



ORGANICEMOS
LA CASA

¿CON QUÉ CONTAMOS?
PLANIFICAR LA
INCIDENCIA



HERRAMIENTAS PARA LA INCIDENCIA Y LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA



EDUCAPAZ

Programa Nacional de
Educación para la Paz

Autores

Laura Sofía Bernardelli Velásquez
Ivonne Angélica Guzmán Cifuentes

Equipo editorial

Edición

Solman Yamile Díaz Ossa
Edit Rosio González

Diseño y diagramación

Diego Alejandro Cepeda Beltrán

Coordinación

Carolina Sánchez
Daniel Cruz
Gloria Carrasco
Jennifer Garnica
Laura Andrea Rivas
Luis Enrique Galeano
Mariel Gamba

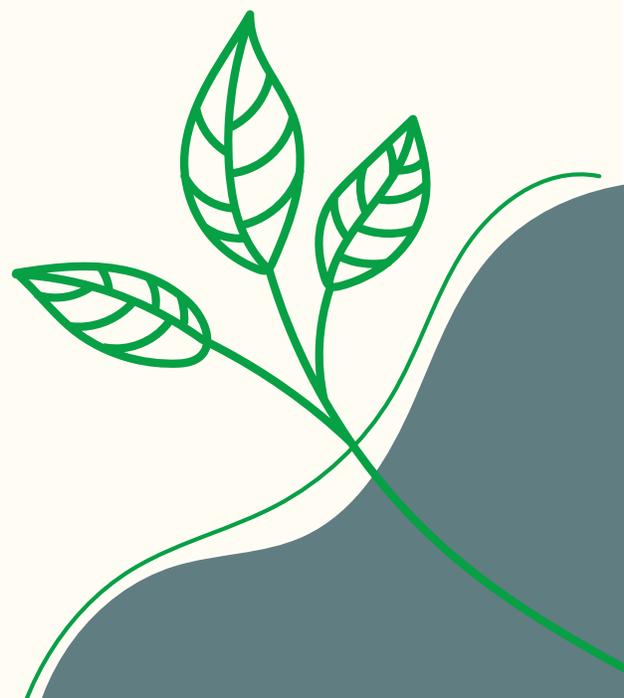
Comité directivo

Angélica Pérez
Bernardo Toro
Clarita Arboleda
Claudia Mora
Enrique Chaux
José Fernando Mejía
Julián Mariño
Leonel Narváez
Luis Guillermo Guerrero
Óscar Sánchez
Vicky Colbert
Víctor Murillo

Octubre 2020

Bogotá D.C., Colombia

*Este producto es publicado por la caja de herramientas del
Programa Nacional de Educación para la Paz – Educapaz – bajo
la licencia Creative Commons Atribución - No Comercial -
Compartir igual.*



INTRODUCCIÓN



Siguiendo con la metáfora del río, hasta el momento este material ha navegado por aguas profundas sobre qué es la incidencia, para qué sirve y qué implica, así como lo referido al enfoque sensible al conflicto, como una perspectiva útil y diferente cuando se trata de analizar la problemática sobre la cual se quiere incidir, ya que un conocimiento profundo y riguroso del contexto brindará elementos para navegar por aguas más cristalinas. En esta guía, más que a navegar, se invita a parar en tres puertos que son clave a la hora de pensarse estrategias de incidencia.

Haciendo uso de la ruta metodológica sugerida, se ha partido de la dimensión de análisis para entrar en la dimensión de planificación, referida a lo que se necesita para estructurar una estrategia de incidencia. Planear significa empezar a tomar decisiones que, refiriéndose al ámbito de la incidencia, suelen ser decisiones políticas e instrumentales sobre qué cambios y transformaciones se quiere lograr, recordemos que la incidencia no es neutral. También son políticas porque implican tomar posturas respecto al contexto analizado, al cambio concreto que se quiere lograr, frente a los actores identificados sobre quienes se quiere incidir y respecto a las capacidades de quienes van a impulsar las diferentes acciones. A su vez, estas decisiones son instrumentales porque reflexionar sobre qué tenemos y con qué contamos para hacer incidencia genera insumos para el posterior desarrollo de la estrategia como tal (siguiente dimensión en la ruta sugerida). Es decir, tanto para el qué y el cómo es necesario establecer criterios, tomar decisiones y realizar priorizaciones.

