

D

Etapa 1 del Ciclo de Incidencia

Identificación de temas

La Sección D contempla la Etapa 1 del Ciclo de Incidencia. En esta sección se examina cómo identificar, y cómo priorizar, los posibles temas que podrían abordarse por medio de intervenciones de incidencia. La sección se concentra particularmente en cómo desarrollar una visión para el cambio como un modo de establecer en qué tema enfocarse.



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.

- ¿Por qué es necesario identificar temas en incidencia? 68
- ¿Qué es un tema de incidencia? 68
- ¿Cómo identificamos posibles temas de incidencia? 69
- ¿Cómo priorizamos posibles temas de incidencia? 72
- ¿Cuál es la relevancia de desarrollar una “visión para el cambio”? 73



Herramientas

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

- HERRAMIENTA 17: Diagrama de flujos de identificación de temas 75
- HERRAMIENTA 18: Árbol de problemas / árbol de soluciones 76
- HERRAMIENTA 19: Lista de verificación de criterios para la selección de temas 78



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 20: Cómo identificar y priorizar temas de incidencia 79
- EJERCICIO 21: “Pero ¿por qué?”, “¿Y qué?” 80
- EJERCICIO 22: Cómo desarrollar una “visión para el cambio” 81
- EJERCICIO 23: Imagínese el titular de periódico 82

SECCIÓN D Notas del facilitador

¿Por qué es necesario identificar temas en incidencia?

La identificación de los temas describe el proceso de identificar y priorizar las necesidades y los problemas en una comunidad. Esto lo puede realizar una comunidad misma o una organización o un grupo que ofrecen servicios en una comunidad. Por lo general, se hace con la ayuda de un facilitador.

Es el primer paso para llevar a cabo cualquier intervención de asistencia, desarrollo o incidencia. La identificación de temas sienta las bases que les permiten a una comunidad, a un grupo o a una organización desarrollar y crear proyectos y programas apropiados, con base en un tema cuidadosamente seleccionado. Si el tema no se selecciona bien, el proyecto o programa podrían enfrentar problemas, especialmente en incidencia, donde todo depende de identificar un tema apropiado.

Es improbable que una persona aislada conozca las necesidades y los problemas de todos en una comunidad, un grupo o una organización. En un contexto de comunidad o grupo, se debe tener cuidado de obtener los puntos de vista de una amplia gama de personas, incluidos hombres, mujeres y niños, y no sólo del líder comunitario. A las personas en situación de pobreza, vulnerables y marginadas se les debe considerar para ofrecer sus ideas con relación a sus necesidades y problemas, y se las debe empoderar para identificarlos. Por lo general, las personas externas, aunque tienen buenas intenciones, no van a proporcionar soluciones perdurables ni tendrán un entendimiento a fondo. En un contexto organizacional, es importante asegurar que miembros del personal con diferentes roles participen en el proceso de toma de decisiones y no sólo lo haga el líder de la organización.

ESTUDIO DE CASO

ZAMBIA

Un grupo de líderes de iglesias en Mapalo, Zambia, sentía pasión por ver su comunidad transformada. Ellos trabajaron con su comunidad para identificar las necesidades de la zona y qué contribución podía hacer la comunidad misma para abordar esas necesidades. Esto lo hicieron reuniendo a los representantes de los grupos de niños, jóvenes y mujeres, iglesias, mercados, negocios, comités de residentes, líderes comunitarios y partidos políticos en reuniones comunitarias y debates con facilitadores. Juntos identificaron temas tales como la necesidad de pavimentar las calles, fundar una escuela secundaria, modernizar la clínica de salud para convertirla en un hospital e instalar tuberías para el suministro de agua.

A continuación, los líderes de iglesias crearon un Memorando de Entendimiento entre los candidatos locales que se estaban postulando para las elecciones como concejales y miembros del congreso, y su comunidad, detallando las necesidades de la comunidad y pidiendo a los candidatos comprometerse a ayudar a satisfacer las necesidades manifestadas en un período de tres años. Cada candidato para las elecciones terminó firmando el Memorando de Entendimiento en el período previo a las elecciones. Como resultado, la comunidad no sólo tenía una visión unificada de cuáles eran sus necesidades, sino que también tenía una poderosa herramienta para cabildear que utilizaron con sus recién electos concejales y miembros del congreso para hacerles rendir cuentas del cumplimiento de sus promesas electorales.

¿Qué es un tema de incidencia?

Un tema de incidencia es un problema que cambiará o una necesidad que será satisfecha si ocurre un cambio en una ley o política, o un cambio en la implementación o práctica de una ley o política. Por ejemplo, un tema de incidencia podría ser la falta de educación asequible, donde el problema únicamente cambiará cuando la política del gobierno de una educación gratuita para todos sea implementada en todo el país.

El proceso de identificación de temas resaltarán una variedad de necesidades y problemas que enfrenta una comunidad, un grupo o una organización. No todas las necesidades y los problemas requieren una respuesta de incidencia.

El tema principal es, por lo general, un problema que es demasiado grande para enfrentarlo de una sola vez. Regularmente está conformado por muchísimos problemas más pequeños. Por ejemplo, el tema principal podría ser la inseguridad alimentaria y los problemas más pequeños podrían ser una distribución desigual de las tierras, poca lluvia, insuficiente inversión en el riego, etc. Una parte importante del proceso es identificar los problemas más pequeños y seleccionar el que se puede abordar con un mayor impacto por medio de la incidencia. A veces, esto únicamente se pondrá de manifiesto en la Etapa 2 del Ciclo de Incidencia: Investigación y análisis.



Si se aborda tan sólo uno de los problemas, la amenaza de la inseguridad alimentaria se debilita.

Si recurrimos a una analogía médica, un tema de incidencia es un problema que únicamente se resolverá si se abordan las causas subyacentes y no sólo los síntomas evidentes. Por ejemplo, lo que podríamos ver es que la comunidad está sufriendo un brote de cólera, pero lo que quizás debamos identificar es que el tema subyacente es la contaminación del agua.



¿Cómo identificamos posibles temas de incidencia?

La identificación de temas implica dos pasos. En primer lugar, tenemos que reconocer e identificar posibles temas de incidencia. En segundo lugar, tenemos que seleccionar y priorizar un tema de incidencia específico.

