

## F1

# Etapa 3 del Ciclo de Incidencia

## Planificación – Integración

La Sección F1 contempla la Etapa 3 del Ciclo de Incidencia. Aquí se explica cómo utilizar la información acerca del tema que se ha investigado y analizado en la Etapa 2 para planificar un proyecto o programa de incidencia. La sección describe por qué la planificación es tan importante en el trabajo de incidencia y lo que debemos saber antes de decidir si la iniciativa de incidencia es una respuesta apropiada a un tema.

Es importante consultar la Sección H durante la planificación, porque muchas de las consideraciones que surgen durante el proceso de planificación también surgen durante el monitoreo, la revisión, la evaluación y el aprendizaje.



### 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 un plan de incidencia y por qué es necesario tener uno? 120
- ¿Qué debemos saber *antes* de hacer un plan de incidencia? 120
- ¿Cómo podemos desarrollar un plan de incidencia utilizando una teoría del cambio? 121
- ¿Cómo se asemeja un plan de incidencia a un plan regular de programa o proyecto? 122
- ¿Cómo difiere un plan de incidencia de un plan regular de programa o proyecto? 123
- ¿Qué marcos podemos utilizar para nuestro plan de incidencia una vez que tenemos una teoría del cambio? 124
- ¿Qué son indicadores de incidencia y por qué son importantes? 124
- ¿Cuáles son los desafíos de establecer indicadores de incidencia? 125
- ¿Cómo es un buen indicador de incidencia? 126



### Herramientas

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

- HERRAMIENTA 29: Lista de verificación de planificación de la incidencia 128
- HERRAMIENTA 30: Modelo lógico de incidencia 129
- HERRAMIENTA 31: Marco lógico de incidencia 130
- HERRAMIENTA 32: Marco de planificación de mensajes de incidencia 132
- HERRAMIENTA 33: Hoja de trabajo de planificación de actividades 133
- HERRAMIENTA 34: Diagrama de flujos de indicadores de incidencia 134




### 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 35: Cómo decidir si hacer o no incidencia 135
- EJERCICIO 36: Cómo planificar para lograr impacto 135
- EJERCICIO 37: Cómo preparar mensajes de incidencia 136
- EJERCICIO 38: "Discurso del ascensor" 137
- EJERCICIO 39: Desafíos al establecer indicadores de incidencia 137
- EJERCICIO 40: Cómo desarrollar indicadores de incidencia y formas de medición 138

## SECCIÓN F1 Notas del facilitador

 ¿Qué es un plan de incidencia y por qué es necesario tener uno?


Un plan o una estrategia es un documento escrito que establece lo que se quiere lograr y para cuándo, cómo sabremos si hemos avanzado o logrado el objetivo y quién será responsable de cada aspecto. Un plan es como una hoja de ruta. Nos ayuda a ver de dónde venimos, cuánto hemos recorrido y hacia dónde vamos. Es esencial saber dónde estamos para tomar decisiones sabias.



Un plan de incidencia es un marco que determina qué políticas y prácticas queremos que cambien, cómo queremos cambiarlas y el modo en que vamos a realizar nuestro trabajo en incidencia para lograr los cambios que deseamos. Se necesita una versión completa para el personal y los voluntarios que están involucrados en el trabajo en incidencia, mientras que para las comunidades, los aliados y los donantes es más adecuada una versión resumida.

Planificar es importante porque:

- Aclara lo que estamos tratando de lograr y cómo vamos a lograrlo
- Asigna recursos y responsabilidades, incluidos tiempo, personal y fondos
- Asegura una rendición de cuentas a los aliados, a las comunidades y a los donantes, y su participación
- Nos obliga a pensar por anticipado y a prepararnos para eventualidades, incluyendo posibles problemas y oportunidades
- Nos ayuda a comprender cualquier riesgo o suposición
- Nos ofrece un punto de referencia en función del cual se pueden medir y evaluar el rendimiento y los avances.

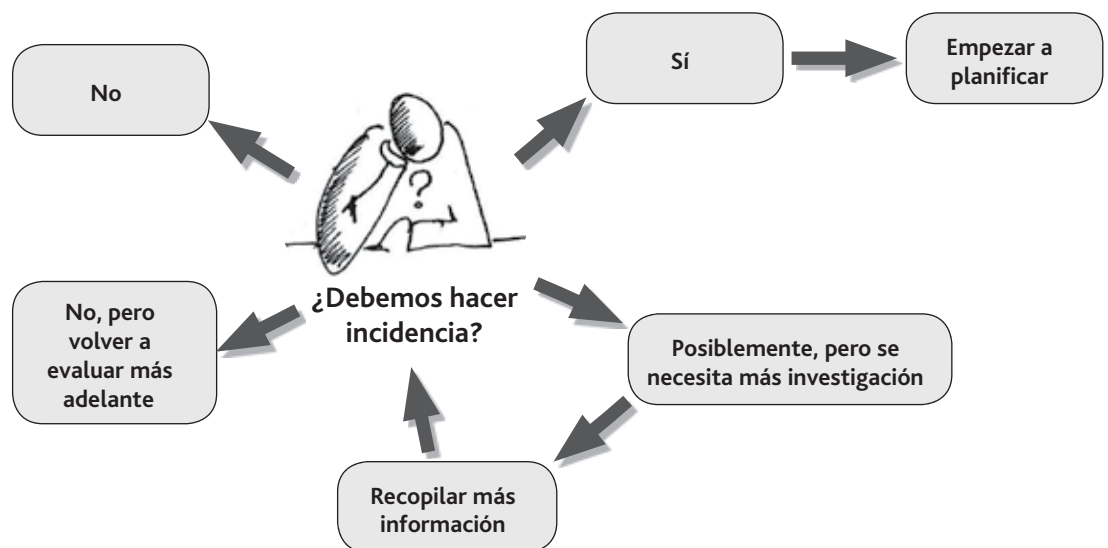
 ¿Qué debemos saber antes de hacer un plan de incidencia?

Antes de planificar una iniciativa de incidencia es importante verificar si hemos recolectado suficiente información, si la hemos analizado con exactitud y si la comprendemos. Esto debería ser posible si hemos completado las Etapas 1 y 2 del Ciclo de Incidencia (véanse las Secciones D y E). Luego debemos decidir si hacer o no incidencia, respondiendo las siguientes preguntas:

- **TEMA** ¿Realmente debe abordarse ahora? ¿Es un asunto prioritario?
- **CAUSAS** ¿Tenemos una buena comprensión de las causas del problema y de cómo pueden abordarse?
- **EFFECTOS** ¿Podemos identificar los efectos del problema y respaldar esto con información confiable?
- **ALTERNATIVAS** ¿Cuáles son las maneras alternativas de abordar este tema específico? y ¿La incidencia es la mejor manera disponible?

- **DESTINATARIOS** ¿Tenemos claro quiénes son responsables de este problema y quiénes tienen el poder para provocar cambios? ¿Tenemos acceso a estas personas y la oportunidad de influenciarlas?
- **HITOS** ¿Qué signos de cambio estamos buscando? ¿Cómo vamos a evaluar si estamos encaminados hacia el logro de nuestra meta final?
- **ALIADOS** ¿Tenemos claro quién nos va a apoyar y qué ayuda nos va a dar?
- **COMUNIDADES** ¿Las comunidades afectadas serán movilizadas e involucradas en la propuesta de incidencia?

Para obtener más información, consulte la **HERRAMIENTA 29: Lista de verificación de planificación de la incidencia.**



**¿Cómo podemos desarrollar un plan de incidencia utilizando una teoría del cambio?**

En todo trabajo en incidencia, es importante saber cuáles estrategias tienen mayor posibilidad de ser exitosas en influenciar a los encargados de adoptar decisiones que tenemos como destinatarios, y también saber si hemos tenido éxito o no, y poder adaptar nuestras tácticas como corresponde. Esto nos permitirá sacar el mayor provecho de nuestros recursos y tener el máximo de posibilidades de provocar el cambio que deseamos. Una manera de hacer esto es desarrollando una teoría del cambio.

Una teoría del cambio es un proceso que ayuda a identificar todos los aspectos interconectados que deben cumplirse para lograr una meta a largo plazo. Expresa con claridad las relaciones entre nuestras propuestas de acciones y los resultados que esperamos obtener. Es importante porque cambia la manera en que pensamos sobre las iniciativas de "lo que vamos a hacer" a "lo que queremos lograr" y "cómo vamos a lograrlo".

Desarrollar una teoría del cambio beneficia el modo en que realizamos nuestra planificación porque:

- Hace explícitas nuestras suposiciones y procesos preferidos de cambio para que todas nuestras actividades puedan entenderse en términos del objetivo general a largo plazo.
- Se concentra en el impacto, en lugar de las actividades.
- Compara nuestra suposición y procesos preferidos de cambio con otros posibles procesos de cambio y permite cuestionarlos para poder adoptar los más apropiados.
- Garantiza un proceso claro para adaptar nuestro trabajo, si el contexto cambia.