Así, el propósito central de esta guía es brindar herramientas para el desarrollo de los pasos cuarto y quinto de la ruta metodológica con el fin de:

- Identificar elementos para la toma de decisiones en cuanto a qué escenario se quiere incidir, a partir de mapeos de actores y de poder.
- Precisar el objetivo concreto de incidencia, a partir de medir las propias capacidades y precisar el cambio que se quiere lograr.

Esta guía más que temática es más de índole metodológico y para cada paso se sugieren algunas herramientas, las cuales pueden ser, o bien adaptadas por los equipos para su trabajo de campo y planeación, o usadas en otros pasos donde también deban realizarse ejercicios de autoanálisis, de priorización y de elaboración de planes de mejoramiento.

A manera de ejemplo, el triángulo de criterios aquí lo presentamos como herramienta para la priorización de objetivos. No obstante, puede ser usada para otro tipo de decisiones en las cuales se quiera comparar y priorizar algún aspecto, quizás puede ser útil para reducir un listado de problemáticas sobre las que se quiere incidir, o para elegir las herramientas o repertorios de acción que se usarán.

Esta guía también pone en evidencia las capacidades que deberán adquirir los grupos, equipos o comunidades que desean impulsar acciones de incidencia, ello implica prepararse y prever los recursos, tanto para la planificación como para la ejecución de las estrategias. No obstante, resulta importante no perder de vista que más que presupuestos se trata de inversiones de recursos en un sentido amplio y que para las organizaciones sociales y comunidades son inversiones de mediano y largo plazo que contribuyen a su fortalecimiento organizativo, institucional y ciudadano, en muchos casos puede ser una oportunidad de profesionalización y especialización en un determinado campo o tema de interés, así como una posibilidad de empoderamiento para su rol como agentes de cambio. Ahora, antes de entrar a explorar lo clave sobre los pasos y herramientas aquí propuestos, les invitamos a desarrollar un ejercicio de revisión de insumos: ¿qué tenemos y qué nos falta?

Nota: a partir de esta guía encontrarán enlaces que los llevarán a los formatos editables de las herramientas sugeridas, con el fin de que puedan hacer uso de los instrumentos, adaptarlos y diligenciarlos cuando los necesiten.



TABLA PARA LA REVISIÓN DE AVANCES E INSUMOS PARA LA PLANEACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INCIDENCIA:

VISIÓN SOBRE LA INCIDENCIA	✓
PROBLEMÁTICA	✓
RETOS	✓
POSIBLES OBJETIVOS	✓

Hacer clic [aquí](#) para ir a la herramienta en versión editable.



CONTENIDO

1. Paso 4. Mapear el poder: actores y escenarios.

- 1.1. Tabla de actores.
- 1.2. Radar de relaciones.

2. Paso 5. Medir las propias capacidades.

- 2.1. Mapeo de potencialidades. Pirámide de potencialidades.
- 2.2. Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas – DOFA.

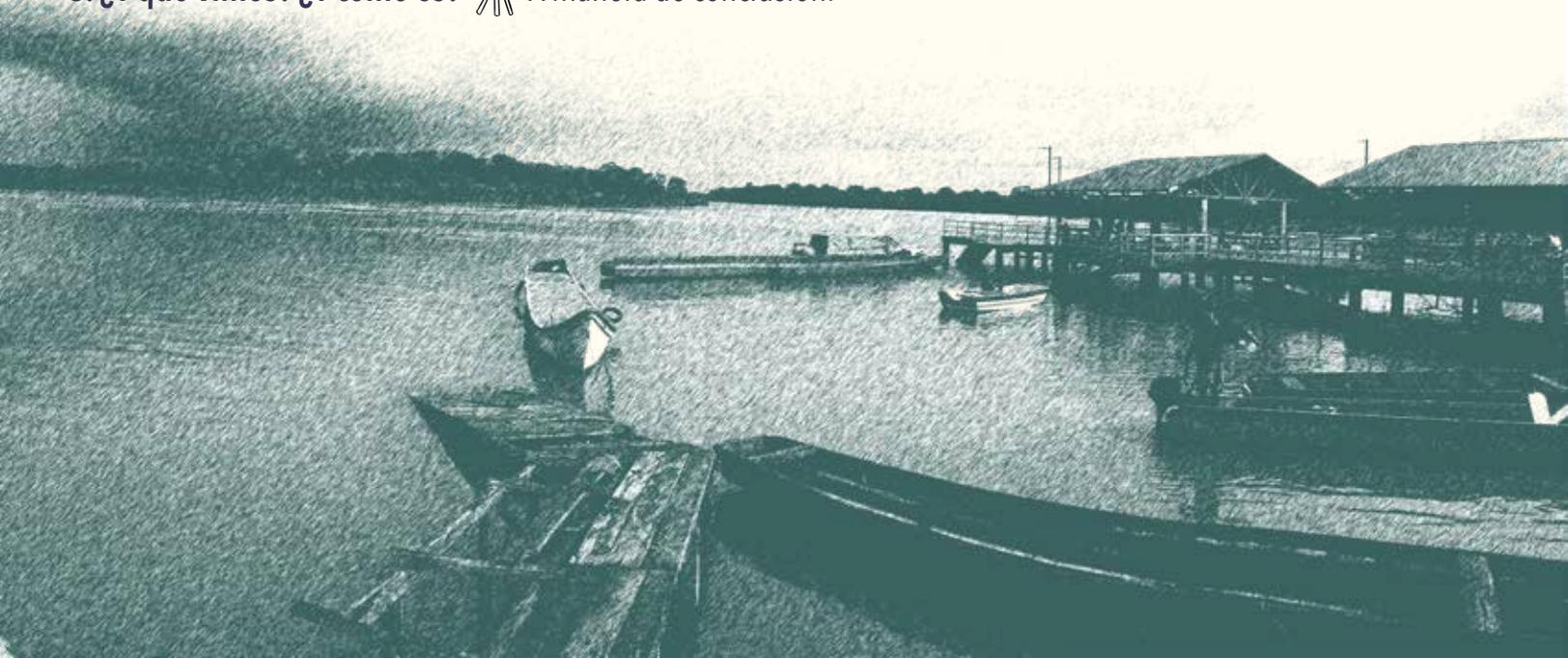
3. Paso 6. Construir un objetivo de incidencia.