Son muchos los factores que pueden contribuir a seleccionar temas para ser contemplados. Entre ellos se incluyen los siguientes:

- los puntos de vista de las comunidades y de los asociados
- los puntos de vista del personal, los voluntarios y los partidarios
- la experiencia del programa
- las prioridades de la organización
- las oportunidades estratégicas o acotadas en el tiempo
- las prioridades de los financistas y de los donantes

A veces, un tema se pondrá de manifiesto porque está fundamentado en nuestro trabajo actual de proyecto o programa y existe consenso respecto a que es un tema importante que abordar. Dichos temas podrían incluir la educación primaria universal o agua potable. En ocasiones, un tema requerirá que pensemos fuera del contexto inmediato, particularmente si desafía profundamente las percepciones, normas y prácticas de la sociedad. La abolición de la trata de esclavos es un ejemplo de la necesidad de una "visión profética" para provocar el cambio. Ejemplos modernos incluyen el cambio climático, la igualdad de género o las prácticas culturales perjudiciales, como la mutilación genital femenina.

Los posibles temas se identifican de diferentes maneras dependiendo de si la incidencia la realiza una comunidad, una comunidad con una organización o una organización en nombre de una comunidad.

- **Una comunidad** puede identificar sus necesidades utilizando una de las numerosas herramientas disponibles. A continuación, puede determinar si alguna de esas necesidades requiere un cambio en la política o práctica. Si es así, entonces dar respuesta a esa necesidad podría ser un tema de incidencia.

Las herramientas para hacer esto están incluidas en otros manuales de desarrollo comunitario, especialmente aquellos sobre la evaluación rural participativa y el aprendizaje y la acción participativos. Algunos ejemplos incluyen: conversar y escuchar, entrevistas semiestructuradas, grupos de debate, mapeo comunitario, paseos transectoriales, calendarios de las estaciones, diagramas de Venn o de Chapatti y clasificación de la riqueza. Todas estas herramientas requieren un cuestionamiento abierto, y no uno cerrado, y están explicadas en detalle en otros manuales.

Tearfund insta a las comunidades locales a identificar sus necesidades, en conjunto con las iglesias locales, utilizando un proceso denominado Movilización de la Iglesia y de la Comunidad. Estas necesidades podrían incluir temas de incidencia.

ESTUDIO DE CASO

KENIA

El asociado de Tearfund, Servicios Comunitarios Cristianos del Este de Monte Kenia [Christian Community Services of Mount Kenya East, CCSMKE], capacitó a las iglesias en una comunidad del distrito de Kerugoya en movilizar a la comunidad para identificar sus necesidades prioritarias. Lo hizo a través de un proceso conocido como Movilización de la Iglesia y de la Comunidad realizando una serie de reuniones en la iglesia, estudios bíblicos, debates con facilitadores y reuniones comunitarias, involucrando a niños, jóvenes, mujeres, hombres y líderes.

Inicialmente, la comunidad identificó que la falta de mujeres solteras para los hombres en edad de casarse era un problema importante para la comunidad. No obstante, CCSMKE les animó a identificar la razón oculta de este problema. Resultó que las mujeres de comunidades vecinas estaban desanimando a sus hijas a casarse con hombres de la comunidad debido a la distancia que tendrían que caminar cada día para buscar agua.

Con la ayuda de CCSMKE, la comunidad cabildeó a su miembro del congreso para obtener permiso con el fin de reparar un sistema de agua gubernamental abandonado. Debido a que esta alternativa no dio resultado, CCSMKE les ayudó a obtener acceso a fondos y a un permiso de la autoridad local para construir su propio sistema de agua, lo que luego realizaron.

- **Una organización** debe identificar las necesidades de las comunidades en las que está trabajando utilizando una o más de las herramientas antes detalladas. También debe decidir, junto con esas comunidades, cuáles de sus necesidades va a abordar por medio de sus proyectos y programas. Estas usualmente se presentan en una visión o en una declaración de misión de la organización.

Cuando los temas resaltados en una declaración de visión o misión son temas que necesitan un cambio en una política o práctica, podrían identificarse como temas de incidencia y la organización podría planear una intervención de incidencia en torno a uno o más de esos temas.

Lo importante es que el trabajo en incidencia de una organización debe ser coherente con su trabajo en asistencia y desarrollo. Esta labor debe estar basada en un tema relacionado y no en un tema que no coincida con su trabajo actual.

ESTUDIO DE CASO

RUSIA

En Rusia, unas agencias gubernamentales estaban adquiriendo medicinas para mejorar la calidad de vida de las personas, llamadas antirretrovirales (ARV), pero no se las estaban entregando a las personas que vivían con VIH, que eran quienes más las necesitaban. Esto constituía un motivo de preocupación para uno de los asociados de Tearfund, cuyo trabajo se concentra en ayudar y apoyar a las personas que viven con VIH.

El asociado descubrió que un problema clave era que las personas únicamente podían recibir asistencia médica, incluyendo los medicamentos ARV, en su pueblo de residencia permanente. Lamentablemente, sólo podía obtenerse documentación oficial que demostrara la residencia permanente si una persona era dueña de una propiedad en el pueblo o si estaba registrada en la propiedad con su familia o amigos. Esto restringía gravemente el acceso a los ARV para quienes se mudaban de sus pueblos para encontrar empleo, quienes tenían viviendas alquiladas o inseguras y para grupos como reclusos recientemente liberados y los inmigrantes, todos los cuales son grupos con los que trabaja el asociado de Tearfund.

Esto provocaba tanta inquietud que el asociado empezó una campaña, junto con otras organizaciones con intereses similares, para eliminar el requisito de demostrar residencia permanente, movilizándolo a las personas a que escribieran cartas y correos electrónicos, firmaran peticiones e incluso realizaran manifestaciones callejeras. Su compasión y bondad hacia las personas que viven con VIH era evidente, y la campaña complementó el carácter distintivo de su organización.

Como resultado de la campaña, el Ministro de Salud de Rusia emitió un decreto que expresaba que debido a que la epidemia del SIDA todavía estaba en aumento, debían tomarse varias medidas, una de las cuales era que habría ARV disponibles para todas las personas que cumplieran los requisitos, sin tomar en cuenta dónde vivan.

Ahora el asociado de Tearfund intenta asegurarse de que el decreto sea implementado, para que las personas que viven con VIH puedan beneficiarse del vital tratamiento, porque los ARV están disponibles para todos los que los necesiten, sin obstáculos burocráticos.

Para ver un diagrama que ilustra cómo se combinan diferentes factores para identificar posibles temas de incidencia, consulte la **HERRAMIENTA 17: Diagrama de flujos de identificación de temas**.

¿Cómo priorizamos posibles temas de incidencia?

