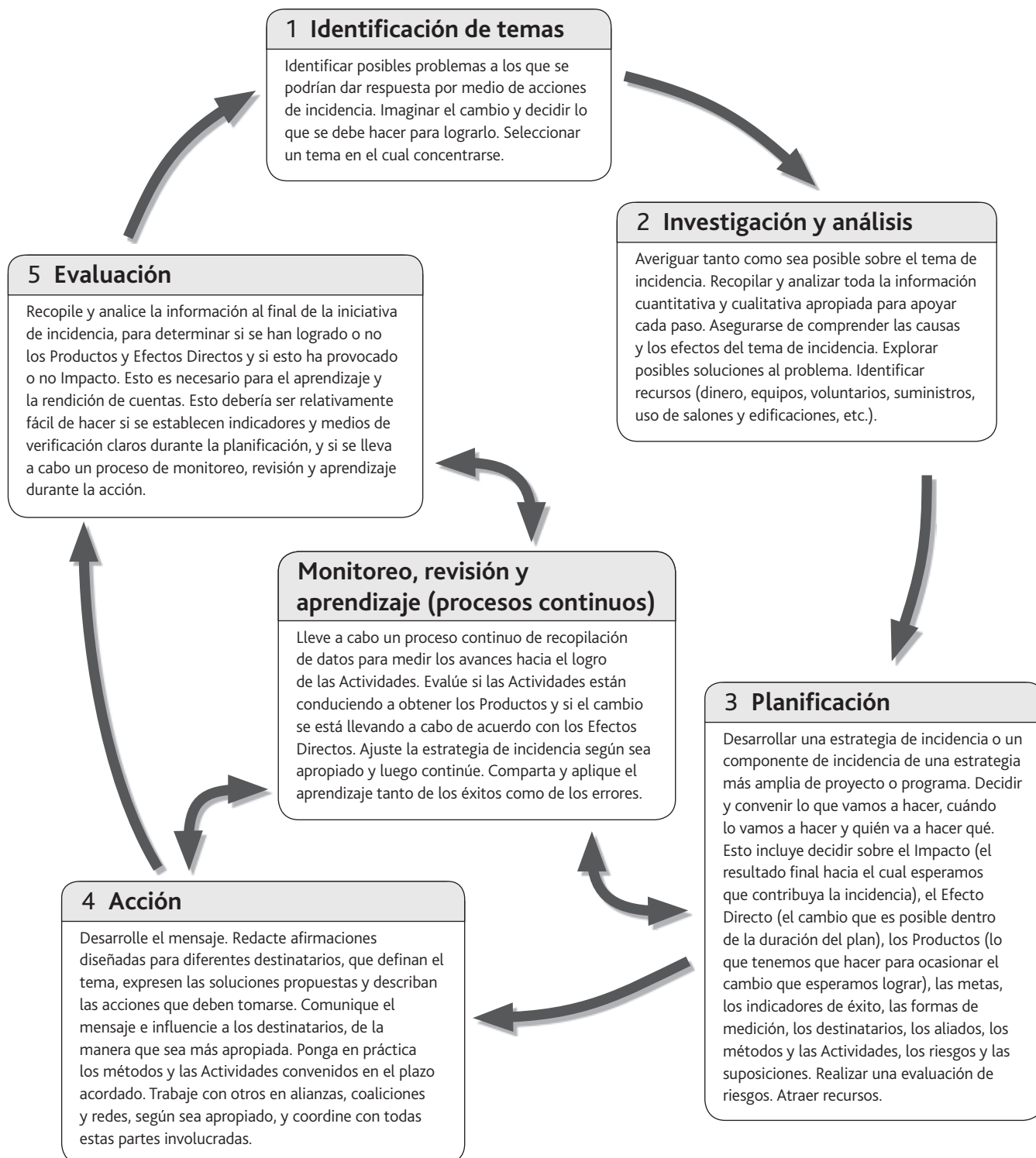


HERRAMIENTA 15

## El Ciclo de Incidencia

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

El Ciclo de Incidencia básico comprende lo siguiente:





HERRAMIENTA 16

## Cuestionario de evaluación de capacidades para hacer incidencia

PASO 1  
Tabla de  
capacidades  
de incidencia

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

La HERRAMIENTA 16 continúa en la página siguiente

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

**Cómo asignar la puntuación**

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

**PASO 2**  
Hoja de  
puntuación

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

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

<b>Strengths (fortalezas)</b>	<b>Cómo desarrollarlas</b>
<b>Weaknesses (debilidades)</b>	<b>Cómo eliminarlas</b>
<b>Opportunities (oportunidades)</b>	<b>Cómo aprovecharlas</b>
<b>Threats (amenazas)</b>	<b>Cómo minimizarlas</b>

## SECCIÓN C Ejercicios de capacitación



### EJERCICIO 18 Etapas en el Ciclo de Incidencia

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

**TIPO** Ejercicio en grupos

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

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

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

**MATERIAL INFORMATIVO** HERRAMIENTA 15: El Ciclo de Incidencia

**PASOS 1-4 (VERSIÓN 1) – PREPARACIÓN PREVIA**

1. Antes del ejercicio, imprima o copie las tiras que aparecen en la página siguiente en papel de una cara.
2. Dependiendo del número de participantes, haga suficientes impresiones o copias para que cada grupo pequeño tenga un juego completo.

3. Para cada juego completo, corte por las líneas punteadas horizontales, dejando las líneas divisorias verticales de modo que cada pieza sea una tira de papel con dos partes, con la etapa del ciclo en una parte y la definición en la otra.

4. Agrupe cada juego completo de tiras de papel y baraje cada juego como un mazo de cartas. Utilice bandas elásticas para mantener unido cada juego.

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

5. Divida a los participantes en grupos pequeños de cuatro a seis personas. Entregue a cada grupo un juego completo de tiras, junto con una hoja de papel para papelógrafo, marcadores para papelógrafo y masilla pegatodo o pegamento.

6. Pida a cada grupo mirar el juego de tiras que se les ha entregado y analizar y convenir sobre el orden en que deberían aparecer las tiras. Haga que las peguen en el papel para papelógrafo y que utilicen los marcadores para dibujar flechas entre ellas.

7. Tenga en cuenta que algunos grupos podrían hacer el ejercicio anterior como un ciclo o círculo. Otros podrían crear una escalera. ¡Otros podrían crear una forma de apariencia extraña! Haga énfasis en que no hay una forma correcta ni incorrecta de proceder, siempre y cuando puedan justificar por qué harían las cosas en un orden dado.

8. Después de haber transcurrido suficiente tiempo, pida a cada grupo hacer una presentación en sesión plenaria y explicar por qué han colocado las cosas en el orden en que lo han hecho y cuáles etapas fueron las más difíciles de colocar y por qué. Luego permita que otros grupos hagan preguntas.

9. Explique que hay modelos que han sido puestos a prueba que demuestran que el Ciclo de Incidencia es una manera particularmente eficaz de trabajar. Vincule esto con las etapas que utilizamos en el conjunto de herramientas, pero resalte las sub-categorías que se han utilizado en el ejercicio.

10. Mantenga las diferentes versiones en la pared y refiérase de nuevo a ellas en el transcurso del taller de capacitación, si es apropiado, a medida que se pasa por cada etapa.

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

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

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



## EJERCICIO 19 ¿Nuestra organización puede hacer incidencia?

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

**TIPO** Ejercicio en grupos

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

**MÉTODOS** Trabajo en grupos pequeños, presentación, debate plenario

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

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