- 3.1. Recomendaciones y lecciones aprendidas en la práctica.
- 3.2. Triángulo de criterios.
- 3.3. Matriz de análisis de objetivos.
- 3.4. Tabla para la priorización de objetivos.

4. Con los mismos ojos.  Reflexionemos sobre qué necesitamos para planear una estrategia de incidencia en el equipo de Educapaz.

5. Con las gafas de otros.  Algunas referencias metodológicas para profundizar.

6. ¿Y qué vimos? ¿Y cómo es?  A manera de conclusión.



I. PASO 4. MAPEAR EL PODER: ACTORES Y ESCENARIOS

El mapeo de actores, como su nombre lo indica, es la herramienta que se usa para identificar a las personas, organizaciones, entidades, etc., que se encuentran presentes en el territorio en el que se está diseñando la acción de incidencia, pueden llamarse también "grupos de interés". Este es un paso vital para el proceso general, porque los intereses y opiniones de estos grupos o personas afectan la viabilidad de la acción en el mediano y largo plazo.

Identificar a los actores, tanto personas como instituciones, es una piedra angular en el análisis que se hace del contexto y el territorio para comprender los roles que juegan diferentes grupos en la toma de decisiones de la problemática que le interesa al equipo. Adicionalmente, este análisis permite identificar planes de acción y relacionamiento con cada uno de los actores, tanto individuales como colectivos, teniendo presente sus metas y objetivos.

Los actores que se pueden identificar en este ejercicio son variados y dependen, claro, de la problemática identificada. Pueden ser: rectores/directores de establecimientos educativos, funcionarios, personas de la comunidad, representantes de organizaciones sociales; pero también, los actores son las instituciones educativas, las organizaciones sociales presentes en el territorio, las agencias de cooperación internacional, sindicatos, grupos religiosos, entre otras. Es pertinente resaltar que, los individuos y organizaciones presentes en el territorio y relacionados con la problemática identificada pueden cambiar a través del tiempo, por lo que este tipo de mapeos deben actualizarse de acuerdo con el trabajo que el equipo va evidenciando.

Otro punto para tener en cuenta cuando se hacen este tipo de mapeos es la diferencia de visiones sobre la problemática que pueden tener quienes integran las organizaciones. Es importante, como se mencionó en la guía anterior, no asumir que todos los miembros de un grupo o comunidad piensan igual sobre la misma problemática o que una persona por tener una afiliación institucional o política, reduce su opinión y su visión a la de aquellas personas que están a cargo.

En la planeación de acciones de incidencia, es importante identificar la mayor cantidad de puntos de vista sobre la problemática focalizada, especialmente de aquellas voces marginalizadas en el territorio como las mujeres, grupos étnicos, y otros sectores vulnerables. Por ello se recomienda que los mapeos de actores o de poder, no sólo identifiquen las voces institucionales, para enriquecer el proceso participativo.