## ESTUDIO DE CASO

**BRASIL**

Cuando la región nordeste de Brasil sufrió una grave sequía –la peor en cincuenta años– el nivel de agua se vio afectado, los embalses colapsaron, una tubería principal de distribución de agua se deterioró y los suministros de agua se contaminaron con heces. Esto provocó un brote de enfermedades, especialmente diarrea aguda, y dos personas murieron. Al sistema de salud pública se le hizo difícil manejar esta situación.

Diaconia, un asociado de Tearfund, trabajaba con comunidades afectadas por la sequía. En su labor descubrió que no había agua suficiente para beber y producir alimentos, especialmente en las zonas rurales. También descubrió que el gobierno tenía la responsabilidad de proporcionar a las personas acceso a agua de buena calidad.

Diaconia reunió a grupos de mujeres, sus representantes legales, sindicatos, organizaciones de la sociedad civil, grupos de jóvenes, escuelas, iglesias y miembros de las comunidades afectadas. Todos compartieron sus experiencias y juntos crearon un plan. Decidieron pedirle al gobierno que considerara la sequía como una emergencia y obligar a las empresas de agua a descontaminar los suministros de agua afectados. También decidieron solicitar una serie de audiencias públicas con la Procuraduría Pública.

Se exigió a los funcionarios del municipio de las zonas afectadas, los representantes del Ministerio de Salud y a representantes de las empresas de agua asistir a las audiencias públicas. Como resultado, se pidió al Organismo Nacional para Proyectos de Lucha Contra la Sequía actuar con urgencia para reparar la tubería de agua dañada, el Secretario de Salud estatal decidió revisar de manera regular la calidad del agua en las zonas afectadas y las empresas de agua fueron obligadas a proporcionar camiones cisterna a las comunidades que no tenían agua. La Procuraduría Pública también convino movilizar al gobierno para iniciar una campaña dirigida a despertar la conciencia acerca de la conservación del agua.

Diaconia insistió en que todos estos acuerdos fueran puestos por escrito en un documento titulado "Términos de conducta". Diaconia también intensificó su estrategia de capacitar a los agricultores y líderes comunitarios para involucrarse en los consejos municipales y en otros foros de toma de decisiones. Esto condujo a que más personas influenciaran el establecimiento y destino de los presupuestos del gobierno local. También condujo a que Diaconia revisara su planificación de modo que todos sus programas futuros incluyeran actividades dirigidas a empoderar a las personas para participar en foros municipales y monitorear las acciones del gobierno.



¿Cómo se asemeja un plan de incidencia a un plan regular de programa o proyecto?

Una teoría del cambio le proporciona los componentes a un plan de incidencia. Estos componentes son los mismos que los de otros tipos de planes:

- Los **INSUMOS** son los recursos humanos y financieros utilizados en un proyecto o programa: dinero, tiempo, materiales, equipos, investigación existente, información, experiencia, pericia, contactos, etc.  
Ejemplos de incidencia: cantidad de tiempo del personal, fondos, relaciones con los aliados
  - ¿Cuáles Insumos tenemos y cuáles debemos encontrar para poder realizar nuestras Actividades?
- Las **ACTIVIDADES** son tareas paso a paso. Son las acciones realizadas en un proyecto o programa, que utilizan los Insumos para producir servicios, productos, actividades, etc.  
Ejemplos de incidencia: investigación, cabildeo, movilización, uso de los medios de comunicación, monitoreo
  - ¿Cómo nuestras Actividades ejecutarán los Productos?
- Los **PRODUCTOS** son los artículos, servicios o eventos que se producen como resultado de los Insumos combinados con las Actividades. Son necesarios para lograr los Efectos Directos esperados. (Para quienes están familiarizados con los marcos lógicos, los Productos son lo mismo que los objetivos).

Ejemplos de incidencia: niveles de conciencia pública, número de reuniones de cabildo, número de personas movilizadas

- ¿Qué Productos podemos realizar en el calendario programado para lograr el Efecto Directo?

- Los **EFFECTOS DIRECTOS** son los cambios específicos que resultan del proyecto o programa en beneficio de las personas afectadas por el tema, tales como cambios en conocimientos, destrezas, actitudes, comportamiento, conciencia, prácticas y políticas. Responden a la pregunta, “¿Y qué?”. Un Efecto Directo describe el cambio que logrará el trabajo, es decir, los logros deseados del proyecto o programa. (Para quienes están familiarizados con los marcos lógicos, los Efectos Directos son lo mismo que el propósito).

Ejemplos de incidencia a corto plazo: el tema se debate en el ámbito público, las recomendaciones de investigaciones son priorizadas por encargados de adoptar decisiones

Ejemplos de incidencia a mediano plazo: nueva política promulgada, ley actual enmendada

- ¿Qué Efectos Directos queremos lograr y cómo van a contribuir hacia el Impacto planeado?

- **IMPACTO** es el efecto acumulado a más largo plazo de los programas sobre lo que finalmente tenemos como objetivo cambiar. El Impacto raras veces, o nunca, es el resultado de un único programa. No obstante, un programa puede contribuir al Impacto. El Impacto con frecuencia se siente a nivel nacional. Es el resultado final a largo plazo, deseado y esperado. (Para quienes están familiarizados con los marcos lógicos, el Impacto es lo mismo que la meta).

Ejemplo de incidencia: implementación de cambios en una política o práctica

- ¿Cuál cambio a largo plazo queremos finalmente obtener en la sociedad?

- **SUPOSICIONES** son creencias sobre los factores o riesgos que podrían afectar el avance o éxito de un proyecto o programa.

Ejemplos de incidencia: encargados de adoptar decisiones permanecerán en el poder, los aliados continuarán queriendo trabajar en iniciativas de incidencia conjunta

- ¿Qué estamos dando por sentado?



### ¿Cómo difiere un plan de incidencia de un plan regular de programa o proyecto?

La planificación de la incidencia requiere no sólo una comprensión de lo que se debería hacer, y de cuándo y cómo lo va a hacer, sino también una comprensión de cómo ocurrirá el cambio y qué rol desempeñarán su organización o comunidad. Es posible crear un plan de incidencia sin esta aclaración, pero supondrá un desafío monitorearlo y evaluarlo, y el impacto de la incidencia probablemente se verá afectado.

Los planes de incidencia deben adaptarse continuamente en respuesta a los cambios en el ambiente externo, ya se trate de oportunidades u obstáculos. Las oportunidades podrían incluir invitaciones inesperadas a reunirse con funcionarios del gobierno y un obstáculo podría ser que el gobierno restrinja la participación de la sociedad civil en los procesos políticos.

Algunos componentes de un plan de incidencia son únicos del trabajo de la incidencia y deben tenerse en cuenta cuando estemos desarrollando nuestra teoría del cambio:

- **DESTINATARIOS** son las personas, los grupos o las organizaciones que deben ser influenciados por medio del proyecto o programa para poder lograr los resultados deseados.

Ejemplos de incidencia: miembros del Congreso, ministerios del gobierno, funcionarios del distrito

- ¿A quién tenemos que influenciar?

- **ALIADOS Y OPOSITORES** son los individuos, los grupos y las organizaciones que deben ser persuadidas de apoyar el tema por medio del proyecto o programa para poder lograr los resultados deseados.

Ejemplos de incidencia: periodistas, iglesias, ONG, sindicatos

- ¿A quién tenemos que persuadir?

- **MENSAJES** son un conjunto de argumentos persuasivos que son preparados, enmarcados y diseñados para influenciar a los destinatarios dependiendo de su posición con respecto al tema y de lo que están dispuestos a escuchar.

Ejemplo de incidencia: debe implementarse una política gubernamental en ciertos distritos

- ¿Qué deben escuchar los destinatarios, aliados u opositores?

- **MENSAJEROS** son los defensores: personas que comunican los mensajes con impacto y credibilidad, ya sea debido a experiencias personales o a su experiencia profesional.

Ejemplos de incidencia: miembros de la comunidad, miembros del personal de ONG

- ¿Quién hará llegar los mensajes?



¿Qué marcos podemos utilizar para nuestro plan de incidencia una vez que tenemos una teoría del cambio?

Una vez que hayamos desarrollado nuestra teoría del cambio, hay dos marcos principales que podemos utilizar para desarrollar un plan de incidencia y se aplican los mismos principios que cuando estamos desarrollando una estrategia de incidencia o un componente de incidencia dentro de una estrategia más amplia de proyecto o programa. Lo importante es que utilicemos un método que nos ayude a planificar de una manera lógica y que nos ayude a medir los avances para poder monitorear, revisar y evaluar eficazmente (véase la Sección H).

