

## E2

## Etapa 2 del Ciclo de Incidencia

## Investigación y análisis – Partes interesadas

La Sección E2 amplía la Etapa 2 del Ciclo de Incidencia. Aquí se explica cómo deben aplicarse la investigación y el análisis al conjunto de partes interesadas –personas que tienen un interés en nuestro trabajo en incidencia–. La sección contempla quiénes están afectados por el tema de incidencia, los encargados de adoptar decisiones que tienen el poder de lograr un cambio en el tema de incidencia y quiénes podrían apoyarnos u oponerse a nuestro trabajo en incidencia.

La Sección E2 presenta herramientas que pueden utilizarse en un taller de capacitación o en investigación documental. Para encontrar herramientas que sean de utilidad para realizar investigaciones de campo se recomienda utilizar un manual sobre evaluación rural participativa o sobre aprendizaje y acción participativos.



## 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 son “partes interesadas”? 104
- ¿Qué son “aliados” y “opositosores” y por qué son importantes? 105
- ¿Por qué es importante trabajar con otros en incidencia? 106
- ¿Cuáles son las distintas maneras de trabajar con otros? 107
- ¿Qué son los “destinatarios” de la incidencia y por qué son importantes? 108



## 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 25: Matriz de mapeo de partes interesadas 109
- HERRAMIENTA 26: Matriz de aliados y opositosores 111
- HERRAMIENTA 27: A favor y en contra de la incidencia conjunta 112
- HERRAMIENTA 28: Lista de verificación de incidencia colaborativa 113



## 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 28: Cómo tener una visión completa 114
- EJERCICIO 29: Mapeo y análisis de partes interesadas 114
- EJERCICIO 30: Análisis de aliados y opositosores 115
- EJERCICIO 31: Rutas de influencia 116
- EJERCICIO 32: Mapeo del poder e identificación de destinatarios 116
- EJERCICIO 33: Incidencia conjunta – ¿sí o no? 117
- EJERCICIO 34: Cómo trabajar con otros 118

## SECCIÓN E2 Notas del facilitador



### ¿Qué son “partes interesadas”?

Las partes interesadas pueden ser individuos, grupos, organizaciones, instituciones, organismos o ministerios que tengan intereses (reales o posibles) en un proyecto o programa. Se denominan partes interesadas porque tienen un interés en el proyecto o programa, lo que por lo general, significa que tienen algo que ganar o perder por medio de los mismos.

En el contexto de incidencia, las partes interesadas son personas que están afectadas por el tema de incidencia identificado, están interesadas en el mismo o pueden influenciarlo. Incluyen los actores que podrían resultar directamente o en última instancia afectados, ya sea positiva o negativamente, por el proceso de incidencia, así como aquellas personas que son simplemente intermediarias.

En el desarrollo de una iniciativa de incidencia se deben identificar todas las partes interesadas. Sus intereses se deben evaluar, incluso si son excluidas de los procesos de toma de decisiones. Deben tenerse en cuenta las maneras en que sus intereses afectan la viabilidad de nuestros planes de incidencia y deben establecerse relaciones con ellas.

### ESTUDIO DE CASO

#### HONDURAS

El gobierno de Honduras presentó una propuesta de reforma de las leyes forestales que habría permitido que grandes porciones del bosque nacional fueran vendidas a compañías de explotación forestal que podían escoger reforestar o no la tierra. Se ignoró la importancia que tienen los bosques nacionales de Honduras para los agricultores que viven en situación de pobreza y los grupos indígenas en estas zonas.

Viendo las consecuencias posiblemente devastadoras, el asociado de Tearfund, Asociación para una Sociedad más Justa se unió a representantes de varios sectores (grupos indígenas, cooperativas, una red evangélica, ecologistas agrícolas y grupos de agricultores) para formar una alianza que presionara a favor de enmiendas a la propuesta de ley. Contrató asesores para analizar la propuesta y presentar contrapropuestas razonables al gobierno. También inició una campaña mediática para educar al público acerca del problema y presionar al gobierno a negociar.

El gobierno acordó que no llevaría al Congreso de Honduras una reforma a las leyes forestales hasta que esta fuera aprobada por un comité conformado por representantes de la alianza, así como del gobierno y de las compañías de explotación forestal. La alianza participó en las negociaciones dentro de este comité y continuó educando al público, a los medios de comunicación y a los miembros del comité. La mayoría de sus propuestas fueron aceptadas y grupos marginados, como los agricultores en situación de pobreza, las cooperativas y los grupos indígenas, pudieron participar por primera vez en la formulación de una ley que les afectaba directamente, a pesar de que los grupos indígenas todavía opinaban que sus derechos debían tomarse en cuenta más explícitamente.

Para obtener más información, consulte la **HERRAMIENTA 25: Matriz de mapeo de partes interesadas**.

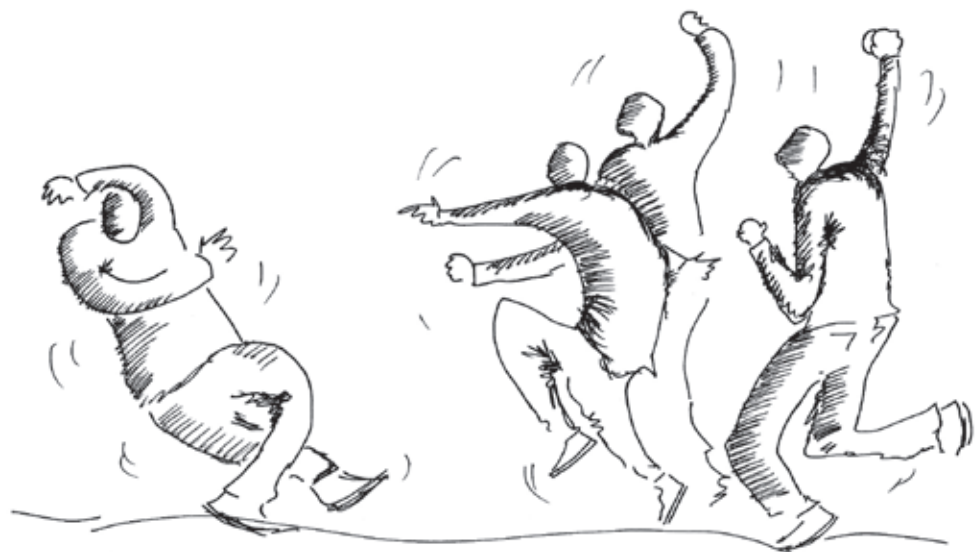


¿Qué son “aliados” y “opositos” y por qué son importantes?

