

F2

Etapa 3 del Ciclo de Incidencia

Planificación – Riesgos, inquietudes y desafíos

La Sección F2 contempla algunas de las amenazas, los riesgos, las inquietudes y los desafíos más comunes que podríamos enfrentar en nuestro trabajo de incidencia, junto con sugerencias sobre cómo mitigarlos y superarlos.

Esta sección está incluida en la Etapa 3 del Ciclo de Incidencia y es una parte integral de la planificación y de la decisión de hacer o no incidencia. Si es adecuado, se debe contemplar junto con la Sección G5 sobre la incidencia en contextos políticos difíciles.



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 riesgos implica la incidencia? 140
- ¿Cuáles son algunas inquietudes comunes para los cristianos involucrados en hacer incidencia? 142
- ¿Cómo mitigamos y manejamos los riesgos y las inquietudes? 143



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 35: Análisis de riesgos de incidencia 146
- HERRAMIENTA 36: Gráfico de mitigación de riesgos de incidencia 148



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 41: Cómo identificar y reducir los riesgos en incidencia 149
- EJERCICIO 42: Cómo superar inquietudes comunes sobre el trabajo de incidencia 150
- EJERCICIO 43: Cómo dar respuesta a desafíos que enfrentan los cristianos en la incidencia 150

SECCIÓN F2 Notas del facilitador



¿Qué riesgos implica la incidencia?

Todo lo que hacemos implica riesgos. Constantemente tratamos de evitar, reducir o mitigar los riesgos, ya sea de manera consciente o no. Por ejemplo, corremos un riesgo cuando conducimos un automóvil, porque sabemos que ocurren accidentes. Sin embargo, podemos reducir el riesgo utilizando un cinturón de seguridad, asegurándonos de no estar muy cansados y conduciendo durante el día.

Lo mismo ocurre con la incidencia. Debemos ponderar cuáles son los principales riesgos que enfrentamos como organización antes de emprender nuestro trabajo en incidencia.

Algunos de los principales riesgos de la incidencia incluyen los siguientes:

■ Riesgos para la reputación

Con frecuencia, el trabajo de incidencia puede ser de alto perfil. Si una organización comete cualquier error, este puede ocurrir en el dominio público, dando lugar a que posiblemente se perjudique la reputación de la organización. Por ejemplo: si una organización se basa en información incorrecta, compromete su mensaje, afirma estar hablando en nombre de personas que no han sido consultadas, no logra representarlas adecuadamente o no cumple las promesas hechas.

■ Riesgos para las personas

Cuando una organización habla abiertamente en un entorno operativo difícil o sobre temas controvertidos, puede ser un riesgo para las personas involucradas en el trabajo de incidencia y a veces para amigos y colegas en otras partes del mundo. Por ejemplo: actos de violencia, amenazas de violencia, encarcelamiento e incluso amenazas de muerte en contra de las personas que están llevando a cabo el trabajo de incidencia, sus amigos y familiares, y en contra de personas en las comunidades afectadas por los temas de incidencia. También podría cometerse abuso psicológico en contra de todas las personas involucradas, incluyendo aislamiento en la comunidad o en la iglesia.

■ Riesgos contra la propiedad

A veces los mensajes de incidencia de una organización podrían provocar a los opositores. En circunstancias extremas, esto puede conducir a la violencia, a amenazas de violencia o a daños de las propiedades de la organización o bienes personales, especialmente en países donde el cumplimiento de la ley es débil. Por ejemplo: cierre forzoso de edificios, confiscación de documentación, incendios provocados en una oficina, hurto de documentos clave, robo de ganado, quema de cosechas o contaminación del suministro de agua.

■ Riesgos para las relaciones

A veces el trabajo nuevo en incidencia puede dañar relaciones existentes con nuestros aliados de incidencia, partidarios y encargados de adoptar decisiones, si estos no están de acuerdo con la posición de la política o práctica que una organización ha adoptado sobre un tema particular.

ESTUDIO DE CASO

ZIMBABUE

En Bulawayo hubo una época en la que los suministros de agua se agotaron. No llovía, las presas que suministraban agua a la ciudad se deterioraron y las tuberías hacia los hogares de las personas sufrieron fugas. No había productos químicos para purificar el agua y no había bombas de agua. Los habitantes de la ciudad se encontraban sin suministro de agua.

Los pastores de Iglesias en Bulawayo [Churches in Bulawayo, CIB], un asociado de Tearfund, decidieron pasar a la acción. Contrataron camiones, cruzaron la frontera en los camiones y compraron tanques cisterna. A su regreso, se reunieron con funcionarios de la autoridad local, líderes comunitarios y líderes de iglesia para identificar las comunidades que más necesitaban agua. Luego localizaron pozos de perforación cercanos y colocaron los tanques donde todos pudieran tener acceso a ellos.