Los métodos más comúnmente utilizados incluyen los siguientes:

- **Modelo lógico** (también conocido como cadena de resultados), el cual presenta un proyecto o un programa de manera pictórica o esquemática. El modelo utiliza un diagrama para representar de manera clara y simple lo que se espera lograr por medio del proyecto o programa y cómo cada paso se conecta con los demás para lograr los resultados deseados. Muestra los recursos y la inversión requeridos, las actividades que se realizarán durante el proyecto o programa, los destinatarios de las actividades y los cambios que se esperan lograr a corto y a largo plazo. Consulte la **HERRAMIENTA 30: Modelo lógico de incidencia**, para ver un ejemplo.
- **Marco lógico**, el cual ofrece una manera establecida de analizar detalladamente y presentar un plan o una estrategia. Nos ayuda a tener una visión general de nuestro plan o estrategia, pero no debe reemplazar la redacción de un plan o una estrategia completos. Consulte la **HERRAMIENTA 31: Marco lógico de incidencia**, para ver un ejemplo y los ejemplos puestos en prácticas de los asociados de Tearfund.



¿Qué son indicadores de incidencia y por qué son importantes?

Un **indicador** es una señal de cambio. Es prueba de que existe cierta condición. Un indicador nos dice que está ocurriendo un cambio en el que estamos interesados, pero no puede explicar por qué ni cómo ocurre ese cambio. Por ejemplo, si queremos saber que el viento está soplando, un buen indicador es las copas de los árboles moviéndose. Esto podría decirnos que la estación pronto va a cambiar o que es un buen día para volar una cometa o que pronto podrían caerse los nidos de las aves de un árbol. Los árboles que se mueven nunca nos dirán *por qué* el viento está soplando ni si esto se debe a que viene una tormenta desde muy lejos en el mar o debido a cambios complejos en los patrones climáticos.



Un **indicador de incidencia** es una señal de que está ocurriendo un cambio debido a nuestro trabajo de incidencia. Medimos estos cambios a través de **las pruebas** o de **los medios de verificación**; es decir, información que podemos utilizar para demostrar que nuestro trabajo de incidencia ha dado resultado.

Cuando desarrollamos un plan de incidencia es importante tomar decisiones sabias acerca de qué señales de cambio esperamos ver y cómo mediremos los cambios. Esto nos ayudará a monitorear y revisar la implementación de nuestro proyecto o programa de incidencia y a evaluarlo cuando esté finalizado.

Los indicadores no son lo mismo que **las metas**. Los indicadores nos dicen qué medir, pero las metas asignan un valor específico a la medición. A veces, las metas son simplemente una conjetura, especialmente si no tenemos experiencia o investigación sobre las cuales basarnos. Por ejemplo, un indicador podría ser "un aumento en los conocimientos sobre los métodos de prevención del VIH entre los jóvenes", mientras que una meta podría ser "un aumento en los conocimientos sobre los métodos de prevención del VIH entre el 80% de los jóvenes en la zona A".



**¿Cuáles son los desafíos de establecer indicadores de incidencia?**

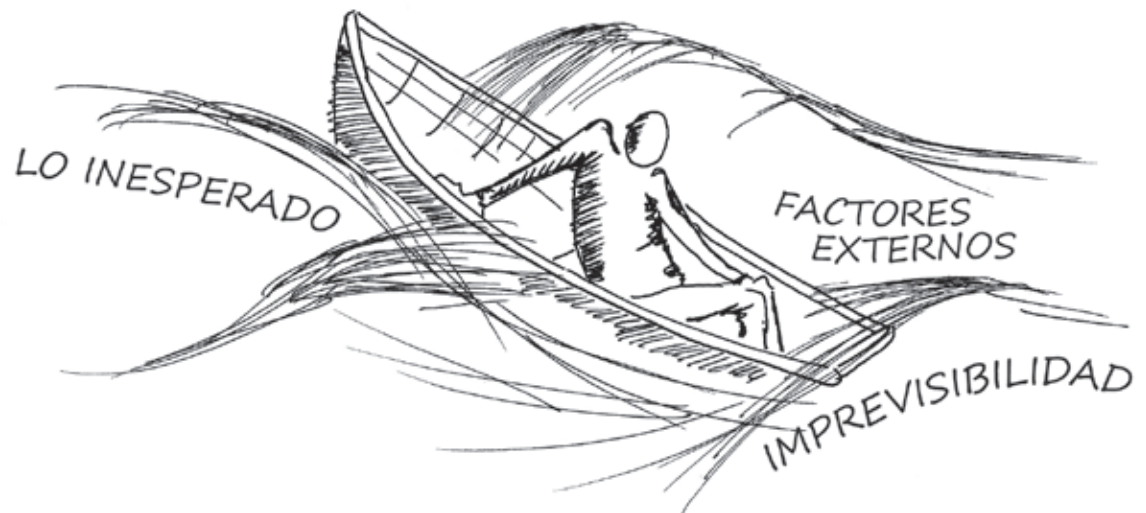
Por lo general, se reconoce y se acepta que es difícil planificar, medir, evaluar y demostrar el impacto del trabajo en incidencia. Sin embargo, es bueno ser conscientes de los desafíos más comúnmente aceptados para poder adaptar un plan de incidencia:

- **La incidencia es "desorganizada"**

El cambio no ocurre de una manera organizada y ordenada. Con frecuencia, el cambio es inesperado, difícil de atribuir y no siempre fácil de identificar. Si se hace énfasis en lograr metas planificadas, podría haber menos flexibilidad para aprovechar oportunidades que se presenten inesperadamente.

- **Los plazos de la incidencia son largos**

Los proyectos de desarrollo tradicionales con frecuencia hacen demasiado énfasis en las metas a corto plazo, pero la incidencia es un proceso a largo plazo con plazos posiblemente impredecibles. Muchos de los objetivos de un proyecto de incidencia podrían no lograrse dentro del período del proyecto.



- **Los factores externos son impredecibles**

La incidencia se relaciona con cambios sociales complejos. Con frecuencia, es difícil determinar exactamente qué provocó un cierto impacto o el efecto completo de una acción de incidencia, incluso después del evento. Los procesos de toma de decisiones con frecuencia son ocultos y muchos diferentes factores pueden provocar cambios, incluyendo interacciones complejas, decisiones tomadas por otros actores y eventos externos. Puede parecer que estamos navegando en aguas turbulentas.

- **La incidencia depende de la colaboración**  
Es ampliamente aceptado que una voz conjunta tiene poder cuando se trata de influenciar a las personas en el poder, por tanto, la incidencia con frecuencia se realiza en conjunto con otras personas con los mismos intereses. Sin embargo, esto dificulta atribuir el éxito a cualquier organización individual, porque cada una depende de la colaboración con todas las demás.
- **La reducción de la pobreza es multidimensional**  
La pobreza es multidimensional y la reducción de la pobreza raras veces se produce por un solo tipo de intervención aislada. La incidencia, por lo general, tiene lugar junto con otras intervenciones diseñadas para abordar la pobreza y todas deben tenerse en cuenta en las mediciones del cambio.
- **A veces el cambio es sólo parcial**  
Es raro obtener una victoria absoluta o rotunda en la incidencia. Lamentablemente, es difícil medir los avances intermedios, los cambios progresivos, los acuerdos negociados o los logros parciales.
- **El monitoreo tradicional es inadecuado**  
Las herramientas convencionales para monitorear, revisar y evaluar el trabajo en desarrollo son inadecuadas para el trabajo de incidencia, porque no logran reflejar la complejidad de lo que ha ocurrido en incidencia, especialmente cuando ocurre lo inesperado o cuando hay situaciones que no resultan como fueron planeadas. Tampoco logran representar las distintas maneras en las que una organización ha aprendido y se ha desarrollado como resultado del proceso de llevar a cabo incidencia. En algunas ocasiones, los indicadores tradicionales de presentación de informes realmente limitan la discusión y no ayudan a una organización a analizar detalladamente y de manera estratégica en qué posición se encuentra en términos de su incidencia.
- **Recolectar datos es complicado**  
Puede ser difícil saber qué punto de referencia utilizar para evaluar el impacto de la incidencia. Es posible que no haya suficientes datos objetivos disponibles y puede ser costoso obtener y analizar los datos disponibles.

Una manera de abordar estos desafíos es asegurarse de haber desarrollado una teoría del cambio sólida y tomar en cuenta el uso del modelo lógico o del mapeo de resultados, en lugar de depender del marco lógico tradicional como la herramienta para apoyar nuestra teoría del cambio.



¿Cómo es un buen indicador de incidencia?