Los aliados son personas, grupos, organizaciones o instituciones que nos pueden ayudar a lograr nuestras metas y objetivos de incidencia. Ellos apoyan nuestra causa y están de acuerdo con el tema sobre el que estamos haciendo incidencia. Son importantes porque con frecuencia incluyen a personas que pueden ejercer influencia sobre los encargados de adoptar decisiones y, si están organizados, pueden formar la base de un grupo de interés o de una coalición que puede hacer un llamado a favor del cambio.



Los opositores son individuos, grupos, organizaciones o instituciones que se oponen a lo que queremos lograr. Ellos se oponen a nuestra posición y no están de acuerdo con nuestras peticiones específicas. Aunque no sean directamente responsables de la toma de decisiones, podrían ejercer una influencia considerable. Son importantes porque pueden suponer un gran riesgo para nuestra incidencia. No son necesariamente inflexibles en cuanto a su oposición, por tanto, es importante que los persuadamos, en lugar de irritarlos.



También hay un gran número de personas que son neutrales, quizás no hayan expresado interés en el asunto o no están enterados. Debemos persuadir a estas personas de convertirse en aliadas, en lugar de opositores.



Para obtener más información, consulte la **HERRAMIENTA 26: Matriz de aliados y opositores**.

### ¿Por qué es importante trabajar con otros en incidencia?

El trabajo en incidencia con frecuencia es más eficaz cuando trabajamos junto con otros que están preocupados por el mismo tema de incidencia que nosotros y que pueden ayudarnos a crear e implementar un plan de incidencia.

Trabajar con otros presenta ventajas y desventajas, pero las principales razones por las que es importante son porque es un enfoque estratégico y práctico y porque desarrolla las capacidades. Consulte la **HERRAMIENTA 27: A favor y en contra de la incidencia conjunta**.

#### ESTUDIO DE CASO

#### REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DEL CONGO (RDC)

Kinshasa, la capital de la República Democrática del Congo, durante años ha sufrido inundaciones de los ríos después de fuertes lluvias. Esto es problemático porque las precipitaciones tienden a estar por encima del promedio por lo menos ocho meses al año. Al tener sistemas de alcantarillado inadecuados y unidades de eliminación de los residuos ineficientes, muchos de los habitantes de Kinshasa deben soportar terribles condiciones insalubres cada vez que hay inundaciones severas.

El asociado de Tearfund, Iglesia de Cristo en Congo [Eglise du Christ au Congo, ECC], se hizo cargo del problema y reunió una red de grupos y organizaciones para cabildear a políticos para la acción. Lo que tenían en común era la pasión por abordar el problema del saneamiento deficiente en Kinshasa. Juntos se reunieron con el ministro nacional de medio ambiente, el ministro de salud, el ministro de energía y miembros del parlamento para obtener su apoyo para conseguir una nueva ley que permitiera mejorar el saneamiento en Kinshasa. También cabildearon al gobernador de la provincia y al presidente del consejo directivo de la empresa nacional que suministra agua.

Durante varios años fomentaron buenas relaciones que finalmente condujeron a una disposición política concertada para dar respuesta a las condiciones de insalubridad en la capital. Se introdujo una ley provincial para regir el saneamiento, la disposición de los residuos, el alcantarillado y la limpieza general de Kinshasa, y desde entonces la ECC y otros en la red han intentado garantizar que esta ley sea implementada.

Una de las razones más comunes citadas para *no* querer trabajar con otros en incidencia conjunta son las diferencias de fe o políticas. Es importante ser claros: sin importar la fe o la política, si hay personas, grupos y organizaciones que están preocupados por el mismo tema de incidencia que nosotros y que pueden ayudarnos a crear y a implementar un plan de incidencia, ¡deberíamos intentar trabajar con ellos! Si tenemos dudas, temores o reservas, debemos identificar maneras de superarlos.

Para obtener más información, consulte la **HERRAMIENTA 27: A favor y en contra de la incidencia conjunta**, y la **HERRAMIENTA 28: Lista de verificación de incidencia colaborativa**.



¿Cuáles son las distintas maneras de trabajar con otros?

Trabajar con otras personas implica identificar a personas, grupos y organizaciones adecuados y hacer contacto y establecer relaciones estratégicas con ellos. Ya sea que esto se haga de manera formal o informal, es conveniente aclarar la naturaleza de las relaciones involucradas.



#### ESTUDIO DE CASO

#### COLOMBIA

Durante muchos años, Colombia no tenía política nacional para la infancia, a pesar de que el gobierno había firmado la Convención sobre los Derechos del Niño de la ONU. Como parte de una red de ONG, Red Viva, uno de los asociados de Tearfund estableció relaciones con los ministerios del gobierno responsables de los asuntos relacionados con la niñez y les ayudó a redactar una política nacional para la infancia, que luego fue adoptada como ley. También compartió información con la iglesia nacional sobre los procesos de la política y recopiló contribuciones de parte de la iglesia nacional para ser incluidas en la propuesta de política. Después de que la política se convirtió en ley, Red Viva y la alianza capacitaron a los funcionarios del gobierno locales mientras lanzaban la implementación de la política en diferentes regiones de Colombia. También movilizaron a la iglesia nacional para trabajar con los niños y para defender los derechos de la infancia por medio de una serie de talleres de capacitación en cada región de Colombia.