Todos tenemos capacidad limitada, tiempo limitado y recursos limitados para hacer nuestro trabajo, ya sea de asistencia, desarrollo, incidencia o una combinación de ellos. Por tanto, debemos ser estratégicos al decidir qué vamos a hacer y cómo lo vamos a hacer.

Hay disponibles varias herramientas para las comunidades, los grupos y las organizaciones para ayudar a convenir las necesidades prioritarias. Lo que es importante recordar es que si la necesidad prioritaria requiere un cambio de política o de práctica, entonces podría ser un tema de incidencia.



Inicialmente, podría haber más de un tema principal. Si este es el caso, habrá que tomar decisiones respecto a enfrentar todos los temas principales simultáneamente o concentrarse en uno a la vez.

ESTUDIO DE CASO

TAILANDIA

Dos millones de inmigrantes de Myanmar viven y trabajan en el norte de Tailandia. Muchos llegan con sueños de superar la pobreza, mientras que otros son forzados a emigrar debido a conflictos. Todos son presa fácil para la explotación y la discriminación y muchos no tienen los documentos legales y no conocen las leyes laborales tailandesas.

Uno de los asociados de Tearfund, la Fundación Minoritaria de Mekong [Mekong Minority Foundation, MMF], integró la incidencia a sus programas para dar respuesta a esta necesidad y decidió abordar todos los temas principales simultáneamente.

El asociado estableció relaciones con las compañías que empleaban a trabajadores inmigrantes, para ayudarles a mejorar las condiciones laborales. Trabajó con los organismos gubernamentales locales responsables de las documentaciones legales para ayudar a los trabajadores inmigrantes a registrarse oficialmente, de modo que pudieran reclamar sus derechos a servicios básicos mientras estuvieran en Tailandia. Capacitó a líderes de iglesias y comunitarios en identificar a personas que podrían estar en riesgo de explotación o discriminación. Despertó la conciencia entre las comunidades inmigrantes sobre las leyes laborales tailandesas y los requisitos para los trabajadores inmigrantes. También tomó en cuenta a los niños inmigrantes, quienes eran vulnerables a la trata mientras sus padres estaban trabajando, por medio de la apertura de una guardería infantil.

A veces, establecer prioridades puede resultar difícil, incluso cuando contamos con herramientas adecuadas. Por ejemplo, podríamos identificar más de un tema prioritario o el tema que identificamos podría resultar no ser tan prioritario. Si esto ocurre, incluso si ya hemos pasado a la investigación y el análisis, la Etapa 2 en el Ciclo de Incidencia, se aconseja regresar a las herramientas de identificación y priorización de temas para que podamos aclarar o cambiar nuestra dirección.

Los temas de incidencia más estratégicos usualmente:

- Tienen significado e importancia para las personas en las comunidades afectadas;
- Se vinculan directamente con la experiencia programática de una organización y son coherentes con su visión y sus valores;
- Requieren un cambio de política o de práctica para provocar cambios;
- Serán un obstáculo para avanzar hacia el logro de cambios en otros temas, si no se abordan;
- Tienen el potencial de aumentar las posibilidades para lograr otros cambios, si se manejan satisfactoriamente;
- Son temas que las personas consideran de gran importancia y están de acuerdo con que deben cambiar;
- Tienen un problema y una solución que son fáciles de comunicar, en lenguaje simple, a diversos destinatarios;
- Son alcanzables o realizables, por lo menos a largo plazo, a pesar de que no lo sean a corto plazo;
- Hacen pleno uso de las oportunidades, como son los momentos de referencia, para influenciar el cambio.

Para ver una lista de verificación de criterios a tener en cuenta, consulte la **HERRAMIENTA 19: Lista de verificación de criterios para la selección de temas.**



¿Cuál es la relevancia de desarrollar una “visión para el cambio”?

Una visión para el cambio se concentra en soluciones, no en problemas. Anima a las personas a soñar despiertas y les ofrece algo a lo cual aspirar. Les permite prever cómo podría ser su comunidad y sociedad si las cosas cambiaran para bien. Puede ser de mucha motivación.



Desarrollar una visión para el cambio es importante en el proceso de identificación de temas, porque ayuda a las comunidades, grupos y organizaciones a pensar sobre cuáles cambios quieren o necesitan lograr.

Tener un sentido claro del cambio que se quiere lograr es vital para determinar el tema que se va a seleccionar, el plan que se va a crear, los datos que se van a recolectar, el progreso que se va a monitorear y el impacto que se va a lograr. Una manera de percibir el cambio es imaginar lo que dirán los titulares de periódico si usted tiene éxito en su trabajo en incidencia. Esto puede ser útil, porque le obliga a utilizar lenguaje conciso y simple, que sea accesible al público.

Como parte del proceso de planificación (véase la Sección F1), usted debe tomar en cuenta los pasos que conducirán a este cambio y los indicadores de progreso que demostrarán que esos pasos han sido logrados.

También puede ser útil tener una visión para el cambio durante las otras etapas del Ciclo de Incidencia, porque las personas reaccionan al cambio de diferentes maneras. A veces, las personas se resisten al cambio, especialmente si se ven amenazadas las dinámicas de poder o cuando hay un malentendido o temor, quizás, respecto a las posibles implicancias. Cuando esto ocurre, las personas que comprenden la visión para el cambio desempeñarán un rol importante en persuadir y negociar con quienes se resisten.

ESTUDIO DE CASO

HAÍTÍ

Haití antes era uno de los muchos países donde la accesibilidad y asequibilidad eran dos de las mayores barreras para la educación. Muchas familias en situación de pobreza no tenían escuelas en sus comunidades y quienes sí las tenían no podían permitirse enviar a sus hijos a la escuela. Esto provocó inquietud en el asociado de Tearfund, la Federación de Escuelas Protestantes de Haití [Fédération des Ecoles Protestantes d'Haïti – FEPH]. Su visión era que la sociedad haitiana fuera transformada por medio de una educación básica de buena calidad para cada niño. Así que, como parte de la Fundación de Escuelas Privadas de Haití [Fondation Haïtienne de l'Enseignement Privé – FONHEP], y en coalición con otras partes, decidieron hacer incidencia para lograr un cambio.

Junto con otros representantes de la sociedad civil, la FEPH estableció relaciones por medio de reuniones y conversaciones con el Ministro de Educación de Haití y otros funcionarios clave del gobierno, presentándoles las necesidades de los niños más empobrecidos de Haití. Su solicitud era simple –querían una política nacional que se comprometiera a: reducir el costo de la educación privada para las familias en situación de pobreza de Haití; mejorar el acceso a la educación primaria y la calidad de esta en todo el país y promover escuelas con base en la comunidad–.