Para superar estos desafíos, los indicadores deben:

- **Ser claros, estar causalmente vinculados y no ser muy ambiciosos**  
Por ejemplo, para poder garantizar que nuestra incidencia está basada en pruebas sólidas, debemos asegurarnos de no ser demasiado ambiciosos en lo que queremos lograr fuera de nuestra base empírica.
- **Ser una mezcla de indicadores cuantitativos y cualitativos**  
Los indicadores cuantitativos miden la cantidad de algo. Se presentan como números o porcentajes. Por ejemplo, cuánta cobertura de los medios de comunicación ha tenido un tema o cuántas personas han sido movilizadas para realizar campañas. Los indicadores cualitativos son descriptivos y miden la calidad. Están escritos en palabras. Por ejemplo, los registros de las interacciones con un encargado de adoptar decisiones, la evaluación del desempeño de una coalición, citas de personas en una comunidad afectada por un problema.
- **Ser desglosados**  
Esto toma en cuenta el género, la edad, la comunidad, la etnicidad, entre otros factores. Por ejemplo, el número de mujeres y hombres involucrados en los procesos de toma de decisiones, el nivel de participación pública en el tema por parte de los jóvenes, las personas de mediana edad y los ancianos.
- **Enfocarse en el proceso de incidencia, así como en el resultado final**  
Por ejemplo, si las personas son empoderadas gracias a cabildear juntas sobre un tema o al trabajar juntas en una campaña, puede ser, de por sí, valioso, sin importar el resultado.



- **Ser útiles, basándose en información disponible en el momento oportuno**

Por ejemplo, no sirve de nada tener un indicador que dependa de las estadísticas nacionales del gobierno que únicamente se publican cada diez años, si queremos lograr cambios a nivel provincial anualmente.

- **Ser rentables, económicos, claros y guardar proporción con el presupuesto general**

Los indicadores no deben ser tan difíciles de medir que tomen demasiado tiempo o requieran demasiadas personas para medirse, ni tan complicados que las comunidades afectadas no puedan utilizarlos.

Los indicadores pueden y deben ser aplicados a cada aspecto de un plan de incidencia. Puede ser una tentación concentrarse únicamente en indicadores que midan los Efectos Directos, pero es aconsejable también incluir indicadores para los Productos y las Actividades. Esto se debe a que una combinación de indicadores nos permite demostrar el avance que está logrando nuestro proyecto o programa y cómo está contribuyendo al Impacto.

<b>Indicadores de las Actividades de incidencia</b>	Miden el alcance con el cual las tareas y acciones planeadas se han implementado según el plan, el cronograma de tiempo y el presupuesto.	Ejemplos: iniciativas de desarrollo de capacidades llevadas a cabo, informes de investigaciones realizados y distribuidos, reuniones de cabildeo, cartas / correos electrónicos / postales / peticiones enviadas y recibidas, comunicados de prensa
<b>Indicadores de Productos de incidencia</b>	Indican en qué medida los servicios, procesos, productos o eventos han sido logrados o prestados como resultado de las Actividades	Ejemplos: número de nuevas relaciones forjadas con aliados, personas movilizadas, acciones de campañas emprendidas, referencias públicas a informes de investigación, artículos periodísticos y artículos de opinión (p. ej., artículos en blogs)
<b>Indicadores de Efectos Directos de incidencia</b>	Miden los cambios a corto y a mediano plazo que han sido logrados gracias a los Productos.	Ejemplos a corto plazo: el tema se está debatiendo en el ámbito público, los encargados de adoptar decisiones están contemplando el tema en foros de formulación de políticas, la capacidad de la sociedad civil ha sido fortalecida para hacer incidencia, el espacio de la sociedad civil está abierto o es mantenido para futuro trabajo en incidencia, se han establecido relaciones con funcionarios del gobierno, una propuesta de ley está lista para consulta Ejemplos a mediano plazo: creación de una nueva ley, enmiendas a una política actual, reforma de un marco o de una constitución
<b>Indicadores del Impacto de la incidencia</b>	Indican qué contribución se ha hecho hacia el cambio a largo plazo.	Ejemplos: implementación de una política o de una práctica que han sido cambiadas (p. ej., acceso a asistencia de salud para todos, provisión de agua y saneamiento para todos, reducción importante en la violencia de género, etc.)

Lamentablemente, no hay un número correcto de indicadores. A veces, es posible que necesitemos más de un indicador para medir un aspecto de nuestro plan. En otras ocasiones, es posible que debamos medir los cambios progresivos, tales como el grado de implementación de nuestras Actividades o el grado de ejecución de los Productos. La mejor estrategia es identificar los aspectos principales de nuestro plan que queremos medir y limitar el número de indicadores como corresponda. Esto significa preguntar:

- ¿Qué necesitamos saber realmente?
- ¿Quién utilizará esta información y para qué?

Si no hay razón obvia para el indicador, ¡elimínelo!



## Lista de verificación de planificación de la incidencia

Esta herramienta ofrece una reseña fácil y rápida que puede ser de utilidad para decidir si hacer o no incidencia. Es únicamente una guía de referencia y no debe utilizarse como sustituto del cumplimiento de todas las etapas en el Ciclo de Incidencia y de desarrollar un plan de incidencia apropiado. (Puede ser útil como guía de referencia para redactar un informe de investigación o para desarrollar un documento de posición)

### **¿Cuál es el problema?** **Sección D**

¿Es grave? ¿Es urgente?

### **¿Cuáles son los efectos del problema?** **Sección E1**

¿Cómo afecta el problema a las personas en situación de pobreza, vulnerables y marginadas? ¿Impacta a ciertos grupos más que a otros? En caso afirmativo, ¿a quién y cómo? ¿Tenemos suficiente información para verificar esto?

### **¿Cuáles son las causas del problema?** **Sección E1**

¿Cuál es el rol de las políticas y prácticas del gobierno nacional? ¿Cuál es el rol de la iglesia y de otros grupos? ¿Qué influencia tienen los factores culturales, ambientales y socioeconómicos? ¿Tenemos suficiente información para verificar esto?

### **¿Qué creemos que debe hacerse?** **Sección E1**

¿Cuál es nuestra visión para el cambio? ¿Cuáles soluciones sugerimos? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de estas soluciones? ¿Podemos defender nuestra posición? ¿Nuestras propuestas son realistas? ¿Tenemos suficiente información en apoyo a nuestras sugerencias?

### **¿Quién tiene el poder para provocar el cambio?** **Sección E2**

¿Quién es responsable del problema y de las soluciones? ¿Tenemos acceso a estas personas? ¿Están abiertas al debate? ¿Están de acuerdo en que son responsables de lograr el cambio? ¿Pueden hacer algo?

### **¿Quién más está trabajando en el problema?** **Sección E2**

¿Con quién podemos trabajar para abordar el problema? ¿Están ejerciendo algún impacto? ¿Hay personas que todavía no están dando respuesta al tema, pero que podrían ser persuadidas de ayudarnos? ¿Quién podría oponerse a nosotros y cómo vamos a responder a su oposición?

### **¿Qué riesgos podríamos enfrentar?** **Sección F2**

¿Qué hemos hecho para identificar, evaluar y reducir los riesgos? ¿Los riesgos son mayores si no hacemos nada que si procedemos con el trabajo de incidencia? ¿Qué suposiciones hemos hecho? ¿Tenemos información adecuada para un análisis de riesgos?