A la vez, cabildaron al ministerio del gobierno responsable del agua para que hiciera algo con respecto a la grave escasez de agua, empezando por ordenar la reparación de las presas, sobre la base de que todos en Bulawayo tenían derecho por ley a tener acceso a agua potable. Sus esfuerzos de incidencia fueron publicitados en el periódico y en la radio. Lamentablemente, los funcionarios del gobierno se negaron a colaborar. CIB realizó una evaluación de riesgos, la cual concluyó que debería continuar haciendo incidencia, de modo que, no obstante, prosiguió con su trabajo.

■ Riesgos para las finanzas

El trabajo en incidencia a veces puede desviar los recursos de otro trabajo, dificultando la eficacia de ese trabajo. A veces, se podrían sacrificar oportunidades de obtener fondos por emprender trabajo en incidencia. Ocasionalmente, el trabajo en incidencia puede conducir a que las personas involucradas pierdan sus empleos, medios de subsistencia o negocios, o a que una organización pierda su financiación. También existe una tendencia, especialmente entre los donantes, a aumentar el escrutinio respecto a la cantidad de fondos que una organización invierte en iniciativas de incidencia y el impacto que esto tiene sobre la reducción de la pobreza. Es vital realizar un monitoreo, una revisión y una evaluación coherentes para asegurarse de que los fondos no sean gastados en iniciativas desafortunadas o mal planificadas.

■ Riesgos para las expectativas

La incidencia puede ser un proceso a largo plazo y es poco probable que el cambio sea rápido. Las organizaciones deben crear y manejar expectativas realistas entre los aliados de incidencia, los partidarios y las personas en las comunidades afectadas por el tema de incidencia, para asegurarse de evitar el enojo, la frustración y la decepción.

■ Riesgos para el estatus legal

La mayoría de las organizaciones están reguladas por leyes y registradas bajo la condición de no participar en política. Todo trabajo en incidencia debe permanecer dentro del ámbito legal y toda participación política debe estar vinculada con el propósito y el estatus de la organización. En caso contrario, existe el riesgo de perjudicar o revocar el estatus legal de una organización.

■ Riesgos para la coordinación del tiempo

El trabajo en incidencia con frecuencia implica aprovechar un momento oportuno para influenciar a los encargados de adoptar decisiones. Puede haber riesgos si se deja pasar el momento oportuno, quizás debido a una falta de conciencia o a que estamos enfocados en otros asuntos.



¿Cuáles son algunas inquietudes comunes para los cristianos involucrados en hacer incidencia?

Si los cristianos no están convencidos de que la incidencia es algo bíblico o de que es importante para la iglesia, es poco probable que se involucren, incluso si se les ofrecen razones teológicas y prácticas. Puede ser conveniente anticipar algunos de estos puntos de debate y contemplar posibles respuestas. Consulte la Sección B3 para obtener más contexto.