Hay muchas maneras distintas de trabajar con otras personas en incidencia y es importante conocer los diferentes tipos de modelos disponibles para poder tomar una decisión informada respecto a cuál es el más adecuado. Si es necesario, posiblemente debamos crear un acuerdo por escrito que establezca las expectativas de cada persona, grupo y organización involucrados y las maneras en las que van a cooperar unos con otros.

Los siguientes modelos son algunas de las maneras más comunes de trabajar con otros para hacer incidencia:

- Red
- Alianza
- Coalición
- Sociedad
- Foro
- Asociación
- Grupo de trabajo
- Organización coordinadora.



Para ver una descripción de cada modelo y obtener información acerca de sus características consulte la **HERRAMIENTA 28: Lista de verificación de incidencia colaborativa.**

**¿Qué son los “destinatarios” de la incidencia y por qué son importantes?**

Los destinatarios de la incidencia son las personas, grupos u organizaciones con quienes necesitamos comunicarnos. Por lo general, son encargados de adoptar decisiones en posiciones de poder y podrían incluir ministros del gobierno, empleados públicos y funcionarios de autoridad local. Nos referimos a ellos como “destinatarios”, porque son las personas a quienes está dirigida, o a las que tiene como “objetivo”, nuestra estrategia de incidencia.



Los destinatarios de nuestra incidencia son importantes porque ellos tienen el poder o la responsabilidad de crear la situación que ha conducido al tema de incidencia identificado y el poder o la responsabilidad de encontrar una solución.

#### ESTUDIO DE CASO

#### CAMBOYA

Uno de los mayores problemas que enfrentan las familias en situación de pobreza de Camboya es su falta de acceso a asistencia de salud adecuada y asequible. Sin embargo, una investigación realizada por uno de los asociados de Tearfund en Camboya reveló que el gobierno de Camboya había establecido un programa especial para que las familias marginadas pudieran recibir asistencia de salud adecuada y asequible. Lamentablemente, la investigación también demostró que era muy poca la conciencia sobre el tema. Muchas personas que reunían los requisitos para recibir ayuda no sabían que el programa existía y aquellas que sí lo sabían no entendían cómo funcionaba.

El asociado contactó al Ministerio de Salud, pero había antecedentes de tensiones entre el gobierno y las ONG, lo que tuvo como consecuencia que el contacto inicialmente fuera rechazado. Sin embargo, el asociado redactó una carta y pidió una cita. Al utilizar a todos sus posibles contactos gubernamentales, tanto directos como indirectos, finalmente consiguieron una reunión. Esta perseverancia finalmente dio frutos: la reunión fue satisfactoria y los funcionarios del gobierno acordaron visitar algunos de los propios proyectos de asistencia de salud del asociado. Luego de ver el trabajo de primera mano y de ser testigos del espíritu de colaboración y del respeto mutuo demostrado por el personal del asociado, los funcionarios se dieron cuenta de que la manera de trabajar del asociado era un modo de hacer que el programa del gobierno fuera más eficaz y convinieron trabajar con el asociado para implementarlo.

Como parte de la nueva iniciativa, el asociado despertó la conciencia e impartió capacitación para ayudar a las iglesias y comunidades a identificar familias que podrían cumplir los requisitos y mostrarles cómo registrarse. También acompañó a grupos comunitarios durante visitas de evaluación. Como resultado, muchas personas en situación de pobreza pudieron obtener asistencia de salud gratuita financiada por el gobierno, incluidos chequeos médicos, tratamiento, cirugía y hospitalizaciones, si estaban enfermos.



HERRAMIENTA 25

## Matriz de mapeo de partes interesadas

PASO 1 Realice una lluvia de ideas de todas las personas, grupos, organizaciones e instituciones relevantes para el tema de incidencia identificado.

Esto puede realizarse utilizando una tabla de categorización como la siguiente:

EJEMPLO

Partes interesadas de la sociedad civil	Partes interesadas del sector público	Partes interesadas del sector privado
Comunidades afectadas	Ministros y asesores de ministros	Corporaciones y empresas
Medios de comunicación	Empleados públicos y organismos del gobierno	Asociaciones comerciales
Iglesias	Representantes del Congreso	Asociaciones profesionales
Otros grupos religiosos	Jueces y tribunales	Líderes empresariales individuales
Escuelas, institutos de estudios superiores y universidades	Partidos políticos	Cámaras de comercio
Movimientos sociales	Gobierno local y municipios	Empresarios sociales
Grupos de incidencia	Fuerzas armadas	Donantes
Sindicatos	Organizaciones a las que han sido delegadas facultades y comisiones del gobierno	Instituciones financieras
ONG nacionales	Organización de las Naciones Unidas	
ONG internacionales	Banco Mundial	
	Fondo Monetario Internacional	

PASO 2 Identificar:

- ¿Quién es la persona de contacto relevante en cada grupo u organización? (Si hay más de una persona, p. ej., si un ministro tiene dos asesores, uno a favor y otro en contra, anote a ambos).
- ¿Cuál es su interés específico en el tema? ¿Por qué el tema tiene importancia para ellos?
- ¿Cuál es la posición de estas personas con respecto al tema?
- ¿Cuál es el posible impacto o influencia de estas personas sobre el tema? ¿Cuánto poder tienen realmente estas personas para conseguir cambios?
- ¿Están a favor [+] o en contra [-] de su posición? (El ejemplo en la página 110 sugiere utilizar una escala del 1 al 5 positivo [+] o del 1 al 5 negativo [-]).

Esto puede hacerse utilizando una tabla de mapeo como la que se encuentra más abajo, que ha sido cumplimentada parcialmente en función de un ejemplo de propuesta de desarrollo económico que amenaza con obligar a una comunidad a abandonar sus tierras.