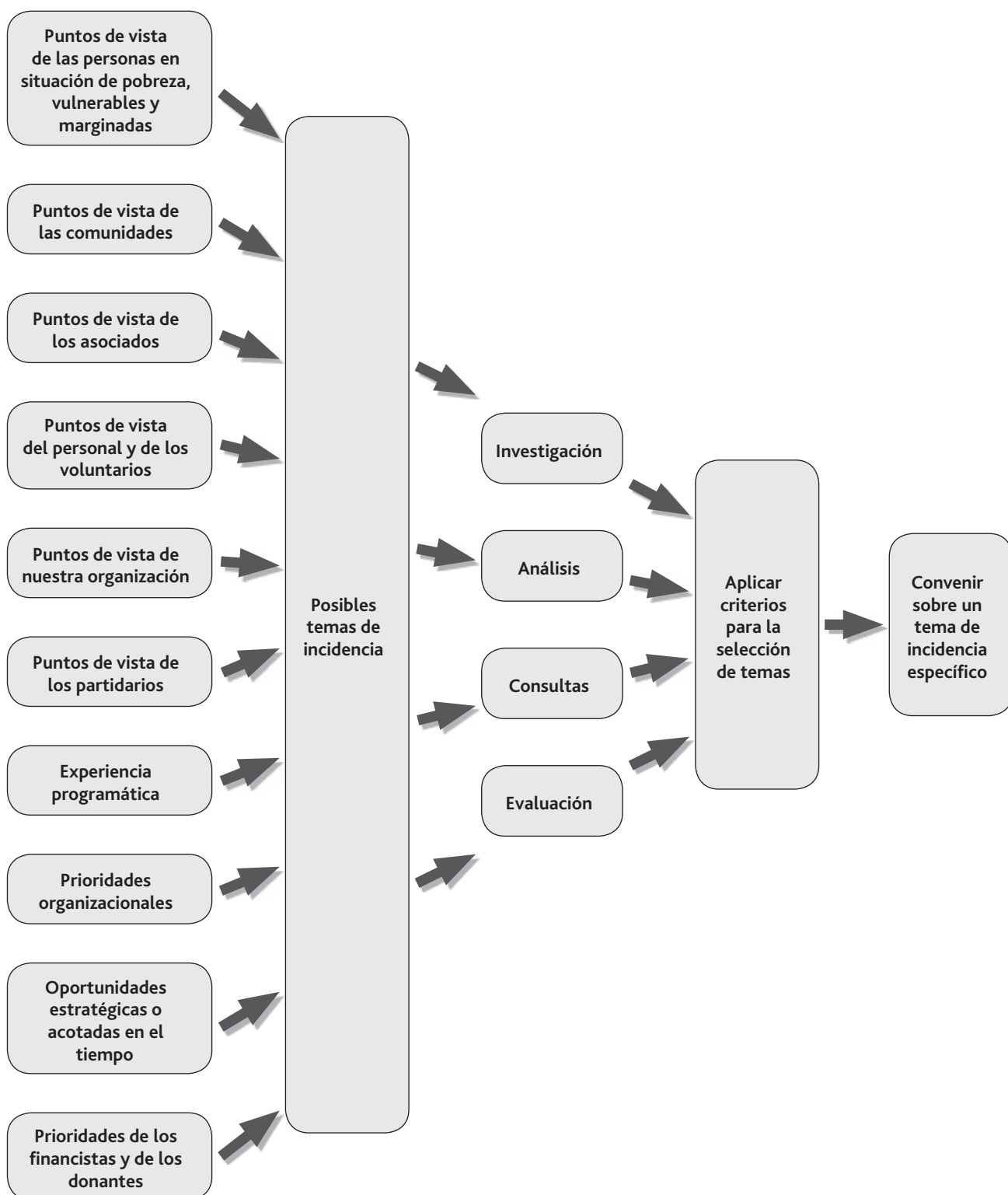
El resultado de este diálogo de todo el sector fue el establecimiento de una Organización Nacional para la Asociación de Educación [Office National du Partenariat en Education – ONAPE] y el desarrollo de una política nacional que ofrece educación para todos en Haití. ONAPE se convirtió en la institución oficial que maneja el sistema educativo de Haití y estableció una asociación operativa entre todos los interesados en mejorar la educación en el país. Y la FEPH, como parte de la FONHEP, está trabajando para exigir que el Ministerio de Educación rinda cuentas de la implementación de la política nacional de educación para todos. Esto continuará hasta que su visión para el cambio se cumpla, y todos los niños haitianos puedan acceder a una educación básica de calidad y asequible.



HERRAMIENTA 17

Diagrama de flujos de identificación de temas

Por lo general, los posibles temas de incidencia surgen a partir de una combinación de factores. El diagrama de flujos a continuación muestra cómo se combinan algunos de los principales factores para facilitar la identificación de temas.