RAZON DADA	POSIBLE RESPUESTA
Romanos 13 y 1 Pedro 2:13–14 dicen que debemos someternos a la autoridad humana, no desafiarla.	Estos versículos sí dicen que debemos obedecer al Estado, pero sólo cuando no va en contra de la ley de Dios. Lo que aquí se supone es que quienes están en el poder son servidores de Dios. Sin embargo, ¿qué ocurre si las personas con autoridad no están gobernando de acuerdo a las leyes de Dios? Daniel 6:10 nos da un ejemplo de un hombre de Dios que desobedeció intencionalmente un edicto del Estado que iba en contra de las leyes de Dios. No podemos simplemente sentarnos y mirar cómo el gobierno abusa de su poder y de su rol como servidor de Dios. Es nuestro rol, como ciudadanos y como cristianos, hacer rendir cuentas a los gobiernos para que el Estado cumpla con su rol divino de velar por los derechos de las personas, castigar a quienes hacen el mal y promover el bienestar humano.
Jesús dice que amemos a nuestros enemigos, que volvamos la otra mejilla y "mía es la venganza" (Mateo 5).	Estamos llamados a amar a nuestros enemigos. El enfoque de esta enseñanza no es buscar la venganza, sino más bien dejarle eso a Dios.
Jesús dice "a los pobres siempre los tendrán con ustedes" (Marcos 14:7).	Continúa diciendo "y podrán ayudarlos cuando quieran". Estas palabras son una orden y no una opción. El enfoque del versículo es la unción con perfume sólo unos días antes de su muerte y resurrección, demostrando que la mujer había reconocido el significado de lo que estaba a punto de suceder.
Lo que realmente importa es que las personas sean salvadas, por tanto, debemos concentrarnos en eso. El trabajo en incidencia no trae salvación.	Los cristianos están llamados a buscar la justicia (Miqueas 6:8), a defender la causa de las personas en situación de pobreza (Proverbios 31:8-9) y sacar la cara por los que están sufriendo (Ezequiel 22:30).
Jesús no participó en actividades políticas.	Jesús no tomó parte en un movimiento político organizado, pero desafió a las autoridades. Por ejemplo, habló con firmeza con respecto a las autoridades (Lucas 13:32), limpió el templo (Juan 2:13–16) y habló en contra de la injusticia y de la opresión (Lucas 11:42). Tenemos que buscar una respuesta divina a los problemas, lo cual podría implicar hacer trabajo en incidencia.
La política es un juego sucio. La religión y la política no deben mezclarse.	Es cierto que el poder puede corromper pero, al escoger no involucrarse en la política, los cristianos ponen en manos de otras personas la toma de decisiones que afectan las vidas de todos. Por tanto, no cumplimos con tomar en serio nuestra responsabilidad de administración. Un buen ejemplo de un compromiso político divino es José, cuando gobernó Egipto y evitó una hambruna (Génesis 41:41–57). (Véase la Sección B3 para obtener más información sobre los defensores en la Biblia).
Los cristianos han tomado parte en trabajo en incidencia en el pasado y han deshonrado la iglesia.	La iglesia ha sido desacreditada en el pasado por su participación en el poder, pero ha sido desacreditada por el modo en que esto ocurrió, no por haberse involucrado en primer lugar. Tenemos que aprender del pasado.
Hay dos reinos: el reino de Dios y el reino de este mundo. Vivimos en uno de los reinos y no en el otro.	Hay dos reinos. Los cristianos son ciudadanos del cielo (Filipenses 3:20), pero vivimos en el mundo. Estamos llamados a ser la sal y la luz (Mateo 5:13) y a influenciar al mundo. No debemos huir de nuestra responsabilidad.

El problema radica en que si la iglesia no participa en trabajo en incidencia será menos efectiva en llevar buenas nuevas a las personas en situación de pobreza, porque no habrá cumplido con el llamado de Dios de hacer que los gobernantes rindan cuentas del cumplimiento de su propósito y esto habrá permitido

que la injusticia y la pobreza continúen sin más discusión. *“Lo único necesario para el triunfo del mal es que los buenos no hagan nada”* (Edmund Burke).



¿Cómo mitigamos y manejamos los riesgos y las inquietudes?

Si un riesgo es demasiado alto, es aconsejable contemplar opciones alternativas para nuestra incidencia, como por ejemplo, pedirle a un vocero externo o a una organización en el extranjero hacer incidencia en nombre de nosotros. Sin embargo, puede haber situaciones en las que el riesgo es tan alto que no podamos hacer incidencia en lo absoluto.

Se recomienda asegurarse de que todos los involucrados sean conscientes del riesgo, quieran proceder y sepan qué hacer para minimizar el riesgo. Esto probablemente implicará asegurarse de que sepan a quién dirigirse para buscar ayuda. Vale la pena recordar que, a veces, podría haber un riesgo mayor en no hacer incidencia que en proceder con la misma.

ESTUDIO DE CASO

GUATEMALA

Al igual que en muchos países de Centroamérica, Guatemala ha sufrido un rápido incremento de la violencia, tanto real como inminente. Esto ha tenido repercusiones para uno de los asociados de Tearfund en el país porque una parte integral de su programa de desarrollo de salud comunitaria implicaba empoderar a las comunidades rurales en situación de pobreza y vulnerables. El asociado animó a las comunidades a desarrollar una voz como grupo, lo que en el pasado no habían tenido, para poder reclamar sus derechos a una asistencia de salud asequible cuando la necesitaran. Esto les dio a muchas personas un sentido de valor y dignidad, ya que el asociado abrió las puertas a oportunidades y conexiones para que ellos tuvieran acceso a los encargados de adoptar decisiones de las autoridades locales. Sin embargo, también fue costoso.

Durante el trabajo de incidencia, el asociado expuso fraude y corrupción a gran escala dentro del gobierno. Esto fue difícil para las personas involucradas, porque las personas influyentes se sintieron amenazadas. El cambio social las incomodaba y temían que sus privilegios fueran desafiados y retirados. A esto siguieron amenazas de muerte y amenazas de violencia y de cierre de la organización mientras el gobierno intentaba restringir y silenciar su voz.