### **¿Tenemos un plan de incidencia?** **Sección F1**

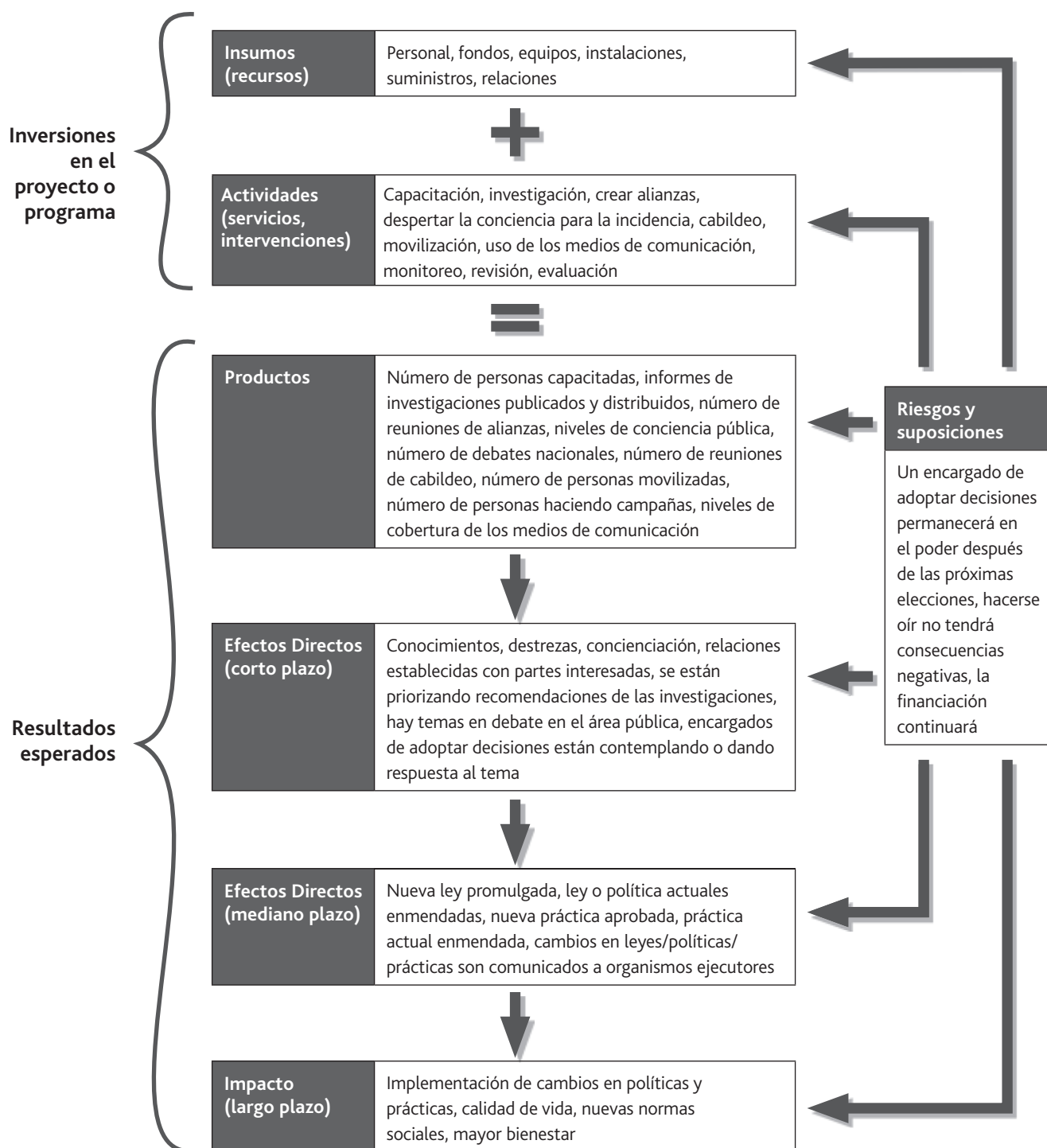
¿Tenemos claro el Impacto, los Efectos Directos, los Productos, los Insumos y las Actividades deseados? ¿Qué cambios estamos buscando? ¿Cómo mediremos esos cambios? ¿Contamos con suficientes indicadores relevantes? ¿Tenemos confianza en nuestras propuestas de actividades de incidencia? ¿Han funcionado antes? ¿Existen alternativas? ¿Tenemos las destrezas y los recursos que necesitamos?



## Modelo lógico de incidencia (también conocido como cadena de resultados)

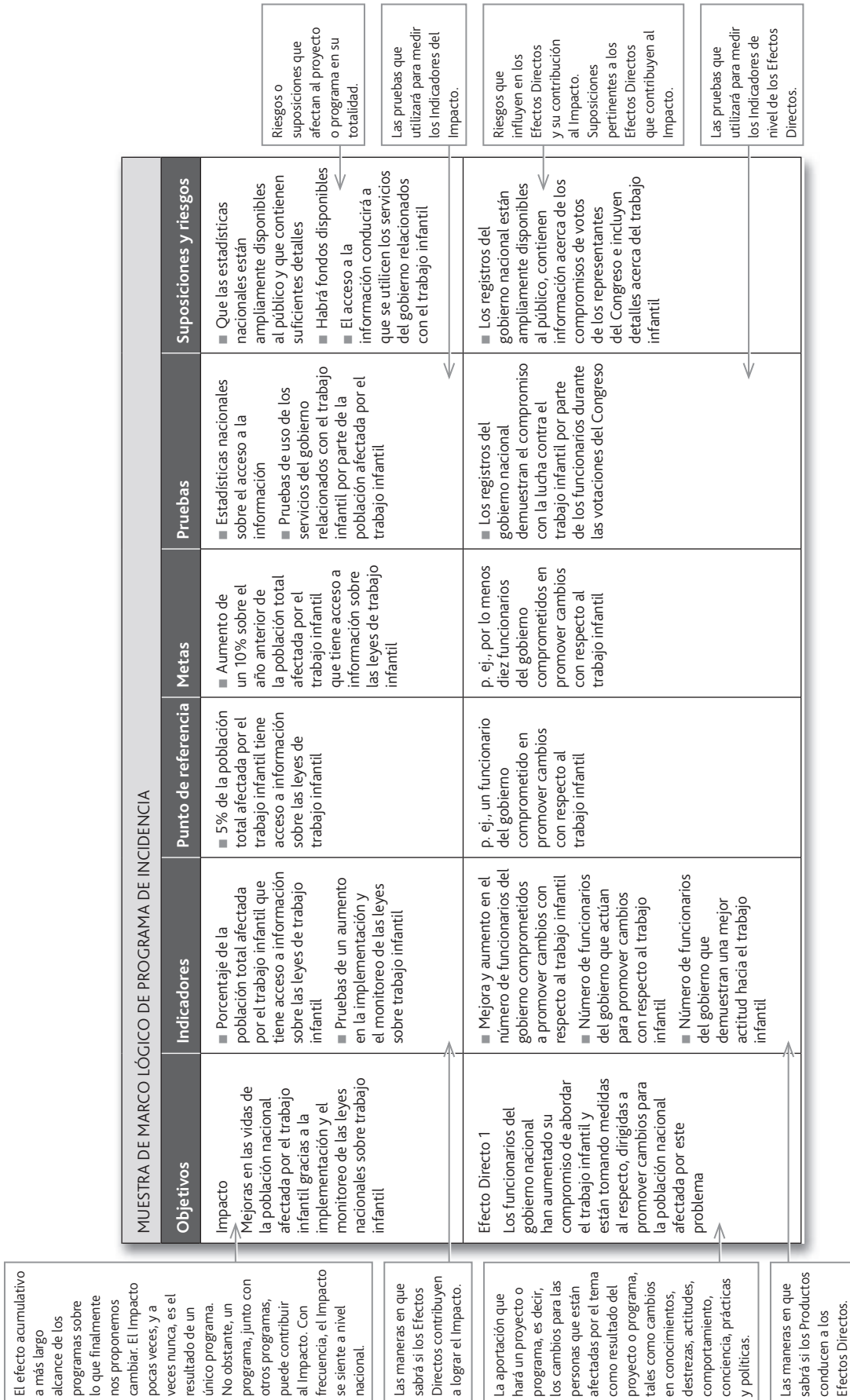
La mejor manera de crear un modelo lógico es contar con la participación de todas las partes interesadas clave. Únicamente se debe desarrollar cuando ya se ha llevado a cabo un análisis contextual o de situación. Con frecuencia, desarrollarlo nos puede ayudar a obtener un entendimiento y un consenso acerca de:

- los procesos con los que debemos contar
- los resultados que queremos lograr
- las suposiciones que estamos haciendo acerca de cómo lograremos los Efectos Directos deseados y de cuál será el Impacto.