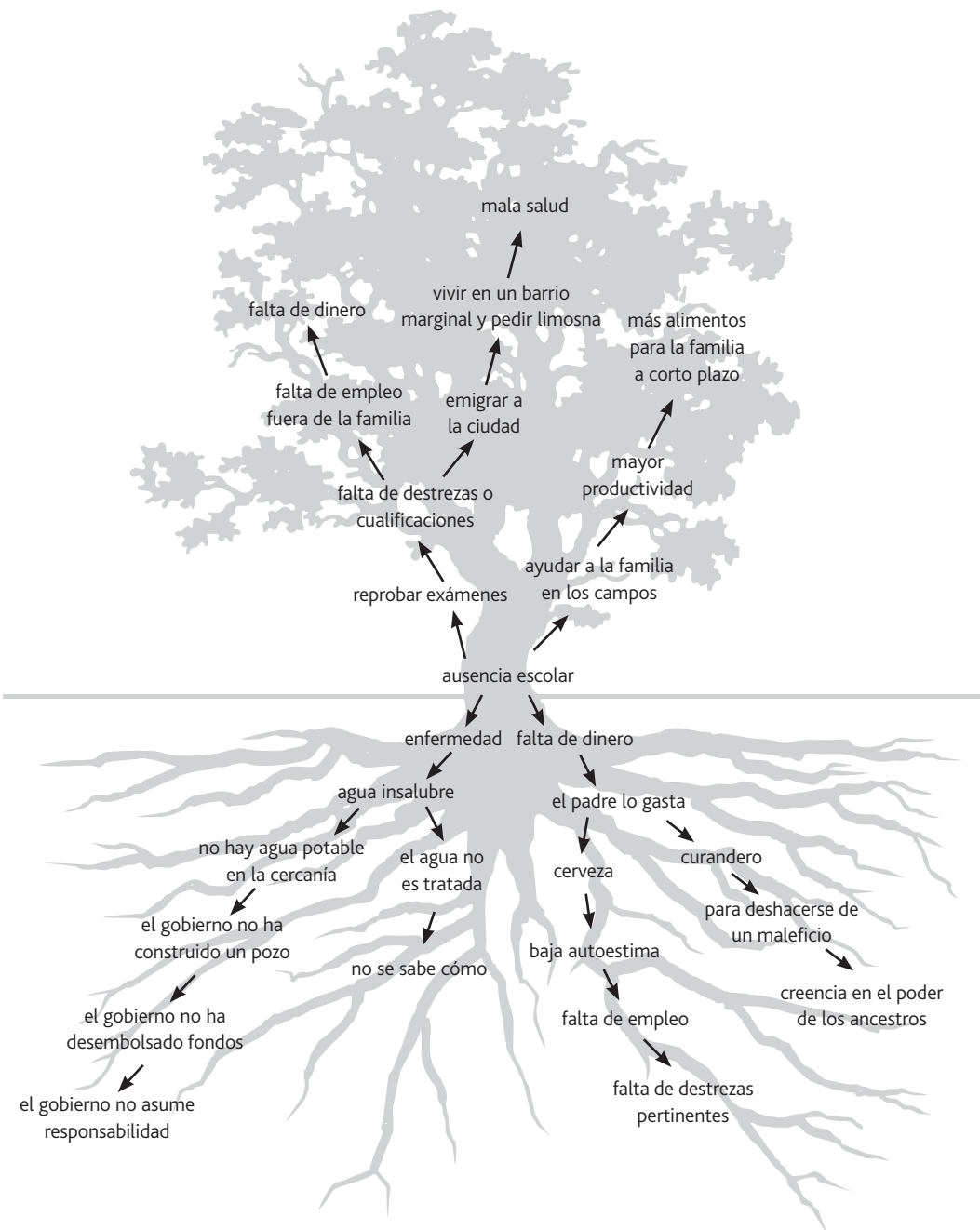


Árbol de problemas / árbol de soluciones

PASO 1 Un **árbol de problemas** es útil para analizar una situación de fondo y todos los temas relacionados, incluyendo las causas de un problema y los factores que lo están empeorando, así como los efectos de un problema y cómo están impactando a las comunidades en situación de pobreza y vulnerables. Es una poderosa y popular herramienta de representación visual.

El tronco del árbol de problemas representa el problema de fondo. Las raíces representan las causas del problema y se identifican haciendo la pregunta, “Pero ¿por qué?” Las ramas representan los efectos del problema y se identifican haciendo la pregunta, “¿Y qué?”

Ejemplo de efectos derivados en un árbol de problemas



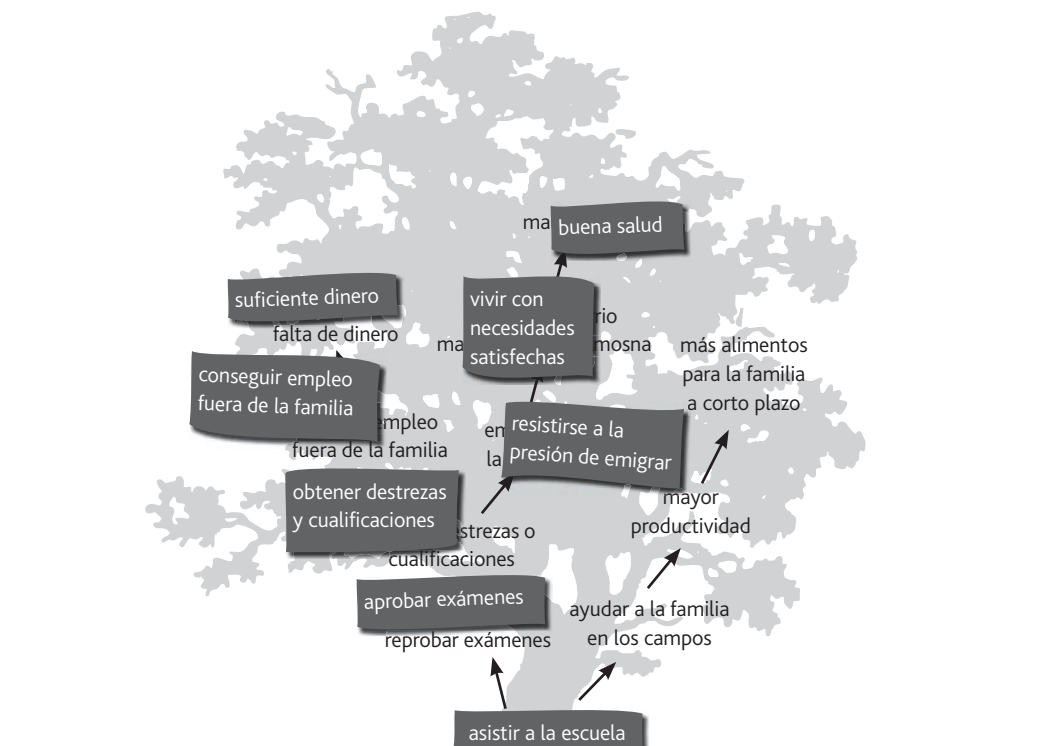
Ejemplo de causas fundamentales en un árbol de problemas

PASO 2 Un **árbol de soluciones** se basa en el árbol de problemas sugiriendo posibles soluciones a los problemas identificados, creando un nivel adicional. Es una herramienta valiosa para resolver lo que se debe hacer, y lo que se debe proponer, para superar un problema. Es útil para imaginar el cambio que queremos ver que ocurra.