Esta tabla ha sido intencionalmente dividida en cuatro grupos de partes interesadas:

1. Partes interesadas que están directamente afectadas por el tema de incidencia identificado, como las comunidades locales.
2. Partes interesadas que son responsables de crear la situación o que tienen una responsabilidad formal de encontrarle una solución a la situación, como el gobierno, los empleados públicos o las autoridades locales. Por lo general, estos son los *destinatarios* de nuestro trabajo de incidencia, pero también podrían ser *aliados*.



3. Partes interesadas que se preocupan por el bienestar de los demás, y otros grupos interesados, como ONG, grupos de iglesia, empresas, medios de comunicación. Estos son posibles *aliados* y también podrían ser *destinatarios*.
4. Actores internacionales, como donantes, organismos de la ONU y ONG. Estos pueden ser *destinatarios*, *aliados* u *opositores*.

Tipo de parte interesada	¿Quién? (Individuos, organizaciones, instituciones)	Persona de contacto clave	Por qué les importa el tema	Posición	Posible nivel de influencia + hasta +++++ - hasta -----
<b>Aquellas personas directamente afectadas</b>					
Sociedad civil	3.000 personas en la comunidad local que podrían estar afectadas	Insertar el nombre de la persona relevante	Riesgo de ser desplazadas de sus tierras, perder vivienda y fuente de subsistencia	Aseguran que no pueden hacer nada	+++
Sociedad civil	Pequeños agricultores locales	Insertar el nombre de la persona relevante	Peligro de hacinamiento	No quieren más personas en las tierras	+
Sector privado	Responsables de desarrollo de negocios	Insertar el nombre de la persona relevante	La tierra será rentable para negocios	Quieren obligar a la comunidad a abandonar la tierra	+++++
<b>Gobierno y encargados de adoptar decisiones del Estado</b>					
Sector público	Ministerio de Agricultura	Insertar el nombre de la persona relevante	Responsable: política sobre tierras	Asegura que no pueden hacer nada	--
Sector público	Ministerio de Comercio	Insertar el nombre de la persona relevante	Responsable: desarrollo de negocios	Quiere explotar las tierras	-----
Sector público	Autoridad local	Insertar el nombre de la persona relevante	Responsable: bienestar de las comunidades	Sin poder para ejercer influencia	-
Sector público	Comité nacional sobre política de tierras	Insertar el nombre de la persona relevante	Responsable: evaluación de impacto de actividades comerciales	Preocupado, pide evaluación de impacto	---
<b>Otras organizaciones principales</b>					
Sociedad civil	ONG de medioambiente	Insertar el nombre de la persona relevante	Preocupada por la contaminación del río	En contra del desarrollo	+++
Sociedad civil	Grupo de derechos humanos	Insertar el nombre de la persona relevante	Preocupado por los abusos a los derechos humanos	En contra de que se obligue a las personas a abandonar sus tierras	++
Sociedad civil	Principal periódico independiente	Insertar el nombre de la persona relevante	Interesado en que el público conozca los hechos	Preocupado por las propuestas	+++++
Sociedad civil	Diócesis local de iglesia anglicana	Insertar el nombre de la persona relevante	Tiene miembros en la comunidad afectada	Quiere una consulta completa	++
Sector privado	Cámaras de comercio	Insertar el nombre de la persona relevante	Quiere ver una explotación comercial	Apoya la propuesta de explotación	+++
<b>Organizaciones internacionales</b>					
Sector privado	Donante de la Unión Europea	Insertar el nombre de la persona relevante	Provee fondos para unidad de salud comunitaria	Preocupado de que se desaproveche la subvención	++
Sociedad civil	ONG del Reino Unido	Insertar el nombre de la persona relevante	Apoyan financieramente a las comunidades afectadas	Preocupada por el desplazamiento	+
Sector público	Fondo Monetario Internacional	Insertar el nombre de la persona relevante	Desea obtener ganancias con el intercambio de divisas	Apoya la inversión empresarial	-----