Como resultado, el asociado desarrolló un plan estratégico de acción para mitigar los riesgos implicados. Por ejemplo, acordaron no viajar en horas de la noche, instalaron luces de seguridad en los locales de sus oficinas, pusieron en el dominio público sólo cierta información y nada que pudiera identificar a individuos específicos, siempre procuraban recibos por los gastos, etc. También decidieron continuar su trabajo de incidencia a pesar de los continuos riesgos.

Se pueden abordar y superar los riesgos y las preocupaciones más comunes asociados con el trabajo en incidencia, si nos anticipamos a ellos. A continuación, brindamos algunos ejemplos.

“ Si nos hacemos oír podríamos recibir amenazas o ser aislados ”

- Si existe un posible riesgo, los defensores y las personas afectadas por una situación deben ser conscientes del riesgo antes de actuar.
- Utilizar organizaciones fuera del país, si esa es una opción segura.
- Hacer incidencia con otros, como parte de una red, alianza o coalición, para mantener un perfil bajo y suavizar cualquier posible reacción adversa.
- Cultivar relaciones sólidas con personas de confianza en el poder para que estas puedan actuar como puentes hacia otras personas y ayudarlo si se encuentra en dificultades.
- Mostrar respeto hacia los encargados de adoptar decisiones y ofrecerles explicaciones claras, si las piden.

ESTUDIO DE CASO

LUGAR SENSIBLE EN ÁFRICA

Un asociado de Tearfund, que estaba trabajando en un contexto político difícil, quería trabajar con la iglesia local para implementar su proyecto. Sin embargo, se enfrentó a la dificultad de que, de acuerdo con la política gubernamental, los "asociados" dentro de este contexto eran, por lo general, ONG y la iglesia no estaba registrada. El asociado estableció relaciones con funcionarios del gobierno local y luego utilizó sus contactos para pedirles una exención a esta política y para que le permitieran trabajar temporalmente con la iglesia. Esto se basaba en que, partiendo de esta relación de trabajo, ambos establecerían una organización con base en la comunidad que luego podía registrarse y que podía continuar el trabajo. El gobierno local fue persuadido con este argumento y le otorgó al asociado una exención a la política.

“ No sabemos suficiente acerca de la situación ”

- Contactar a otras organizaciones que están trabajando en el mismo tema de incidencia para ver qué información tienen y para reunirla con las pruebas que ya tenemos y la investigación que ya hemos realizado.
- Unirse a redes, coaliciones y alianzas que estén trabajando en el mismo tema de incidencia. Es posible que descubramos que colectivamente tenemos toda la información y los contactos que necesitamos.

“ La incidencia implica enfrentamiento ”

- Este no siempre es el caso. Los encargados de adoptar decisiones en los gobiernos y otras autoridades con frecuencia son conscientes de que hay un problema y acogerán con agrado sugerencias sobre cómo resolverlo.
- Algunas de las mejores iniciativas de incidencia se realizan en colaboración con otras partes.
- Hacerse tiempo para establecer relaciones con encargados de adoptar decisiones antes de que necesitemos influenciarlos y luego podremos persuadirlos.
- Evitar las actividades y las tácticas de incidencia que podrían ser percibidas como incriminatorias o negativas o que avergüencen públicamente a funcionarios del gobierno.

“ Somos demasiado pequeños para conseguir cambios ”

- Una cita famosa dice: *“Si piensas que eres demasiado pequeño para ser eficaz, nunca has estado en la cama con un mosquito”*. (Anita Roddick, fundadora de The Body Shop)
- Asegurarse de que el personal tenga suficiente tiempo y, si es posible, suficiente presupuesto asignado para garantizar que la incidencia no sea olvidada o deje de ser una prioridad.
- Asegurarse de que el ejemplo de nuestra organización sea coherente con nuestro mensaje de incidencia, pues esto tendrá mucho más peso y credibilidad en cualquier trabajo en incidencia, ya que los encargados de adoptar decisiones percibirán integridad y no un doble estándar.
- Hablar con tantas otras organizaciones como sea posible para averiguar si están trabajando con el tema y si conocen a otros que estén haciendo lo mismo.
- Utilizar la información y los contactos que tenemos para formar redes, alianzas y coaliciones, pues hacer incidencia conjunta con otros nos fortalece.
- Utilizar una variedad de métodos y estrategias de incidencia para maximizar nuestro impacto.