De acuerdo con el documento "Técnicas y herramientas para un Enfoque Sensible a la Conflictividad. Comprender, Unir y Actuar" (2010) de Eliana Spadoni y la Fundación Futuro Latinoamericano, con apoyo de las Naciones Unidas y el Gobierno de Canadá, hay dos herramientas que se correlacionan entre sí y que permiten no sólo hacer un mapeo de actores, sino también un mapeo del poder en el contexto y territorio que se está analizando. La primera herramienta es la Tabla de Actores, que se describe a continuación.

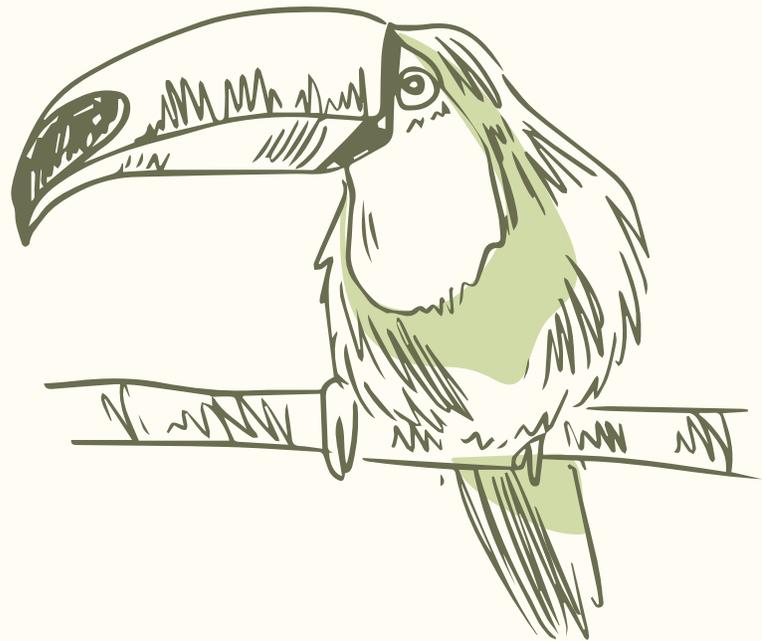


TABLA DE ACTORES

Tiene como propósito señalar los intereses, poderes, capacidades y agendas de los grupos de interés en el territorio (Spadoni, 2010). Esta herramienta permite profundizar el análisis general que se haga del conflicto.

Como primer punto, se deben identificar los actores que se consideren primarios, es decir, aquellos que sean más visibles y cuyas posiciones tengan posturas de liderazgo y toma de decisiones. De acuerdo con lo señalado en párrafos anteriores, pueden ser personas o instituciones. El siguiente paso, consiste en identificar los actores secundarios, que tienen un carácter indirecto en el contexto que se está analizando, aunque tengan alguna influencia sobre las dinámicas que se presentan y la problemática identificada.

Tomando como inspiración las preguntas orientadoras que Spadoni (2010) señala en la descripción de esta herramienta, este documento las complementa buscando un análisis más complejo en los equipos de trabajo:

- **¿Quiénes pueden considerarse como actores primarios? ¿Por qué?**

- **¿Quiénes serían los actores secundarios? ¿Por qué?**

- **¿Cuál es el rol de las mujeres? Tanto en instancias colectivas o de organización, como en su visión como individuos.**

- **¿Cuál es el rol de los hombres? De nuevo, tanto en su perspectiva individual como aquella que se desarrolla en instancias organizadas.**

- **¿Hay una participación activa de comunidades étnicas? ¿Cuáles y en qué rol? ¿Tienen una participación en instancias institucionales o sólo desde la sociedad civil?**

- **¿Cuáles son las posiciones de los actores? ¿Qué quieren en la problemática?**

- **¿Cuáles son los intereses? ¿Qué está detrás de lo que quieren?**

- **¿Cuáles son las necesidades?**

Esta herramienta complementa el análisis que ya se había adelantado en la Guía 2, en relación con los conectores y divisores alrededor de la problemática identificada y, adicionalmente, permite categorizar a los actores mapeados de acuerdo con su nivel de relevancia en la toma de decisiones. Tener presentes las necesidades, los intereses y las posiciones de aquellos individuos u organizaciones que impactan en la problemática, es vital en el momento de diseñar y planear las acciones de incidencia, como señala Spadoni (2010): el análisis de actores es decisivo (...) ya que define los actores que deberían estar presentes en procesos de diálogo, ayuda a proponer actividades previas a éstos que apunten a un mayor equilibrio de poder.