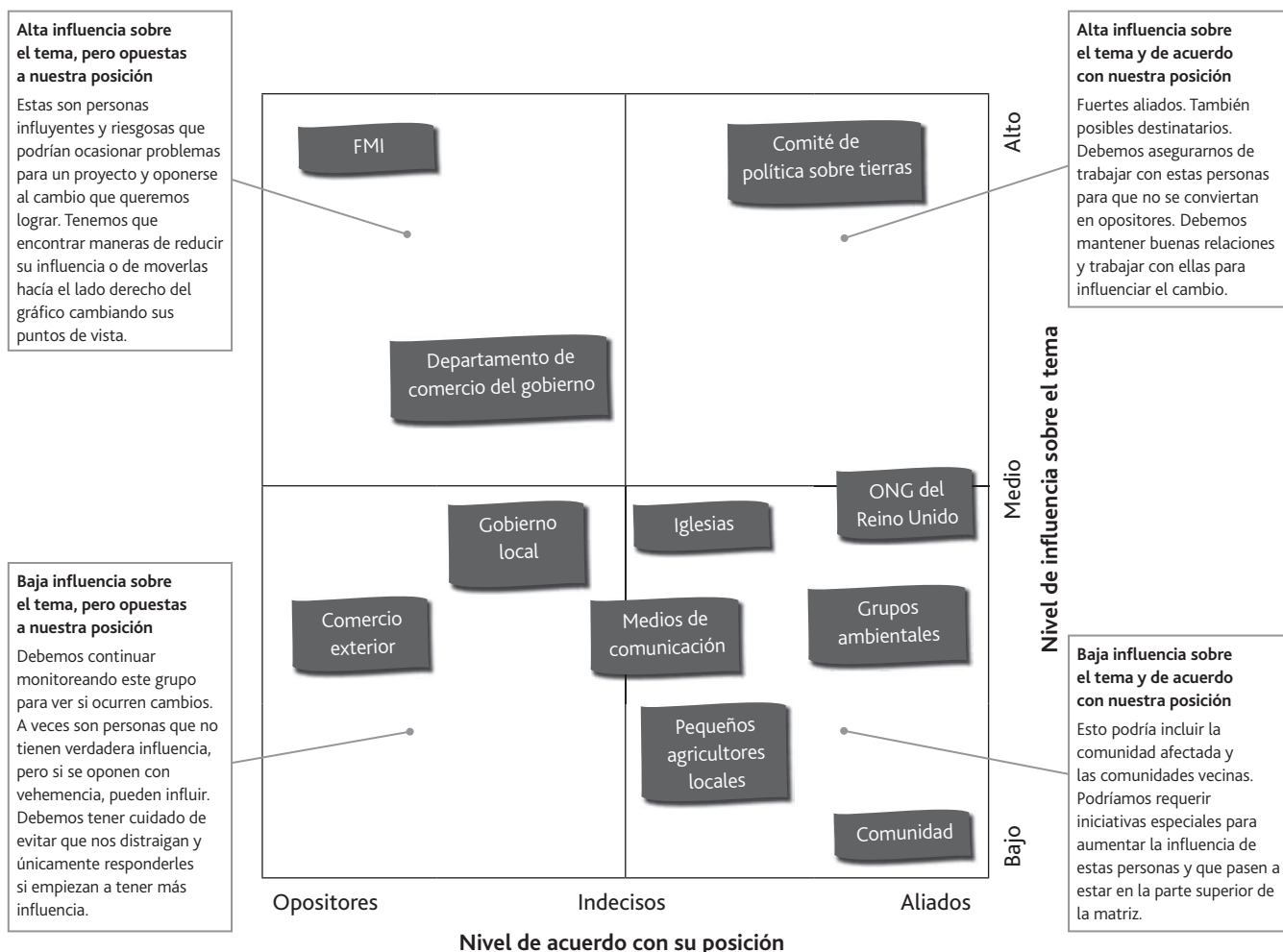


HERRAMIENTA 26

## Matriz de aliados y opositores

Una matriz de aliados y opositores es una herramienta diseñada para ser utilizada después de haber realizado un mapeo y análisis de partes interesadas. Representa en un diagrama a todas las partes interesadas. La matriz permite ver fácilmente quién apoya nuestros puntos de vista (nuestros aliados) y quién se opone a ellos (nuestros opositores). Es una herramienta importante, porque los aliados y los opositores no son posiciones fijas; las personas están abiertas al cambio. El objetivo es utilizarla para poner de nuestro lado a todas las partes interesadas.

- PASO 1 Dibuje una matriz, dividida en cuatro cuadrados de igual tamaño. Esto puede hacerse con un marcador en papel, con un palito en el suelo, o con cinta sobre un tapete.
- PASO 2 Escriba todas las partes interesadas en notas autoadhesivas, tarjetas en blanco o en hojas de papel (que debió haberse realizado como parte del mapeo y análisis de partes interesadas).
- PASO 3 Coloque a las partes interesadas en la matriz. Los opositores estarán a la izquierda y los aliados a la derecha de la línea del medio. Las personas neutrales estarán en el centro (ya sea porque desconocen o no se han decidido sobre el tema). Mientras más influencia tengan, más alto en la matriz deben colocarse. Cada tarjeta u hoja de papel puede moverse dependiendo de los resultados de los debates acerca de dónde colocarlas.
- PASO 4 Analice el enfoque a adoptar con las partes interesadas dependiendo de dónde se encuentran en la matriz.



## A favor y en contra de la incidencia conjunta



	Beneficios	Desventajas
Estratégicos	<p>Crea una poderosa voz unísona con la cual influenciar a los encargados de adoptar decisiones</p> <p>Reduce la vulnerabilidad y el riesgo y aumenta la protección contra posibles respuestas negativas por medio de la idea de que se está más seguro en un grupo grande</p> <p>Diferentes miembros reúnen una variedad de experiencia y pericia</p> <p>Mayor credibilidad, legitimidad y representación debido a la combinación de comunidades con las que trabajan los miembros</p> <p>Fortaleza en la diversidad</p> <p>Unidad y solidaridad en torno a un tema de incidencia común</p> <p>Desarrolla valores compartidos y afinidad</p>	<p>Altas expectativas que no siempre se cumplen</p> <p>Intereses distintos</p> <p>Tendencia a que las organizaciones grandes dominen y que las organizaciones pequeñas se sientan dejadas de lado</p> <p>Falta de un objetivo común o de un enfoque estratégico</p> <p>Depende del buen liderazgo, que quizás no siempre esté presente</p> <p>Mala coordinación o falta de dirección pueden conducir a la desilusión y al descontento entre los miembros</p> <p>Falta de identidad organizacional, lo que puede conducir a comprometer los valores, las actitudes, los métodos, etc.</p> <p>La toma de decisiones puede ser lenta cuando se requiere un consenso</p> <p>Posibilidad de daños a la reputación al asociarse públicamente con otros miembros de una iniciativa conjunta</p>
Prácticos	<p>Intercambio de información</p> <p>Forja y fomenta relaciones</p> <p>Agrupación de destrezas, habilidades y contactos</p> <p>Minimiza la duplicación y la competencia</p> <p>Aumenta la eficiencia financiera de la movilización y la agrupación de recursos</p> <p>Asegura una logística coordinada</p>	<p>Las relaciones requieren un fuerte compromiso y deben identificarse las personas correctas para establecerlas, fomentarlas y mantenerlas</p> <p>Lleva tiempo, incluso cuando se la maneja bien</p> <p>Puede ser costoso</p> <p>Puede hacer que se desvíen personas y recursos de otros trabajos</p> <p>Posibilidad de demasiadas reuniones y no suficiente acción</p> <p>Requiere capacidades (financieras y humanas) que las organizaciones pequeñas quizás no posean</p>
Colaborativos	<p>Crea oportunidades para observar y aprender de otros que tienen más experiencia en incidencia</p> <p>Ofrece un lugar seguro donde probar las destrezas para la incidencia</p> <p>Ayuda a los miembros a superar el temor y otros factores que los frenan en la incidencia</p> <p>Promueve la búsqueda de maneras de trabajar en colaboración</p>	<p>Dificultades cuando las personas no trabajan con otros que no comparten sus creencias religiosas/fe o sus puntos de vista políticos</p> <p>Falta de tiempo o inclinación entre miembros experimentados para acompañar o servir de mentores a quienes tienen menos experiencia</p>