ESTUDIO DE CASO

SRI LANKA

Un antiguo asociado de Tearfund, Navajeevana, estaba trabajando con personas que querían liberarse de la adicción a las drogas. El asociado quería responder a una gran campaña publicitaria de cigarrillos que había seleccionado como objetivos a los puertos de Galle y Colombo. Una empresa de tabaco internacional estaba utilizando un yate como su principal estrategia de promoción, así como distribuyendo materiales promocionales de la marca. Las escuelas fueron invitadas a llevar a sus niños al yate y Navajeevana consideró que esto promovía la idea de que fumar era algo glamoroso. Navajeevana visitó escuelas y las animó a cancelar las visitas propuestas al yate para beneficiar y proteger a los niños. Navajeevana decoró un autobús para hacerlo parecer un yate y lo condujo por la zona local realizando teatro callejero y parodiando los lemas de publicidad de la empresa de cigarrillos. Cuando el yate finalmente llegó había poco interés en la campaña publicitaria. La población también era más consciente de los riesgos relacionados con fumar.

“ La incidencia puede crear expectativas irreales acerca de la rapidez con que el cambio puede ocurrir ”

- Asegurarse de que la comunidad participe en identificar los problemas, proponer soluciones y evaluar las oportunidades que tienen de influenciar el cambio.
- Establecer una estrategia de incidencia realista que tenga en cuenta los recursos disponibles, las destrezas de la comunidad, la accesibilidad de los destinatarios y la probabilidad de lograr el cambio.
- Asegurarse de que todos tengan expectativas realistas desde el inicio.
- Asegurarse de que nuestro trabajo de incidencia esté integrado a otro trabajo de desarrollo actual.

“ La incidencia podría dar pie a que las personas involucradas e incluso la organización misma se vean comprometidas ”

- Promover procesos participativos para asegurarse de que los mensajes de incidencia sean desarrollados por un grupo de personas.
- Asegurarse de que todas las acciones estén respaldadas por la oración y de que haya un claro entendimiento de los mandatos bíblicos para la acción.
- Asegurarse de que las personas afectadas por una situación se representan a sí mismas.
- Asegurarse de que diferentes personas tengan contacto con encargados de adoptar decisiones para que no todos los contactos y la influencia se concentren en una sola persona.
- Tener un sistema interno claro de rendición de cuentas.

Para obtener más sugerencias, consulte la **HERRAMIENTA 35: Análisis de riesgos de incidencia**, y la **HERRAMIENTA 36: Gráfico de mitigación de riesgos de incidencia**.

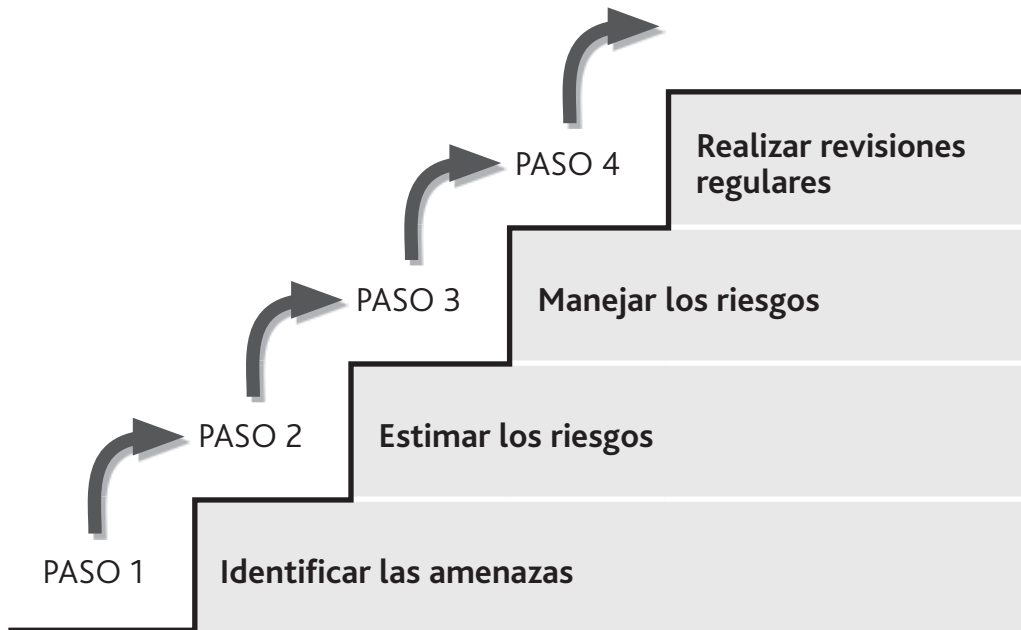
También consulte la Sección G5 sobre cómo hacer incidencia en contextos políticos difíciles.



Análisis de riesgos de incidencia

Un análisis de riesgos de incidencia es una herramienta que nos permite examinar los riesgos que nosotros o nuestras organizaciones podríamos enfrentar cuando hacemos incidencia. Los análisis de riesgos forman la base para el manejo de riesgos y la prevención de crisis y se fundamentan en un enfoque estructurado para analizar detalladamente las amenazas, y posteriormente evaluar la probabilidad de que esos eventos ocurran y crear un plan de contingencias para mitigarlos y manejarlos.