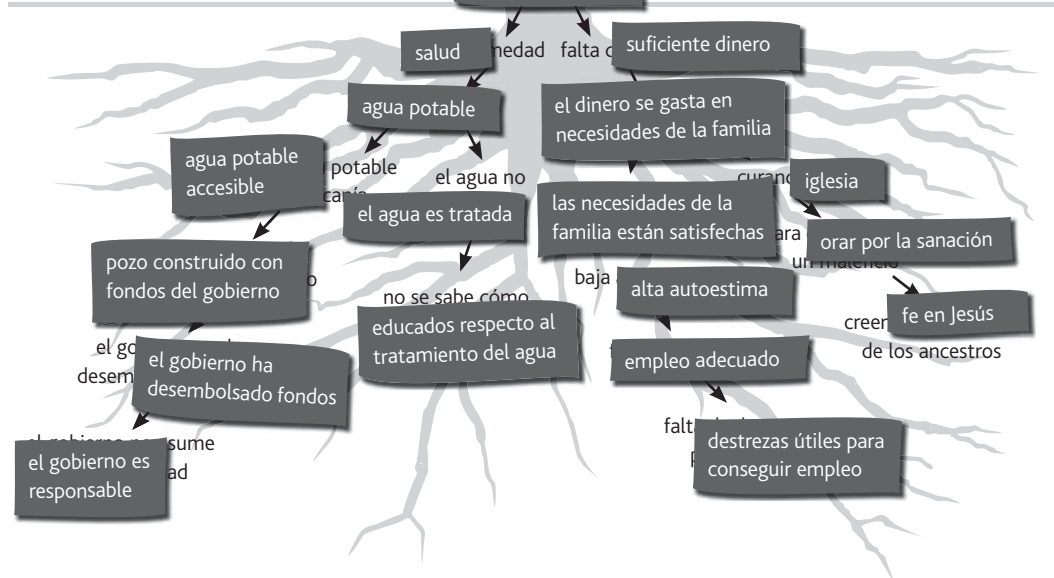
El tronco del árbol de soluciones expresa la visión para el cambio que se anticipa, si se da respuesta al problema de fondo. Los temas identificados en las raíces son donde podrían recomendarse medidas de incidencia y otras medidas de desarrollo preventivas. Los temas identificados en las ramas son donde podrían ser apropiadas medidas de asistencia y de desarrollo.

Al igual que con un árbol normal, hay raíces que están ocultas y ramas que son visibles. Intentar resolver por qué existe el problema de fondo es una parte vital de encontrar la solución correcta y ayuda a garantizar que se obtengan las respuestas correctas. Con frecuencia, es más fácil responder a los efectos de un problema, porque son visibles, como las ramas. Sin embargo, son las causas del problema las que nos permiten ver dónde es necesaria la incidencia.

Ejemplo de soluciones derivadas en un árbol de soluciones



Ejemplo de soluciones fundamentales en un árbol de soluciones



 HERRAMIENTA 19

Lista de verificación de criterios para la selección de temas

Los siguientes criterios pueden utilizarse para evaluar la idoneidad de un posible tema de incidencia. Es un marco sugerido y una fuente de guía, en lugar de una lista de verificación preceptiva.



¿Es una prioridad?	Sí	No
¿Darle respuesta a este tema ayudará a mejorar las vidas de las personas en situación de pobreza, vulnerables o marginadas?		
¿La incidencia contribuirá a lograr cambios en este tema?		
¿La incidencia es la mejor herramienta para abordar este tema? ¿Existe impulso en torno a este tema de parte de otros grupos u organizaciones?		



¿Es alcanzable?	Sí	No
¿Este tema tiene una meta específica y alcanzable (ya sea a largo o a corto plazo)?		
¿Existen, o podrían iniciarse, coaliciones efectivas para agregar valor al logro de la meta relacionada con este tema?		
¿Tenemos acceso a los encargados de adoptar decisiones que pueden influenciar el cambio respecto a este tema, ya sea por derecho propio o en coalición con otros?		



¿Es convincente?	Sí	No
¿El tema es lo suficientemente motivador y nuevo para atraer a públicos diversos?		
¿El tema es relevante a nuestro mandato y a nuestros destinatarios?		
¿Este tema podría ser interesante para los medios de comunicación?		
¿Los partidarios y los donantes están interesados en este tema?		
¿El tema se encuentra en la agenda política o es susceptible de acción política?		
¿Hay suficientes historias y ejemplos para atraer al público?		
¿Existe una variedad de destinatarios respecto al tema?		
¿Pueden hacerse enlaces con otros temas para ampliar los posibles públicos que podrían interesarse en el tema?		



¿Es pertinente?	Sí	No
¿El tema es compatible con nuestras prioridades organizacionales?		
¿Hacer incidencia sobre este tema nos permitirá cumplir con nuestros propósitos organizacionales?		
¿Tenemos claro cómo podemos contribuir (es decir, "valor agregado") para que ocurran cambios relativos al tema?		
Si otras organizaciones están trabajando en este tema, ¿cuál es la importancia de que también nosotros trabajemos en el tema?		
¿Hacer incidencia en este tema podría mejorar la reputación de nuestra organización?		

SECCIÓN D Ejercicios de capacitación



EJERCICIO 20

Cómo identificar y priorizar temas de incidencia

Objetivo	Practicar cómo identificar y priorizar temas de incidencia
TIPO	Este ejercicio funciona bien en grupos pequeños, pero también puede hacerse de forma individual o por una organización que esté llevando a cabo una capacitación interna
MÉTODOS	Análisis de casos hipotéticos, debate en grupos pequeños, lluvia de ideas, clasificación de prioridades, comentarios en sesión plenaria
MATERIAL	Casos hipotéticos, marcadores y papel (Versión 1), notas autoadhesivas o tarjetas en blanco (Versión 2)
MATERIAL INFORMATIVO	HERRAMIENTA 17: Diagrama de flujos de identificación de temas HERRAMIENTA 19: Lista de verificación de criterios para la selección de temas
PREPARACIÓN PREVIA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Antes del ejercicio, desarrolle un conjunto de casos hipotéticos, escritos en hojas de papel separadas. Los casos hipotéticos deberían estar basados en las realidades del contexto en el que se está llevando a cabo el taller. Lo ideal sería que reflejaran los temas que están enfrentando en la vida real las organizaciones y comunidades de los participantes. ■ Antes del ejercicio, invite a los participantes a leer los casos hipotéticos y a seleccionar uno sobre el cual trabajar.
PASOS (VERSIÓN 1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifique cuáles participantes quieren trabajar en cuáles casos hipotéticos y divídalos en grupos pequeños, asignando a cada grupo uno de los casos hipotéticos. 2. Pida a los grupos pequeños leer sus casos hipotéticos juntos e identificar las necesidades y los problemas principales. Una persona debe escribir esto en una lista. 3. Pida a los participantes trabajar individualmente para clasificar los temas en la lista por orden de prioridad. La HERRAMIENTA 19: Lista de verificación de criterios para la selección de temas podría ser útil. 4. Luego, los participantes deben presentar al resto de su grupo pequeño sus clasificaciones individuales y a continuación, el grupo debe debatir y convenir sobre una clasificación colectiva para los temas en la lista. 5. Luego, cada grupo pequeño debe presentar sus hallazgos al grupo en general. 6. Dé tiempo para comentarios y la reflexión.
PASOS (VERSIÓN 2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Completar la preparación previa y los Pasos 1–3, como para la Versión 1. 2. Escriba todos los temas identificados en notas autoadhesivas o tarjetas en blanco separadas. 3. Pida a los participantes colocar las notas autoadhesivas o tarjetas en una fila, desde lo más importante hasta lo menos importante, por medio de un debate y proceso de negociación. Pueden utilizar la HERRAMIENTA 19: Lista de verificación de criterios para la selección de temas, si les sirve de ayuda. 4. Invite a cada grupo pequeño a presentar sus hallazgos en una sesión plenaria. 5. Dé tiempo para comentarios y la reflexión.
CUANDO LOS PARTICIPANTES PUEDEN AGRUPARSE POR ORGANIZACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pida a los participantes trabajar con otras personas de su organización. 2. Pida a cada organización hacer una lluvia de ideas de las prioridades de su organización. 3. Convengan algunos criterios de clasificación comunes y dé cinco votos a cada participante. 4. Invítelos a usar sus votos para clasificar sus prioridades organizacionales por orden de importancia. 5. Anime a los participantes a ofrecer comentarios, a la reflexión y al debate.