HERRAMIENTA 28

## Lista de verificación de incidencia colaborativa

Cuando se esté contemplando si trabajar o no con otras personas, grupos, organizaciones e instituciones, puede ser útil hacerse las siguientes preguntas:

### ¿Ya existe una iniciativa de incidencia conjunta?

Sí. ¿Deberíamos unirnos a ella?		No. ¿Deberíamos crear una?			
	Preguntas	Consideraciones			
Propósito y mandato	¿Cuál es el propósito y el mandato de la iniciativa de incidencia conjunta?	Comprender las compensaciones entre el uso de marcas, el liderazgo y el consenso.  Responder de manera táctica a las circunstancias cambiantes; planificar estratégicamente para el largo plazo.	Visión y valores	¿Quién más tiene una visión similar a la suya?	Sea proactivo. Acérquese a otras personas primero.  No ignore a quienes tengan valores distintos a los suyos.  Esté abierto a trabajar con personas de diferentes creencias religiosas y políticas.
	¿Constituye una prioridad para usted?			¿Quién comparte sus valores?	
	¿Cómo se toman las decisiones?			¿Serían ellos aliados naturales?	
	¿Cuál es la probabilidad de tener éxito en influenciar los cambios en las políticas y las prácticas?	Incluso si este no fuera el caso, ¿podría trabajar con ellos?			
	Si usted se une, ¿agregará algo u obtendrá algo?				
Recursos	¿Qué recursos se espera que usted contribuya a la iniciativa de incidencia conjunta (p. ej., tiempo, dinero, participación en reuniones, apoyo administrativo, etc.)?	Reconozca que diferentes grupos tienen diferentes necesidades.  Haga lugar para el crecimiento y la diversidad.	Tema de incidencia	¿Quién ya está trabajando en el mismo tema de incidencia?	Mantenga una buena relación con quienes apoyan su posición.  Aprenda de quienes tienen más experiencia.
	¿Qué contribuciones puede hacer de manera realista?			¿Están intentando lograr el mismo fin?	
	¿Qué trabajo quizás deba dejar de realizar para crear capacidades? ¿Podría lograr más invirtiendo sus recursos en otro lugar?			Si no es así, ¿podrían ser persuadidos de unirse a usted?	
Aprendizaje y rendición de cuentas	¿Cómo su participación en la iniciativa de incidencia conjunta le ayudará a aprender y desarrollarse en su trabajo en incidencia?	Planee lograr que los partidarios pasen de estar simplemente interesados en un tema a pasar a la acción respecto al mismo.	Contribuciones	¿Quién podría proporcionar algo que usted necesita (p. ej., información, experiencia, destrezas, investigación, pericia, acceso a los medios de comunicación, influencia con encargados de adoptar decisiones, contacto con personas que podrían ser movilizadas para realizar campañas, etc.)?	Decida lo que puede ofrecer y lo que necesita de los demás.
	¿En qué etapa se revisará su participación en la iniciativa?			¿Estos recursos complementarán sus propias contribuciones?	
	¿Cómo evaluará usted el impacto de la iniciativa?				
Riesgos	¿Cuáles son los posibles riesgos de unirse (p. ej., recursos desviados, expectativas falsas, daño a la reputación al asociarse con otros grupos en la iniciativa de incidencia conjunta)?	Convenga desde el inicio cómo manejar las diferencias entre las personas.	Capacidad y cooperación	¿Quién más tiene capacidad para hacer incidencia?	Sea claro respecto a la naturaleza de la cooperación.  Sepa quién contribuye qué.
	¿Cuáles son los riesgos de no unirse?			¿Quién cooperaría con usted?	
	¿La iniciativa de incidencia tiene un perfil público? En caso afirmativo, ¿cuáles son los posibles riesgos de estar asociado con este perfil?			Si no trabajan juntos, ¿podría empeorarse la situación para quienes están afectados por el tema?  ¿Cuáles son los riesgos si otras personas no cooperan con usted?  ¿Es posible lograr el impacto deseado (en su totalidad o en parte) sin una colaboración conjunta?	

## SECCIÓN E2 Ejercicios de capacitación



### EJERCICIO 28 Cómo tener una visión completa

**Objetivo** Comprender la importancia de tener una visión completa y precisa de un tema de incidencia y del rol que pueden desempeñar otras personas en aportar diferentes puntos de vista

**TIPO** Ejercicio en grupos

**MÉTODOS** Descripción, debate plenario

- PASOS**
1. Pida a un voluntario sentarse en un lugar fijo en el centro del grupo. Invite a tres voluntarios más a actuar como observadores. Pídale sentarse alrededor del voluntario central, uno al frente, uno al lado y uno detrás.
  2. Pida a los tres observadores describir a la persona, uno a la vez, basándose únicamente en lo que pueden ver, no en lo que ya saben (p. ej., “tiene cabellos negros rizados, pero no tiene rostro”, o “tiene una nariz y sólo un ojo”).
  3. Solicite otro voluntario y haga que camine alrededor de la persona en el centro, describiendo todo lo que puede ver acerca de la persona.
  4. Reúna a todos y facilite un debate:
    - ¿Qué podemos aprender de este ejercicio?
    - ¿Con qué frecuencia sólo vemos parte de una situación?
    - ¿A veces hacemos juicios basándonos en información limitada?
    - ¿Qué riesgos implica esta estrategia?
    - ¿Cómo podemos obtener una imagen más completa de una situación?
    - ¿Por qué podría esto ser importante en el trabajo en incidencia?