En un análisis de riesgos se debe seguir varios pasos:



PASO 1 Identificar las amenazas

El primer paso es identificar posibles amenazas asegurándose de no pasar por alto ninguna. Esto puede hacerse por medio de lo siguiente:

- Completar una lista de verificación, como la que se encuentra más abajo, y anotar las amenazas aplicables
- Tratar de detectar intencionalmente áreas de vulnerabilidad dentro de un plan de incidencia, como por ejemplo, con respecto a ciertas relaciones, sistemas, estructuras, etc.
- Consultar con diferentes personas que podrían tener distintos puntos de vista acerca del posible impacto de amenazas específicas.

Entre los posibles tipos de amenazas se incluyen:

- **PARA LA REPUTACIÓN** Pérdida de credibilidad, falta de legitimidad, comprometer los mensajes, basarse en información incorrecta, etc.
- **PARA LAS PERSONAS** Enfermedad, intimidación, acoso, violencia, encarcelamiento, muerte, etc.
- **PARA LA PROPIEDAD** Cierre forzoso de edificios, confiscación de documentación, incendios provocados, robo de documentos clave, etc.
- **POLÍTICAS** Cambios en regímenes, encargados clave de adoptar decisiones que dejan el cargo, opinión pública, política del gobierno, influencia extranjera, etc.

- **OPERATIVAS** Interrupción externa de los planes, falta de acceso a fondos, no lograr garantizar el acceso a los encargados de adoptar decisiones, revocación del estatus legal, etc.
- **PROCEDIMENTALES** Falta de rendición de cuentas, mala gobernanza, incapacidad de aprovechar a tiempo las oportunidades, etc.
- **PARA EL PROYECTO** Costos superiores a los previstos, duración excesiva de los trabajos, desvío del enfoque debido a una emergencia, etc.
- **FINANCIERAS** Fraude, soborno, desvío de fondos, pérdida de empleos o medios de subsistencia, etc.
- **TÉCNICAS** Incapacidad de acomodar los avances tecnológicos, falla técnica, etc.
- **NATURALES** Amenazas climáticas, desastre natural, accidente, enfermedad, etc.

PASO 2 **Estimar los riesgos**

El segundo paso es calcular la probabilidad de que una amenaza se materialice y evaluar su impacto. Una estrategia para esto es estimar la probabilidad de que el evento ocurra y calcular cuánto costaría recuperarse, tanto en términos de finanzas como de relaciones. Esto proporciona valores estimados para cada riesgo.

Una estrategia alternativa es contemplar tanto el impacto probable del riesgo, como la probabilidad de que ocurra el riesgo, clasificándolos por separado en una escala del 1 al 5, siendo 1 muy bajo y 5 muy alto. Multiplique los números, y a mayor puntuación, mayor es el riesgo estimado.

PASO 3 **Manejar los riesgos**

El tercer paso es encontrar maneras de manejar los riesgos a la vez que se reconoce que algunos permanecerán siendo altos, independientemente de todos los esfuerzos que realice para contrarrestarlos. Esto debe ser tan rentable como sea posible, a la luz de su valor estimado. A veces podría ser mejor aceptar el riesgo que utilizar recursos excesivos para eliminarlo. Esto debe hacerse con sabiduría, oración y discernimiento.

Los riesgos pueden manejarse de varias maneras:

- **UTILIZANDO RECURSOS EXISTENTES** Mejoras en métodos y sistemas existentes, cambios en las responsabilidades, mejoras en la rendición de cuentas y en los controles internos, etc.
- **REALIZANDO PLANES DE CONTINGENCIAS** Esto implica decidir aceptar un riesgo, pero desarrollar un plan para minimizar sus efectos, si se materializa el riesgo. El plan permite tomar medidas inmediatas ante la materialización del riesgo y en una situación de manejo de crisis.
- **INVIRTIENDO EN NUEVOS RECURSOS** Esto implica decidir si traer recursos adicionales para contrarrestar el riesgo e incluso contratar seguros en contra del riesgo.

PASO 4 **Realizar revisiones regulares**

El cuarto paso es llevar a cabo revisiones regulares. Esto podría implicar revisiones formales del análisis de riesgos, quizás cada vez que ocurran cambios en las circunstancias. También podría implicar adaptar planes, asignar presupuesto adicional o alertar a contactos externos.