## Marco lógico de incidencia



La HERRAMIENTA 31 continúa en la página siguiente

MUESTRA DE MARCO LÓGICO DE PROGRAMA DE INCIDENCIA					
Objetivos	Indicadores	Punto de referencia	Metas	Pruebas	Suposiciones y riesgos
<p>Información acerca de lo que se entregará en el marco de tiempo del proyecto o programa, p. ej., los productos, servicios o eventos que se producen como resultado de los insumos y las Actividades, los cuales son necesarios para lograr los Efectos Directos deseados.</p> <p>Producto 1.1 El asociado ha establecido relaciones con miembros del Congreso responsables del trabajo infantil y los influencia de manera regular con el fin de promover cambios con relación al trabajo infantil</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de relaciones entre el asociado y los miembros del Congreso responsables del trabajo infantil</li> <li>Aumento en el nivel de influencia de los miembros del Congreso con respecto a asuntos relacionados con el trabajo infantil</li> <li>Aumento en el nivel de apoyo a favor de cambios en materia de trabajo infantil por parte de los miembros del Congreso</li> </ul>	<p>p. ej., el asociado está influenciando una de sus relaciones con los miembros responsables del trabajo infantil</p>	<p>p. ej., el asociado está influenciando por lo menos cinco con los miembros responsables del trabajo infantil</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de reuniones entre el asociado y los miembros del Congreso</li> <li>Agendas para las reuniones entre el asociado y los miembros del Congreso</li> <li>Minutas de las reuniones</li> <li>Registros de conversaciones</li> <li>Registro de llamadas telefónicas</li> <li>Cobertura de los medios de comunicación (televisión, periódicos, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los cambios de miembros del Congreso podría significar que cambian las prioridades</li> <li>Podrían ocurrir malentendidos entre diferentes miembros del Congreso acerca del trabajo infantil</li> <li>El asociado podría tener dificultades para tener acceso a los miembros del Congreso</li> </ul> <p>Riesgos que afectan los Productos y la manera en que estos conducen a los Efectos Directos. Suposiciones pertinentes a los Productos que conducen a los Efectos Directos.</p>
<p>Las maneras en que sabrá si las Actividades están conduciendo a la entrega de los Productos.</p> <p>Producto 1.2 El asociado ha solicitado formalmente al consejo religioso nacional influenciar el compromiso del gobierno nacional de abordar los asuntos relacionados con el trabajo infantil</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento en el compromiso del consejo religioso nacional de lograr cambios en materia de trabajo infantil</li> <li>Aumento en el nivel de apoyo del gobierno nacional a favor de cambios en materia de trabajo infantil</li> </ul>	<p>p. ej., un líder del consejo religioso nacional consta en acta como persona comprometida a abordar el trabajo infantil</p>	<p>p. ej., por lo menos cinco líderes del consejo religioso nacional constan en acta como personas comprometidas a abordar el trabajo infantil</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Declaraciones del consejo religioso nacional</li> <li>Agendas para las reuniones del consejo religioso nacional</li> <li>Minutas de las reuniones</li> <li>Registros de conversaciones</li> <li>Registro de llamadas telefónicas</li> <li>Cobertura de los medios de comunicación (televisión, periódicos, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El consejo religioso quizás no quiera priorizar el trabajo infantil</li> <li>Cambios en los miembros del consejo religioso podría significar que cambian las prioridades</li> <li>Podrían ocurrir malentendidos entre los miembros del consejo religioso</li> <li>Se presume que el asociado puede obtener acceso al consejo religioso</li> </ul> <p>Las pruebas que utilizará para medir los Indicadores de los Productos.</p>
<p>Las tareas y acciones, paso por paso, que se llevarán a cabo en un proyecto o programa, que utilizan los insumos para producir servicios, productos, etc.</p> <p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Despertar la conciencia sobre aprendizaje sobre el trabajo infantil</li> <li>Talleres de capacitación sobre incidencia en trabajo infantil</li> <li>Investigación para identificar a los miembros del Congreso responsables del trabajo infantil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Insumos (recursos)</li> <li>Destrezas y tiempo del personal del asociado</li> <li>Dinero</li> <li>Materiales de aprendizaje</li> <li>Lugar del taller</li> <li>Lugar de las reuniones</li> <li>Acceso a fuentes de investigación de información acerca de los miembros del Congreso</li> </ul>	<p>No corresponde</p>	<p>No corresponde</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de actividades</li> <li>Planificación horaria del taller</li> <li>Recibos de pago en efectivo</li> <li>Minutas de las reuniones</li> <li>Registro de llamadas telefónicas</li> <li>Fotografías</li> <li>Cobertura de los medios de comunicación (televisión, periódicos, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal del asociado tendrá suficientes destrezas y tiempo</li> <li>El presupuesto no se agotará</li> <li>Las solicitudes de reuniones se otorgarán al personal del asociado sin ningún obstáculo</li> <li>Será fácil acceder a todas las fuentes de información requeridas</li> </ul> <p>Riesgos que afectan a las Actividades y la manera en que estas entregan Productos. Suposiciones pertinentes a las Actividades que entregan Productos.</p>



HERRAMIENTA 32

## Marco de planificación de mensajes de incidencia

Para que la incidencia sea exitosa es importante planificar y desarrollar mensajes que sean simples, claros y específicos. Las personas que reciban el mensaje deben saber lo que se está pidiendo, por qué se lo está pidiendo, quién debe ejecutar la acción y en qué plazo. También deben comprender con facilidad lo que se les pide que hagan.

Funciona mejor cuando su mensaje es claro y conciso. Una forma de ponerlo a prueba es por medio del “discurso del ascensor”, es decir, poder comunicar su mensaje de incidencia en el tiempo que toma subir del primer al sexto piso por ascensor.

Una manera de planificar y desarrollar su mensaje de incidencia es aplicar el marco de más abajo, donde se ilustra un ejemplo:

<b>El problema</b>	<b>Escriba un breve enunciado que describa el problema que ha identificado.</b> Ejemplo: No se permite educar a los niños con impedimentos visuales o auditivos en el sistema escolar gubernamental. No hay suficientes cupos en las escuelas especiales para el número de niños con estas discapacidades.
<b>Los efectos del problema</b>	<b>Resuma brevemente los efectos del problema. Si cuenta con estadísticas importantes que respalden su argumento como resultado de su investigación, inclúyalas aquí.</b> Ejemplo: Los niños con impedimentos visuales o auditivos reciben una educación deficiente y no tienen la oportunidad de participar plenamente en la vida comunitaria y de encontrar empleo más tarde en la vida. Se ha generado un estigma que conduce a la exclusión social. En la mayoría de las comunidades, los niveles de pobreza son más altos entre las familias que tienen niños con discapacidad.
<b>Las causas del problema</b>	<b>Resuma las causas que ha identificado del árbol de problemas.</b> Ejemplo: La política del gobierno impide una educación inclusiva. Las escuelas no tienen la capacitación para incluir a niños con discapacidad en sus clases y temen que distraigan a los demás estudiantes. Hacen falta fondos para una educación inclusiva.
<b>Las partes interesadas clave</b>	<b>Haga una lista de las partes interesadas clave aquí. Estos grupos tienen influencia sobre el tema o un interés en él.</b> Ejemplos: Niños con discapacidad y sus familias Ministerio de Educación del gobierno Escuelas primarias y secundarias del gobierno Escuelas especiales (operadas por ONG) Donantes bilaterales que financian el sistema educativo
<b>Lo que creemos que debe cambiar y por qué</b>	<b>Este es su mensaje clave.</b> Ejemplo: El gobierno debe permitirles a las escuelas en la zona A trabajar con la ONG B que opera una escuela especial para niños con impedimentos visuales y auditivos. Esta ONG ofrecerá capacitación y apoyo a los maestros y demostrará cómo los niños que viven con una discapacidad pueden ser incluidos en la educación regular. El gobierno y los donantes bilaterales deben estar dispuestos a evaluar este programa piloto un año después con la visión de cambiar la política y de ampliar el programa a nivel nacional, en caso de ser exitoso.
<b>Quién puede solucionar el problema</b>	<b>¿A quién le está pidiendo usted cambiar su política o práctica como resultado de haber comprendido su mensaje?</b> El Ministerio de Educación desempeña un rol clave en otorgar permiso para actividades fuera de la política actual. Con el apoyo de ONG y de donantes estamos solicitando que este programa sea permitido como piloto, con la visión de hacer un cambio en la política y de implementarlo a nivel nacional, en caso de ser exitoso.



HERRAMIENTA 33

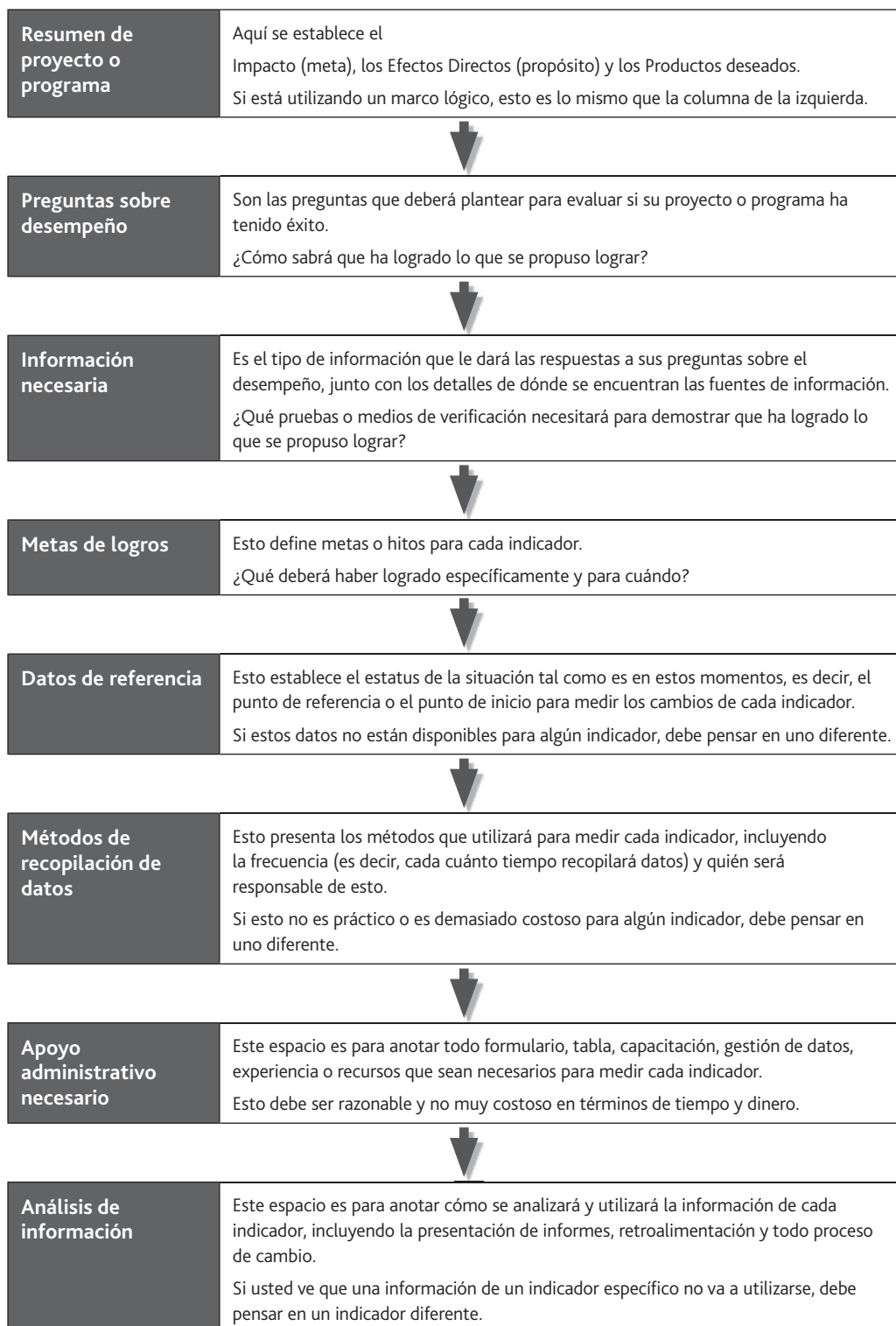
## Hoja de trabajo de planificación de actividades