### EJERCICIO 29 Mapeo y análisis de partes interesadas

**Objetivo** Identificar a personas que tengan un interés en un tema de incidencia y comprender sus diferentes puntos de vista

**TIPO** Este ejercicio funciona bien en grupos grandes o pequeños, pero también puede hacerse de forma individual

**MÉTODOS** Lluvia de ideas, debate plenario

**MATERIAL** Notas autoadhesivas o tarjetas en blanco

**MATERIAL INFORMATIVO** HERRAMIENTA 25: Matriz de mapeo de partes interesadas

- PASOS**
1. Seleccione un tema de incidencia, ya sea uno nuevo o uno que ya se haya identificado en ejercicios de capacitación anteriores.
  2. Pida a los participantes hacer una lluvia de ideas de todas las personas, grupos, organizaciones e instituciones que tengan un interés en el tema, colocando sus respuestas en notas autoadhesivas o tarjetas en blanco. (Tenga en cuenta que debe guardar estas notas autoadhesivas o tarjetas si tiene planeado realizar los Ejercicios 30, 32 o 34 de esta sección).
  3. Recopile las respuestas utilizando una tabla como la que se muestra en el Paso 1 de la HERRAMIENTA 25: Matriz de mapeo de partes interesadas.

4. Anime a que se realice un debate participativo para asegurarse de que se haya incluido a toda posible parte interesada y de que no se haya excluido a nadie de importancia.
5. Dibuje una tabla de mapeo como la que se muestra en el Paso 2 de la **HERRAMIENTA 25: Matriz de mapeo de partes interesadas** (p. 110). Escriba el título horizontal y el enunciado vertical de cada columna, pero deje el resto de la tabla en blanco.
6. Complete la tabla para todas las partes interesadas identificadas por los participantes. Concéntrese en analizar sus cargos y su nivel de influencia sobre el tema.
7. Genere un debate para identificar:
  - Quiénes están afectados y cómo vamos a trabajar con ellos en nuestra incidencia
  - Quiénes deben ser los principales destinatarios de nuestra estrategia de incidencia
  - Cómo dirigir nuestro tiempo y recursos hacia los contactos más importantes
  - Cómo evitar poner todos nuestros esfuerzos en trabajar con quienes están muy de acuerdo, pero tienen poca o ninguna influencia.



### EJERCICIO 30 Análisis de aliados y opositores

**Objetivo** Analizar cuáles partes interesadas deben ser influenciadas y la mejor manera de influenciarlas

**TIPO** Ideal para realizar en grupos. Tenga en cuenta que este ejercicio únicamente funciona cuando ya se ha realizado un mapeo y análisis de partes interesadas.

**MÉTODOS** Lluvia de ideas, debate plenario

**MATERIALES** Notas autoadhesivas o tarjetas en blanco

**MATERIAL INFORMATIVO** **HERRAMIENTA 26: Matriz de aliados y opositores**

- PASOS**
1. Tome los resultados del mapeo y análisis de partes interesadas y escriba una parte interesada en una nota autoadhesiva o tarjeta en blanco separada.
  2. Dibuje una matriz con un marcador en papel, con un palito en el suelo o con cinta sobre un tapete. Utilice la **HERRAMIENTA 26: Matriz de aliados y opositores**, como ejemplo.
  3. Facilite un debate sobre dónde colocar cada nota autoadhesiva o tarjeta en la matriz. Coloque las notas autoadhesivas o tarjetas que representan a los opositores a la izquierda de la línea central y las notas autoadhesivas o tarjetas que representan a los aliados a la derecha. Si tienen mucha influencia sobre el tema de incidencia, deben ser colocados cerca de la parte superior; si sólo es muy baja, deben ser colocados cerca de la parte inferior. Mueva las notas autoadhesivas o tarjetas en consonancia con el debate. Si es necesario, coloque una parte interesada en dos lugares diferentes en la matriz.
  4. Utilizando la **HERRAMIENTA 26: Matriz de aliados y opositores**, como base para el debate, establezca qué debe hacerse:
    - Para mover a tantas partes interesadas como sea posible hacia la casilla superior derecha
    - Para mantener la posición y la influencia de quienes están en la casilla superior derecha
    - Para influenciar a quienes todavía no son partes interesadas a unirse
    - Para utilizar acceso indirecto a encargados de adoptar decisiones, p. ej., influenciar a un obispo por medio de un líder de iglesia.



## EJERCICIO 31 Rutas de influencia

### Objetivo Comprender la importancia de las rutas de influencia

- TIPO** Más indicado para un grupo. Tenga en cuenta que este ejercicio únicamente funciona cuando ya se ha realizado un análisis de aliados y opositores.
- MÉTODOS** Trabajo en grupos pequeños, lluvia de ideas, debate plenario
- MATERIAL** Hojas grandes de papel (como papel para papelógrafo), marcadores
- PASOS**
1. Asegúrese de que todos puedan ver los resultados del análisis de aliados y opositores.
  2. Divida a los participantes en grupos pequeños y entregue a cada uno una hoja de papel para papelógrafo y algunos marcadores.
  3. Pida a cada grupo escoger a un aliado o a un opositor, ya sea a un individuo o una organización, colocarlo en el centro del papel y luego unirlos con líneas a las personas (p. ej., jefe, cónyuge, familiares, sacerdote, etc.) y las ideas (p. ej., punto de vista de economía, titulares de periódico, etc.) que los influyen. ¡Sea tan creativo como sea necesario!
  4. Haga que cada grupo utilice esta información para identificar cómo pueden influenciar a la persona en el centro y cómo sus opositores estarán intentando influenciarla.
  5. Deben repetir esto para tantos aliados y opositores como les dé tiempo.
  6. Facilite un debate plenario sobre la importancia de identificar y comprender las rutas de influencia y quién y qué influyen a nuestros aliados y opositores. También haga énfasis en la importancia de hacer esto para identificar a un individuo o una organización específicos como el destinatario de nuestra incidencia.