HERRAMIENTA 36

Gráfico de mitigación de riesgos de incidencia

Es aconsejable planificar para todos los posibles riesgos y ponderar con antelación maneras de reducirlos. Más abajo encontrará un gráfico que se puede utilizar como herramienta para un plan de contingencias para minimizar los riesgos de la incidencia. Ha sido realizado parcialmente con algunas sugerencias de muestra.

Posibles riesgos	Maneras de reducir los riesgos	Gerente de riesgos
Daño a la reputación de la organización por basarse en información incorrecta o por falta de pruebas que respalden los mensajes de incidencia	<p>Verificar y triangular la información (utilizar por lo menos tres fuentes) antes de utilizarla en conversaciones con encargados de adoptar decisiones</p> <p>Asegurarse de que la procedencia y la acreditación de toda información sean correctas</p> <p>Asegurarse de haber recopilado suficientes pruebas precisas y basadas en hechos antes de desarrollar los mensajes de incidencia</p>	Especificar la persona que tiene la responsabilidad
Falta de legitimidad debido a hablar en nombre de un grupo que no ha sido consultado	<p>Consultar con el grupo en nombre del cual está hablando</p> <p>Establecer líneas claras de rendición de cuentas</p> <p>Aclarar el proceso para decidir quiénes serán las partes interesadas en el proceso de incidencia</p>	Especificar la persona que tiene la responsabilidad
Desilusión en las comunidades afectadas debido al tiempo que toma lograr el cambio	<p>Expresar con claridad lo que usted va a hacer y cuándo lo va hacer y lo que es probable que se pueda lograr y para cuándo</p> <p>Manejar las expectativas desde el inicio del trabajo en incidencia</p> <p>Ofrecer a las personas información clara durante el proceso para reducir la desilusión</p>	Especificar la persona que tiene la responsabilidad
Amenazas de violencia o violencia real en contra de quienes están realizando trabajo de incidencia	<p>Establecer relaciones con las personas en el poder que podrían ayudarle en situaciones difíciles</p> <p>Trabajar en redes y alianzas para aprovechar el poder de las multitudes</p> <p>Trabajar con aliados fuera del contexto que no están bajo la misma amenaza</p> <p>Tratar a sus opositores con respeto para evitar que actúen de manera violenta</p>	Especificar la persona que tiene la responsabilidad
Cambio e inestabilidad políticos que podrían afectar el impacto y la eficacia de la incidencia	<p>Trabajar en colaboración y evitar la confrontación</p> <p>Realizar planes de contingencia</p> <p>Asegurarse de que las acciones de incidencia sean responsables y transferibles a diferentes escenarios políticos</p> <p>Empoderar a las comunidades afectadas para hacer incidencia</p>	Especificar la persona que tiene la responsabilidad
Falta de participación por parte de los cristianos en el trabajo de incidencia como una forma de abordar el problema identificado	<p>Promover la participación por medio de materiales que describen la base bíblica para hacer incidencia</p> <p>Trabajar con líderes cristianos establecidos tanto como sea posible</p> <p>Demostrar por medio del ejemplo que la incidencia funciona</p> <p>Compartir ejemplos de lo que otras organizaciones cristianas han hecho en incidencia</p>	Especificar la persona que tiene la responsabilidad