EJERCICIO 21 “Pero ¿por qué?”, “¿Y qué?”

Objetivo En la etapa 1 de este ejercicio, el objetivo es encontrar y analizar las causas fundamentales y los efectos de un problema para poder abordar el problema de la manera más adecuada. En la etapa 2, el objetivo es convertir las causas y los efectos de un problema en soluciones.

TIPO Ejercicio en grupos

CONSEJOS Este ejercicio es ideal para llevarse a cabo después de un almuerzo, pues es interactivo y estimulante. Dé por lo menos dos a tres horas para la etapa 1 y una o dos horas para la etapa 2. Es importante hacerse tiempo para decidir cuál es el tema correcto y colocarlo en el tronco del árbol, ya que todo lo demás surge de este. El desafío final es decidir cuál de las muchas causas y efectos abordar y qué tipo de intervención tomar.

MÉTODOS Debate plenario, trabajo en grupos pequeños, dibujo

MATERIAL Hojas grandes de papel (como papel para papelógrafo), marcadores, notas autoadhesivas o tarjetas en blanco

MATERIAL INFORMATIVO **HERRAMIENTA 18: Árbol de problemas / árbol de soluciones**

- PASOS (ETAPA 1)**
1. En sesión plenaria, pida a los participantes llegar a un consenso sobre los principales temas de incidencia que han sido identificados y luego divídalos en grupos pequeños para debatir sobre un tema por grupo. Entregue a cada grupo una hoja grande de papel para papelógrafo, algunas notas autoadhesivas o tarjetas en blanco y una variedad de marcadores.
 2. Pida a cada grupo pequeño dibujar el tronco de un árbol en el centro del papel para papelógrafo y escribir el tema de incidencia que ha identificado en el centro del tronco. Es vital hacer bien este paso, pues en caso contrario, todo el ejercicio fracasará. Por tanto, dé suficiente tiempo para convenir las palabras que se utilizarán.
 3. Haga que cada grupo siga preguntando “¿por qué?” respecto al enunciado escrito en el tronco del árbol. A medida que identifican respuestas, deben escribirlas, individualmente, en notas autoadhesivas o tarjetas en blanco, e insertarlas debajo del tronco, como raíces del árbol. Deben continuar preguntando “Pero ¿por qué?” hasta que se agoten sus explicaciones sobre las causas del problema. Al utilizar notas autoadhesivas o tarjetas, pueden cambiarlas de posición, si es necesario. Utilice la **HERRAMIENTA 18: Árbol de problemas / árbol de soluciones**, como ayuda. Cada vez que preguntan “Pero ¿por qué?”, habrá varias posibles respuestas; por tanto, deben repetir el ejercicio varias veces para poder identificar tantas raíces del problema como sea posible.
 4. Cuando se hayan identificado las raíces, invite a los participantes a trabajar en sus grupos pequeños para identificar los efectos del problema, preguntando “¿Y qué?” respecto al enunciado escrito en el tronco del árbol. A medida que identifican respuestas, deben escribirlas, individualmente, en notas autoadhesivas o tarjetas en blanco, e insertarlas por encima del tronco, como ramas del árbol. Deben continuar preguntando “¿Y qué?” hasta agotar sus explicaciones sobre los efectos resultantes del problema. Al utilizar notas autoadhesivas o tarjetas, pueden cambiarlas de posición, si es necesario. De nuevo, utilice la **HERRAMIENTA 18: Árbol de problemas / árbol de soluciones**, como ayuda. Cada vez que preguntan “¿Y qué?”, habrá varias posibles respuestas; por tanto, deben continuar repitiendo el ejercicio hasta identificar tantas ramas del problema como sea posible.
 5. Facilite un debate plenario sobre esta primera etapa del ejercicio, haciendo énfasis en la importancia de identificar tantos factores contribuyentes como sea posible, para obtener una “visión general”.
- PASOS (ETAPA 2)**
1. Pida a los participantes permanecer en los mismos grupos pequeños en los que estuvieron en la etapa 1 y entregue a cada grupo pequeño un nuevo juego de notas autoadhesivas o tarjetas en blanco, idealmente en un color diferente a las que utilizaron en la etapa 1, y varios marcadores.