## EJERCICIO 32 Mapeo del poder e identificación de destinatarios

### Objetivo Comprender quién tiene el poder con relación a un tema de incidencia (tanto formal como informalmente) y utilizar esta información para identificar a quién dirigirse en su trabajo en incidencia

- TIPO** Ejercicio en grupos. Tenga en cuenta que este ejercicio depende de haber realizado ya los Ejercicios 29 y 30 de esta sección.
- MÉTODOS** Análisis de información, debate en grupos pequeños, debate plenario
- MATERIAL** Papel, marcadores, tijeras, masilla pegatodo o pegamento, hojas grandes de papel (como papel para papelógrafo)
- MATERIAL INFORMATIVO** HERRAMIENTA 25: Matriz de mapeo de partes interesadas  
HERRAMIENTA 26: Matriz de aliados y opositores
- PASOS**
1. Utilizando los mismos grupos pequeños que se formaron para los Ejercicios 29 y 30 de esta sección, pida a los participantes consultar las notas autoadhesivas o tarjetas y la tabla que incluyen a todas las personas, los grupos, las organizaciones y las instituciones que tienen un interés en el tema de incidencia que han seleccionado.
  2. Entregue a cada grupo una selección de papeles y marcadores y pídale recortar círculos del papel. Cada círculo debe representar a una parte interesada. El tamaño del círculo debe relacionarse con el nivel de influencia que ellos perciben.
  3. Cuando se hayan recortado todos los círculos, deben colocarlos en papel para papelógrafo y disponerlos de acuerdo con las relaciones entre ellos. Deben dibujar líneas entre los círculos para mostrar cómo las partes interesadas se relacionan entre sí.

4. Anime a los participantes a identificar y debatir sobre quién tiene qué nivel de poder. Específicamente ¿quién establece la agenda para el tema de incidencia, ya sea directa o indirectamente? ¿El poder de quién domina e influencia el tema de incidencia? ¿Cómo podemos influenciar a esas personas, ya sea directa o indirectamente?
5. Pida a cada grupo utilizar esta información para determinar quiénes deben ser sus principales destinatarios de la incidencia.
6. Reúna a todos para que compartan sus hallazgos y recomendaciones.

También consulte la Sección B2 sobre poder y política y la Sección G5 sobre contextos políticos difíciles.



### EJERCICIO 33 Incidencia conjunta: ¿Sí o no?

**Objetivo** Comprender los beneficios y las desventajas de trabajar en conjunto con otras personas en incidencia

**TIPO** Este ejercicio funciona bien en grupos, pero también puede hacerse de forma individual

**MÉTODOS** Reflexión individual, discusión rápida en grupos, debate en grupos pequeños, clasificación, debate plenario

**MATERIAL** Papel para papelógrafo, papelógrafo (opcional), notas autoadhesivas o tarjetas en blanco, marcadores

**MATERIAL INFORMATIVO** HERRAMIENTA 27: A favor y en contra de la incidencia conjunta

- PASOS**
1. Dibuje una línea desde arriba hacia abajo por el centro de una hoja de papel para papelógrafo. Etiquete un lado "a favor" y el otro lado "en contra".
  2. Divida a los participantes en dos grupos.
  3. Entregue a cada grupo algunas notas autoadhesivas o tarjetas en blanco y marcadores.
  4. Pida a un grupo hacer una lluvia de ideas de las razones para trabajar en conjunto con otras personas en incidencia y al otro grupo hacer una lluvia de ideas de las razones en contra de esta idea.
  5. Pida a cada grupo registrar los beneficios o las desventajas en notas autoadhesivas o tarjetas en blanco, una por cada nota autoadhesiva o tarjeta.
  6. Pida a cada grupo colocar sus notas autoadhesivas o tarjetas en el lado apropiado de la línea en el papel para papelógrafo.
  7. Reúna de nuevo al grupo. Facilite un debate plenario sobre por qué cada grupo llegó a sus conclusiones. Permita que los grupos se desafíen entre sí y que debatan sobre si los beneficios son mayores que las desventajas y por qué.
  8. Enfaticé la importancia de las relaciones en la incidencia; no sólo contactos aislados, sino un compromiso continuo con las personas. Revele el hecho de que la incidencia es más exitosa y eficaz cuando las personas combinan de manera estratégica diversas habilidades, experiencia, contactos y recursos.
  9. Distribuya la HERRAMIENTA 27: A favor y en contra de la incidencia conjunta.



**EJERCICIO 34**    **Cómo trabajar con otros****Objetivo**    **Identificar las mejores opciones para llevar a cabo incidencia conjunta**

TIPO    Ejercicio en grupos

CONSEJOS    Funciona mejor si ya se ha realizado un mapeo y análisis de partes interesadas

MÉTODOS    Análisis de información, debate en grupos pequeños, debate plenario

MATERIAL  
INFORMATIVO    **HERRAMIENTA 28:** Lista de verificación de incidencia colaborativa

- PASOS
1. Utilizando información recopilada anteriormente en un mapeo y análisis de partes interesadas, pida a los participantes identificar partes interesadas (tanto partes interesadas individuales como grupos de partes interesadas) que podrían contactarse para hacer trabajo en conjunto.
  2. Divida a las personas en grupos pequeños y asigne entre ellos a las partes interesadas identificadas.
  3. Distribuya la **HERRAMIENTA 28:** Lista de verificación de incidencia colaborativa, a cada grupo pequeño.
  4. Pida a la mitad de los grupos pequeños hacer una lluvia de ideas de las posibles iniciativas de incidencia conjunta actuales y completar las preguntas en la mitad izquierda de la herramienta. Pida a los demás grupos pequeños completar la mitad derecha de la herramienta.
  5. Reúna de nuevo a las personas para que debatan sobre si quieren o no proceder con la incidencia conjunta con las partes interesadas que han identificado. En caso afirmativo, ¿por qué? En caso contrario, ¿por qué no?