Esta herramienta puede ser útil para registrar los detalles de todas las diferentes Actividades que serán necesarias como parte de un plan de incidencia, que no sería adecuado registrar en el resumen del marco lógico. Ha sido completada en base a un ejemplo puesto en práctica para un Producto específico de un programa de un asociado.

Impacto (meta)	Que las personas en los barrios marginales lleven una vida sana						
Efectos Directos (propósito)	Asegurar la provisión de servicios básicos en 30 barrios marginales						
Producto 3	Mujeres empoderadas y capaces de enfrentar los problemas por sí mismas						
Actividades	Fecha de inicio y finalización	Personal involucrado	Horas de tiempo personal	Materiales/ elemento de la línea presupuestaria	Costos	Persona responsable	Suposiciones, riesgos o limitaciones
3.1 Iniciar y movilizar grupos de acción de mujeres para abordar asuntos relacionados con la salud y otros problemas en los barrios marginales Recolectar información sobre asuntos relacionados con la salud para presentarla a las mujeres Reuniones iniciales para promover la idea Encontrar activistas o defensores locales Convenir sobre los lugares, fechas y horas, etc., de las reuniones	6 ene. – 2 mar.	Gerente de proyectos Asistente de investigaciones Activistas comunitarios				Gerente de proyectos	Los datos sobre la salud posiblemente no sean lo suficientemente específicos Es posible que no se encuentren lugares adecuados para las reuniones
3.2 Capacitar a las mujeres en la resolución de problemas, actividades de incidencia y destrezas organizacionales Encontrar un lugar adecuado Contratar a un capacitador externo y capacitar a diez activistas comunitarios para capacitar a los grupos de mujeres Capacitar a 60 grupos, una hora por semana Apoyo de seguimiento después de la capacitación, etc.	4 feb. – 31 mayo	Activistas comunitarios Capacitador externo		Honorarios para el capacitador Alquiler del salón para la capacitación Alimentos para 12 días de capacitación	\$1200 \$200 \$300	Gerente de proyectos	Las mujeres tienen tiempo para reunirse y sus esposos y otros hombres influyentes les permiten reunirse
3.3 Empoderar a los grupos de mujeres para hacer incidencia por sí mismas con los arrendadores del barrio y con las autoridades locales Acompañar a las mujeres a las reuniones las primeras veces Charlas posteriores a las reuniones Análisis de los métodos alternativos para la incidencia Trabajo en red de los grupos con los aliados, etc.	6 mayo – 29 jun.	Activistas comunitarios		Transporte	\$250	Gerente de proyectos	Los arrendadores están dispuestos a reunirse con un tercero presente
3.4 Hablar con las personas en los barrios marginales que se sienten amenazadas por el hecho de que las mujeres se estén organizando Identificar a las personas que se sienten amenazadas y analizar la mejor estrategia Actuar en base a la estrategia convenida, etc.	21 ene. – 31 mayo o según sea necesario	Gerente de proyectos				Gerente de proyectos	Podría haber amenaza de violencia y riesgos personales para el gerente de proyectos y las mujeres

## Diagrama de flujos de indicadores de incidencia

Este diagrama de flujos puede ser útil para establecer los indicadores de incidencia por primera vez. Requiere claridad acerca del punto de inicio (es decir, el punto de referencia) para medir los cambios. También presenta el modo en que los indicadores serán medidos, quien será responsable de medirlos y los métodos que serán utilizados para analizar e informar sobre los cambios.





## SECCIÓN F1 Ejercicios de capacitación



### EJERCICIO 35 Cómo decidir si hacer o no incidencia

**Objetivo** Reconocer cuándo la incidencia es (o no es) un curso de acción adecuado en respuesta a un tema identificado

**TIPO** Este ejercicio puede hacerse de forma individual, no sólo como trabajo en grupos. Tenga en cuenta que se asume que ya se han completado las Etapas 1 y 2 del Ciclo de Incidencia.

**CONSEJOS** Funciona mejor cuando personas de la misma organización trabajan juntas o cuando se está trabajando con una organización a la vez

**MÉTODOS** Reflexión individual, debate en grupos pequeños, debate plenario

**MATERIAL INFORMATIVO** HERRAMIENTA 29: Lista de verificación de planificación de la incidencia

- PASOS**
1. Invite a los participantes a trabajar solos o en grupos pequeños, utilizando la HERRAMIENTA 29: Lista de verificación de planificación de la incidencia, para identificar respuestas a cada una de las preguntas en la lista. Pídale marcar las preguntas que todavía no sea posible responder.
  2. Facilite una sesión de comentarios en sesión plenaria y dirija un debate, preguntando "¿Cuándo es adecuada la incidencia como enfoque de un tema identificado? ¿Cuáles preguntas son vitales responder antes de proceder con la planificación y cuáles pueden omitirse y por qué?".



### EJERCICIO 36 Cómo planificar para lograr impacto

**Objetivo** Comprender la importancia de tener el fin en mente cuando se planifica y de aprender a planificar para lograr impacto de incidencia

**TIPO** Ejercicio en grupos. Tenga en cuenta que este ejercicio supone que se ha realizado un ejercicio de árbol de problemas / árbol de soluciones en la Etapa 1 del Ciclo de Incidencia y se desarrolla a partir de ese ejercicio.

**CONSEJOS** Se debe dar suficiente tiempo para hacer bien el ejercicio

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

**MATERIAL INFORMATIVO** HERRAMIENTA 18: Árbol de problemas / árbol de soluciones  
HERRAMIENTA 30: Modelo lógico de incidencia, o la HERRAMIENTA 31: Marco lógico de incidencia (o ambos, si es apropiado)  
HERRAMIENTA 33: Hoja de trabajo de planificación de actividades

- PASOS**
1. Invite a los participantes a reflexionar sobre el tema identificado y a mirar el árbol de problemas / árbol de soluciones que han realizado anteriormente.
  2. Pídale imaginar cuál sería la situación si el problema en el centro del árbol de problemas ya no existiera y si se lograra la solución en el centro del árbol de soluciones. Anime el debate. Dé tiempo a las personas para hacer preguntas. Explique la importancia de saber lo que estamos tratando de lograr antes de empezar nuestro trabajo en incidencia. El impacto deseado es el tronco del árbol de soluciones (es decir, el tronco del árbol de problemas ya deja de existir).
  3. Si los participantes necesitan ayuda, comparta ejemplos de Impactos (metas), p. ej., "Los niños viven vidas saludables y reciben servicios adecuados de los centros de asistencia de salud", "Las mujeres tienen una representación justa en los procesos de toma de decisiones", "La vida pública está libre de corrupción", etc.

4. Tome una decisión respecto a utilizar o no la **HERRAMIENTA 30: Modelo lógico de incidencia**, o la **HERRAMIENTA 31: Marco lógico de incidencia**, o ambas. Si utilizará ambas, divida el grupo en dos y entregue a una mitad la **HERRAMIENTA 30** y a la otra mitad la **HERRAMIENTA 31**. Si sólo utilizará una de las herramientas, entregue copias a todo el grupo.
5. Pida a los participantes intentar llegar a un consenso acerca del Impacto (meta) convenido e insertarlo en el lugar apropiado, ya sea en la **HERRAMIENTA 30: Modelo lógico de incidencia**, o la **HERRAMIENTA 31: Marco lógico de incidencia**.
6. En grupos pequeños, traten de hacer lo mismo para los Efectos Directos (propósito) y los Productos, utilizando las raíces y las ramas del árbol de problemas y el árbol de soluciones.
7. Luego haga lo mismo utilizando la **HERRAMIENTA 33: Hoja de trabajo de planificación de actividades**.
8. Reúna a todos en una sesión plenaria y debatan sobre qué fue fácil y por qué, y qué fue difícil y por qué.