SECCIÓN F2 Ejercicios de capacitación



EJERCICIO 41 Cómo identificar y reducir los riesgos en incidencia

Objetivo	Comprender cómo identificar los riesgos del trabajo de incidencia y cómo planear maneras de reducirlos
TIPO	Ejercicio en grupos
CONSEJOS	La primera etapa es más bien relajada, debe llevarse a cabo en grupos y podría utilizarse como una actividad de animación. La segunda etapa es más seria, funciona mejor en grupos pequeños, pero podría hacerse de forma individual para la reflexión personal.
MÉTODOS	Trabajo en grupos pequeños, lluvia de ideas, reflexión, comentarios y debate en sesión plenaria
MATERIAL	Hojas grandes de papel (como papel para papelógrafo), marcadores
MATERIAL INFORMATIVO	HERRAMIENTA 35: Análisis de riesgos de incidencia HERRAMIENTA 36: Gráfico de mitigación de riesgos de incidencia
PASOS (ETAPA 1)	<ol style="list-style-type: none"> Haga que todos se paren en un círculo con la mano derecha extendida lateralmente, la palma de la mano abierta y hacia arriba y la mano izquierda extendida lateralmente, con el puño cerrado y el pulgar hacia arriba. A la cuenta de tres, todos tienen que tratar de agarrar el pulgar de la persona que se encuentra a su derecha a la vez que impiden que la persona que se encuentra a su izquierda le agarre su propio pulgar. No deben moverse antes. Pida a las personas compartir sus experiencias en sesión plenaria y utilice esto para hacer un vínculo con la importancia de identificar y de reducir los riesgos en la incidencia.
PASOS (ETAPA 2)	<ol style="list-style-type: none"> Divida a todos en grupos pequeños de tres o cuatro personas y entregue a cada grupo un estudio de caso de incidencia, preferentemente uno que ya hayan contemplado. Utilizando la HERRAMIENTA 35: Análisis de riesgos de incidencia, pida a cada grupo hacer una lluvia de ideas de las principales amenazas que podrían aplicarse al estudio de caso de incidencia que se les ha asignado y pídale estimar los riesgos implicados. Entregue a cada grupo una hoja de papel para papelógrafo y marcadores. Pida a cada grupo dibujar una tabla en la hoja, dividida en tres columnas. Póngale título a cada columna: la primera columna debe decir "Posibles riesgos", la segunda, "Maneras de reducir los riesgos" y la tercera, "Gerente de riesgos". Utilice la HERRAMIENTA 36: Gráfico de mitigación de riesgos de incidencia, como ayuda. Cada grupo debe anotar en la primera columna los riesgos que ha identificado. Luego, deben debatir y convenir juntos sobre los enfoques que piensan que se deben adoptar para reducir cada riesgo. También deben asignar a una persona responsable de cada enfoque sugerido. Utilice la HERRAMIENTA 36: Gráfico de mitigación de riesgos de incidencia, como ayuda. Pida a cada grupo hacer sus comentarios en sesión plenaria y facilite un debate para determinar los puntos de aprendizaje clave.

EJERCICIO 42 **Cómo superar inquietudes comunes sobre el trabajo de incidencia**

Objetivo Explorar maneras de superar las preocupaciones más comunes en el trabajo en incidencia

TIPO Estos ejercicios funcionan bien en un grupo grande que pueda ser subdividido

MÉTODOS Trabajo en parejas, grupos pequeños, representaciones de roles, debate plenario

MATERIAL Notas autoadhesivas o tarjetas en blanco

PASOS (VERSIÓN 1) 1. Escriba previamente las inquietudes más comunes de las personas en notas autoadhesivas o tarjetas separadas.

2. Divida el grupo en parejas.

3. Entregue a cada pareja una o dos notas autoadhesivas o tarjetas.

4. Invítelos a debatir sobre cómo se podrían abordar y superar estas inquietudes.

5. Anime comentarios en sesión plenaria para el debate.

PASOS (VERSIÓN 2) 1. Escriba previamente las inquietudes más comunes de las personas en notas autoadhesivas o tarjetas en blanco separadas.

2. Divida a los participantes en grupos pequeños.

3. Entregue a cada grupo un estudio de caso de incidencia, preferentemente uno con el que estén familiarizados. Además, entregue a cada grupo una o dos de las notas autoadhesivas o tarjetas.

4. Invite a los participantes a preparar una breve obra teatral basada en los estudios de caso, que ilustre cómo se podrían superar las inquietudes expresadas en las notas autoadhesivas o tarjetas.

5. Anime a los observadores a comentar en sesión plenaria y determinar los puntos de aprendizaje clave en el debate.

EJERCICIO 43 **Cómo dar respuesta a desafíos que enfrentan los cristianos en la incidencia**

Objetivo Comprender y abordar los desafíos que enfrentan los cristianos en el trabajo en incidencia. Este ejercicio hace énfasis en la importancia de la participación de la iglesia en el trabajo de incidencia en los contextos y las experiencias específicos de los participantes y demuestra cómo esto forma parte de la misión integral.

TIPO Ejercicio en grupos

MÉTODOS Grupos pequeños, presentaciones, estudios de caso, debate plenario

PASOS 1. Invite a dos o tres participantes a compartir sus experiencias de participación, o de falta de participación, de la iglesia en trabajo en incidencia.

2. Debatan sobre algunos de los desafíos que enfrentaron las iglesias, lo que hicieron bien y lo que pudieron haber hecho de manera diferente, si hubiesen surgido desafíos similares de nuevo.

3. Divida a los participantes en grupos pequeños y pídale responder las siguientes preguntas y luego presentar sus respuestas en la sesión plenaria:

- ¿Cuáles podrían ser temas apropiados sobre los cuales la iglesia podría hacer incidencia?
- ¿Cuáles problemas internos tendría que abordar la iglesia para poder involucrarse en trabajo en incidencia?
- ¿Cuáles son las probables consecuencias si la iglesia no participa en trabajo de incidencia?

4. Si es apropiado, dedique tiempo para la oración durante el cual los participantes puedan pedirle a Dios sabiduría para su trabajo en sus propias iglesias, comunidades y organizaciones.