2. Pida a cada grupo pequeño ponderar el enunciado del problema que está escrito en el tronco de su árbol y colocar sobre este una nota autoadhesiva o una tarjeta en blanco, en el que expresen su visión sobre la situación ideal que les gustaría que reemplazara el problema. (Es importante hacer esto correctamente, ¡porque será pertinente a la hora de la planificación!).
3. Explique que, hablando en términos generales, las raíces del árbol de problemas pueden convertirse en soluciones que serán abordadas por medio del trabajo de incidencia, mientras que las ramas del árbol de problemas pueden convertirse en soluciones que serán abordadas por medio del trabajo en desarrollo.
4. Tomando una raíz a la vez, pida a los participantes convertir las causas del problema en declaraciones de visión, identificando posibles soluciones; debatir sobre cómo las soluciones podrían mejorar la situación, y escribir las consecuencias en notas autoadhesivas o tarjetas en blanco, que serán colocadas sobre cada causa identificada. Utilice la **HERRAMIENTA 18: Árbol de problemas / árbol de soluciones**, como ayuda.
5. Para cada declaración de visión, pida a los participantes identificar qué soluciones son necesarias y dónde se requiere incidencia. (Por ejemplo: una intervención de incidencia podría implicar exigir que el gobierno rinda cuentas por el gasto de fondos asignados para construir un pozo y asegurarse de que el pozo sea construido y pagado por el gobierno. También podría implicar buscar un cambio en la manera en que los grupos comunitarios son representados en el proceso político local y pedir mayor rendición de cuentas por parte del gobierno).
6. Si hay tiempo, haga lo mismo para cada una de las ramas del árbol, identificando soluciones a los efectos y evaluando las consecuencias de esas soluciones.
7. Facilite un debate plenario sobre el ejercicio. Explique que no es posible abordar todos los problemas a la vez; por tanto, es importante escoger la solución que tenga el mayor impacto, sea la más fácil de lograr o sea un compromiso alcanzable. Tome en cuenta si las diversas soluciones son realistas y cuáles áreas podrían priorizarse para el trabajo en incidencia.



EJERCICIO 22 Cómo desarrollar una “visión para el cambio”

Objetivo Practicar el desarrollo de una visión para el cambio

TIPO Este ejercicio funciona bien en grupos pequeños, pero también puede hacerse de forma individual o por una organización que esté llevando a cabo una capacitación interna

MÉTODOS Reflexión individual, debate en grupos pequeños, debate plenario, dibujo, actuación

MATERIALES Casos hipotéticos del **EJERCICIO 20: Cómo identificar y priorizar temas de incidencia** (opcional)

MATERIAL INFORMATIVO **HERRAMIENTA 17: Diagrama de flujos de identificación de temas**
HERRAMIENTA 19: Lista de verificación de criterios para la selección de temas

- PASOS**
1. Pida a los participantes trabajar individualmente, ya sea para contemplar el contexto en el que trabajan o, si no se sienten preparados para pensar sobre su contexto de este modo, contemplar el contexto según fue presentado en los casos hipotéticos utilizados en el **EJERCICIO 20: Cómo identificar y priorizar temas de incidencia**. Deben contemplar las siguientes preguntas para el contexto que han seleccionado:
 - “¿Dónde queremos estar?” Esto significa pensar cómo sería un mundo perfecto para la comunidad o la sociedad en el contexto dado.
 - “¿Qué queremos lograr?” Esto significa pensar sobre lo que queremos que cambie para bien en el contexto dado.
 2. Cuando los participantes hayan contemplado el mismo caso hipotético que otros, divídalos en grupos pequeños e invítelos a intercambiar sus visiones para el cambio. Cuando no hayan estado trabajando en los mismos casos, anime a las personas a trabajar en grupos pequeños con otros que estén interesados en los mismos temas o en temas similares.

3. Trabajando juntos en grupos pequeños, los participantes deben crear una visión colectiva para el cambio. Deben decidir cómo van a presentarla y si lo harán por escrito, con un dibujo o una actuación. Pueden utilizar la **HERRAMIENTA 19**: Lista de verificación de criterios para la selección de temas, como ayuda.
4. Cada grupo pequeño presenta sus hallazgos en sesión plenaria utilizando el método de presentación que ha seleccionado.
5. Dé tiempo para los comentarios y la reflexión.



EJERCICIO 23 Imagínese el titular de periódico

Objetivo Comprender los temas de incidencia desde la perspectiva de la solución, en lugar del problema, e imaginar el cambio que quiere lograr como un titular de periódico

CONTEXTO Este ejercicio puede ayudar a mostrar la relación que existe entre la identificación de temas, la investigación y el análisis, y la planificación. Es un ejercicio útil porque obliga a enfocarse en el cambio desde el inicio y asegura que se utilice lenguaje simple y accesible. Funciona bien en grupos pequeños o en parejas, pero puede hacerse de forma individual o por una organización que esté llevando a cabo una capacitación interna.

MÉTODOS Reflexión individual, trabajo en parejas, debate en grupos pequeños, presentación

MATERIAL INFORMATIVO **HERRAMIENTA 19**: Lista de verificación de criterios para la selección de temas

PREPARACIÓN PREVIA

1. Busque una variedad de artículos con titulares de noticias que capten la atención, utilizando periódicos y sitios web de noticias. Lo ideal es que hablen sobre el cambio –a corto, mediano o largo plazo–.
2. Recorte o imprima una selección que muestre diferentes tipos de cambio y diferentes estilos de lenguaje.

PASOS

1. Divida a los participantes en parejas y entregue a cada pareja por lo menos un titular de noticia.
2. Pida a cada pareja decidir qué cambio describe el titular, qué tema se ha abordado y si el titular funciona bien o no y por qué. Dé unos cuantos minutos para esto.
3. Reúna de nuevo al grupo y seleccione algunas de las parejas para compartir los hallazgos que hicieron de sus titulares de periódico.
4. Ahora invite a las mismas parejas a pensar sobre el contexto en el que ellas trabajan o en el contexto según se presenta en los casos hipotéticos utilizados en el **EJERCICIO 20**: Cómo identificar y priorizar temas de incidencia, y a contemplar las siguientes preguntas:
 - Si se dieran cambios significativos para bien en este contexto (o caso hipotético) durante los próximos cinco o diez años, ¿qué dirán los titulares de periódico?
 - Si hacemos incidencia por el cambio exitosamente en nuestro contexto (o en el caso hipotético), ¿qué dirán los titulares de periódico?

Pida a cada pareja usar sólo cinco a diez palabras y haga énfasis en la importancia de asegurarse de que el titular resuma bien el cambio. También es posible escribir un subtítulo, si tienen que ser más precisos o explicar su resultado en más detalle.
5. Reúna al grupo e invítelos a presentar su titular (y subtítulo, si es apropiado). Pida a todos los demás hacer comentarios y sugerir cómo mejorarlos.
6. Explique la importancia de concentrarse en las soluciones, en lugar de en los problemas, cuando se estén decidiendo los posibles temas de incidencia y cómo esto puede ser de ayuda a la hora de la investigación, el análisis y la planificación. Utilice las Notas del facilitador como ayuda.
7. Pegue los titulares juntos en la pared.