### EJERCICIO 37 Cómo preparar mensajes de incidencia

**Objetivo** Comprender cómo planificar, desarrollar y presentar mensajes de incidencia claros

**TIPO** Este ejercicio funciona mejor en grupos, para practicar las técnicas de expresión

**CONSEJOS** Se debe dar suficiente tiempo para utilizar adecuadamente la **HERRAMIENTA 32: Marco de planificación de mensajes de incidencia**

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

**MATERIAL INFORMATIVO** **HERRAMIENTA 32: Marco de planificación de mensajes de incidencia**

**PREPARACIÓN** Busque artículos y anuncios apropiados de periódicos y de otros medios de comunicación.

- PASOS**
1. Anime a los participantes a examinar una selección de artículos y anuncios de periódicos y de otros medios de comunicación y a debatir sobre lo que los hace persuasivos e influyentes.
  2. Facilite un debate acerca de lo que les hace cambiar de opinión y comprar un producto o contratar un servicio.
  3. Ahora haga que apliquen estos principios al problema y a la solución que han sido identificados: ¿cómo pueden comunicarse de una manera persuasiva? ¿Qué hará que las personas cambien de opinión acerca del tema y estén de acuerdo con nuestras sugerencias? Haga énfasis en la importancia de planificar y de desarrollar un mensaje de incidencia que sea claro y simple.
  4. Facilite un debate acerca de maneras de transmitir mensajes apropiadas al contexto.
  5. Distribuya la **HERRAMIENTA 32: Marco de planificación de mensajes de incidencia**. Pida a los participantes trabajar en parejas o en grupos de tres para planificar y desarrollar mensajes de incidencia utilizando la **HERRAMIENTA 32** como guía de referencia.
  6. Si hay tiempo, pida a las personas practicar entre ellas cómo presentar sus mensajes de incidencia.
  7. Reúna a todos y facilite un debate acerca de la importancia de planificar cuando se están desarrollando mensajes de incidencia.

- PASOS ALTERNATIVOS**
1. En lugar de los Pasos 1–4 anteriores, pida a los participantes responder tres preguntas simples acerca del cambio que quieren lograr:
    - ¿Qué quieren que sepan las personas?
    - ¿Qué quieren que ellas sientan?
    - ¿Qué quieren que ellas hagan?
  2. Explique que los mensajes basados en *saber-sentir-hacer* pueden garantizar que no sólo estemos educando a las personas (saber), sino también motivándolas (sentir y hacer).
  3. Siga los Pasos 5–7 al igual que los pasos anteriores.



### EJERCICIO 38 “Discurso del ascensor”

**Objetivo** Practicar la elaboración de mensajes de incidencia claros y concisos

**TIPO** Ejercicio en grupos. Tenga en cuenta que este ejercicio asume que ya se han cubierto las Secciones E1 y E2.

**CONSEJOS** Miren de nuevo los titulares de periódicos creados en el EJERCICIO 23: Imagínese el titular de periódico

**MÉTODOS** Reflexión individual, discusión rápida en grupos, representaciones de roles, debate plenario

**MATERIAL INFORMATIVO** HERRAMIENTA 32: Marco de planificación de mensajes de incidencia

- PASOS**
1. Invite a los participantes a reflexionar sobre el tema identificado y sobre la investigación y el análisis que han realizado. Si han realizado esto en grupos pequeños, deben permanecer en sus grupos pequeños. En caso contrario, puede realizarse individualmente.
  2. Distribuya la HERRAMIENTA 32: Marco de planificación de mensajes de incidencia.
  3. Pida a los participantes preparar un mensaje de incidencia que superaría la prueba del “discurso del ascensor” –una prueba en la que deben ser capaces de comunicar su mensaje de incidencia en el tiempo que toma ir en un ascensor desde el primer piso hasta el sexto piso– basándose en la información que tienen disponible.
  4. Dé tiempo para que hagan esto y luego invite a dos personas a participar en una representación de roles. Una persona debe comunicar su mensaje y la otra persona debe escuchar. Pueden pararse al frente o en el centro del salón, imaginándose que se encuentran en un ascensor. Asigne a una persona controlar el tiempo para asegurarse de que la persona que está comunicando el mensaje no tenga más de 30 segundos para hacerlo. Invite a los demás grupos a observar. Cuando una persona haya terminado, intercambie los roles de modo que la otra persona tenga la oportunidad de intentar hacer la misma prueba.
  5. Al final de la representación de roles, invite a los demás a hacer comentarios y facilite un debate.
  6. Repita con una discusión rápida en grupos, si hay suficiente tiempo. Asegúrese de que cada persona tenga únicamente 30 segundos para compartir su mensaje.
  7. Resalte la importancia de hacer un mensaje de incidencia claro y conciso.



### EJERCICIO 39 Desafíos al establecer indicadores de incidencia

**Objetivo** Comprender algunos de los desafíos de evaluar el impacto de la incidencia y cómo superarlos

**TIPO** Ejercicio en grupos

**CONSEJOS** La versión alternativa requiere preparación previa

**MÉTODOS** Trabajo en parejas, clasificación, debate plenario

**MATERIALES** Notas autoadhesivas o tarjetas en blanco

- PASOS (VERSIÓN 1)**
1. Invite a los participantes a trabajar en parejas.
  2. Cada pareja debe pensar en tres de los desafíos que surgen cuando se está evaluando el impacto de la incidencia y escribir cada desafío en una nota autoadhesiva o tarjeta en blanco separada.
  3. Invite a las parejas a colocar sus notas autoadhesivas o tarjetas en la pared. Utilice las Notas del facilitador para resaltar cualquier desafío que haya sido olvidado o pasado por alto.

4. Todos deben clasificar las notas autoadhesivas o tarjetas utilizando una marca o una etiqueta autoadhesiva para indicar la priorización de los desafíos desde el más relevante al menos relevante.
5. En sesión plenaria, debatan sobre cómo se podrían superar los desafíos. Utilice las Notas del facilitador como guía.

PREPARACIÓN PREVIA (VERSIÓN 2)	Antes del ejercicio, utilice las Notas del facilitador para preparar algunas afirmaciones, cuyas respuestas sean verdadero o falso. Por ejemplo: “Establecer indicadores de incidencia es bastante simple”. Respuesta: Falso “Es difícil atribuir el éxito de la incidencia al trabajo realizado en una coalición”. Respuesta: Verdadero “No es importante evaluar el proceso de incidencia, sino que únicamente el resultado final”. Respuesta: Falso
PASOS (VERSIÓN 2)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Divida el grupo en dos, aproximadamente por la mitad. Pida a las personas en cada mitad pensar en un nombre de equipo.</li> <li>2. Lea las afirmaciones que ha preparado una a la vez, pidiendo a cada mitad responderlas a su vez.</li> <li>3. Celebre el lado ganador y luego debatan, en sesión plenaria, sobre cómo se podrían superar los desafíos, utilizando las Notas del facilitador como guía.</li> </ol>



## EJERCICIO 40 Cómo desarrollar indicadores de incidencia y formas de medición

**Objetivo** Poder crear indicadores de incidencia y métodos de medición como parte de un plan de incidencia

**TIPO** Ejercicio en grupos. Tenga en cuenta que este ejercicio únicamente funciona como parte del desarrollo más amplio de un plan de incidencia, en el que ya se han determinado el Impacto (meta), los Efectos Directos (propósito) y los Productos.

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

**MATERIAL INFORMATIVO** HERRAMIENTA 31: Marco lógico de incidencia  
HERRAMIENTA 34: Diagrama de flujos de indicadores de incidencia

- PASOS**
1. Divida a los participantes en tres grupos.
  2. Asigne a un grupo ponderar el Impacto (meta) del plan de incidencia, al segundo grupo los Efectos Directos (propósito) y al tercer grupo los Productos.
  3. Distribuya la HERRAMIENTA 34: Diagrama de flujos de indicadores de incidencia, a cada grupo.
  4. Invite a cada grupo a realizar una versión pro forma de la HERRAMIENTA 34: Diagrama de flujos de indicadores de incidencia, respondiendo las preguntas y desarrollando indicadores y métodos de medición adecuados para cada sección, para la parte asignada del plan. Utilice la HERRAMIENTA 31: Marco lógico de incidencia, y la HERRAMIENTA 34: Diagrama de flujos de indicadores de incidencia, como ayuda.
  5. Invite a cada grupo a presentar sus hallazgos en sesión plenaria.
  6. Facilite un debate plenario sobre las áreas con las que estén de acuerdo y en desacuerdo y los aspectos que resultaron fáciles y difíciles y por qué.