ACTORES PRIMARIOS	Más visibles y cuyas posiciones tengan posturas de liderazgo y toma de decisiones. Como: Ministerios, secretarías, rectores/directores, gremios, organizaciones comunitarias, etc.
ACTORES SECUNDARIOS	Aquellos con un rol más indirecto en el contexto pero que igual inciden en la problemática, por ejemplo, ONG.

La segunda herramienta sugerida y que debe diligenciarse cuando ya se tiene una tabla de actores, es el Radar de relaciones, que se explica a continuación.



2. PASO 5. MEDIR LAS PROPIAS CAPACIDADES

Este paso se orienta a realizar un ejercicio de autoanálisis crítico frente a elementos internos y externos que podrán influir en las posibilidades de éxito de la estrategia de incidencia. Lo interno se relaciona con las capacidades, habilidades y recursos que tienen las organizaciones y/o comunidades que impulsarán las acciones. Lo externo se refiere al entorno en el que se implementará la incidencia (lo político, económico, social, cultural).

Estos análisis previos son importantes en la planeación, porque permiten identificar aspectos para tener en cuenta a la hora de medir con qué contamos y qué factores contribuyen a favorecer u obstaculizar dichas capacidades (aspectos externos).

Existen distintos tipos, ello se introdujo en la primera guía del material (ver p. 18), pueden agruparse así:

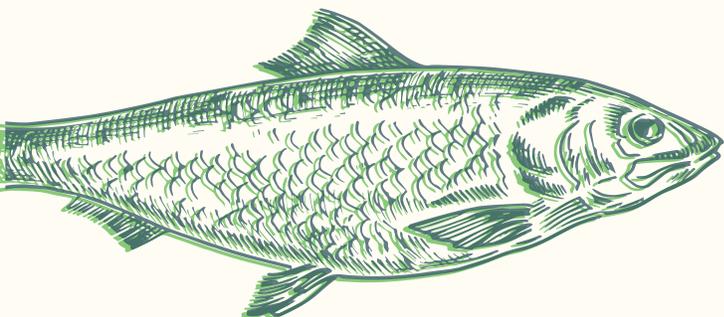
Capacidades técnicas y metodológicas: pueden ser de análisis e investigación, para el manejo de información, para la elaboración de propuestas o para el uso de diferentes repertorios de acción, como el cabildeo, la negociación, la movilización de masas, etc.

Capacidades comunicativas: para el diálogo y negociación con actores políticos y económicos, para dialogar con las experiencias de las comunidades y para la comunicación pública y con centros de poder.

Capacidades de gestión: de recursos económicos y humanos, así como de oportunidades en los escenarios de incidencia. También para la construcción de alianzas, redes de trabajo y la consecución de contactos (teniendo en cuenta las diferentes escalas, local, regional, nacional e internacional).

Capacidades operativas y administrativas: para la planificación y realización de lo previsto, para el uso eficiente de los recursos, para el monitoreo de los resultados y la evaluación interna.

A continuación, se presentan algunas herramientas útiles para identificar, clasificar, diferenciar o medir las capacidades con las que se cuenta, las cuales pueden ser complementarias.

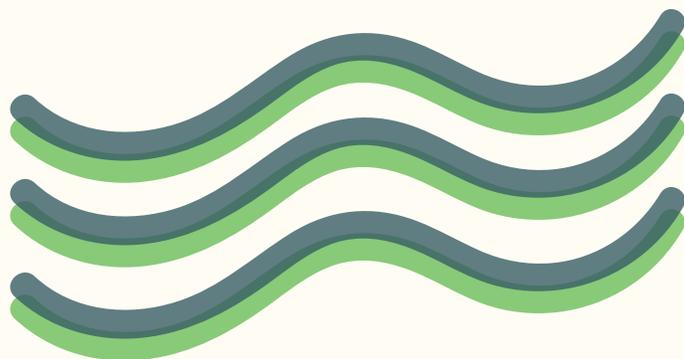


MAPEO DE POTENCIALIDADES¹

En esta herramienta se parte de la base que las habilidades, vínculos, experiencias y saberes de las organizaciones o comunidades son potencialidades que pueden usarse y fortalecerse dentro del proceso de planeación y desarrollo de las estrategias de incidencia, para convertirlas en capacidades instaladas en los grupos organizados.

Mediante espacios participativos, identificar y clasificar dichas potencialidades, diferenciándolas en aspectos organizativos, técnicos, relacionales y misionales.

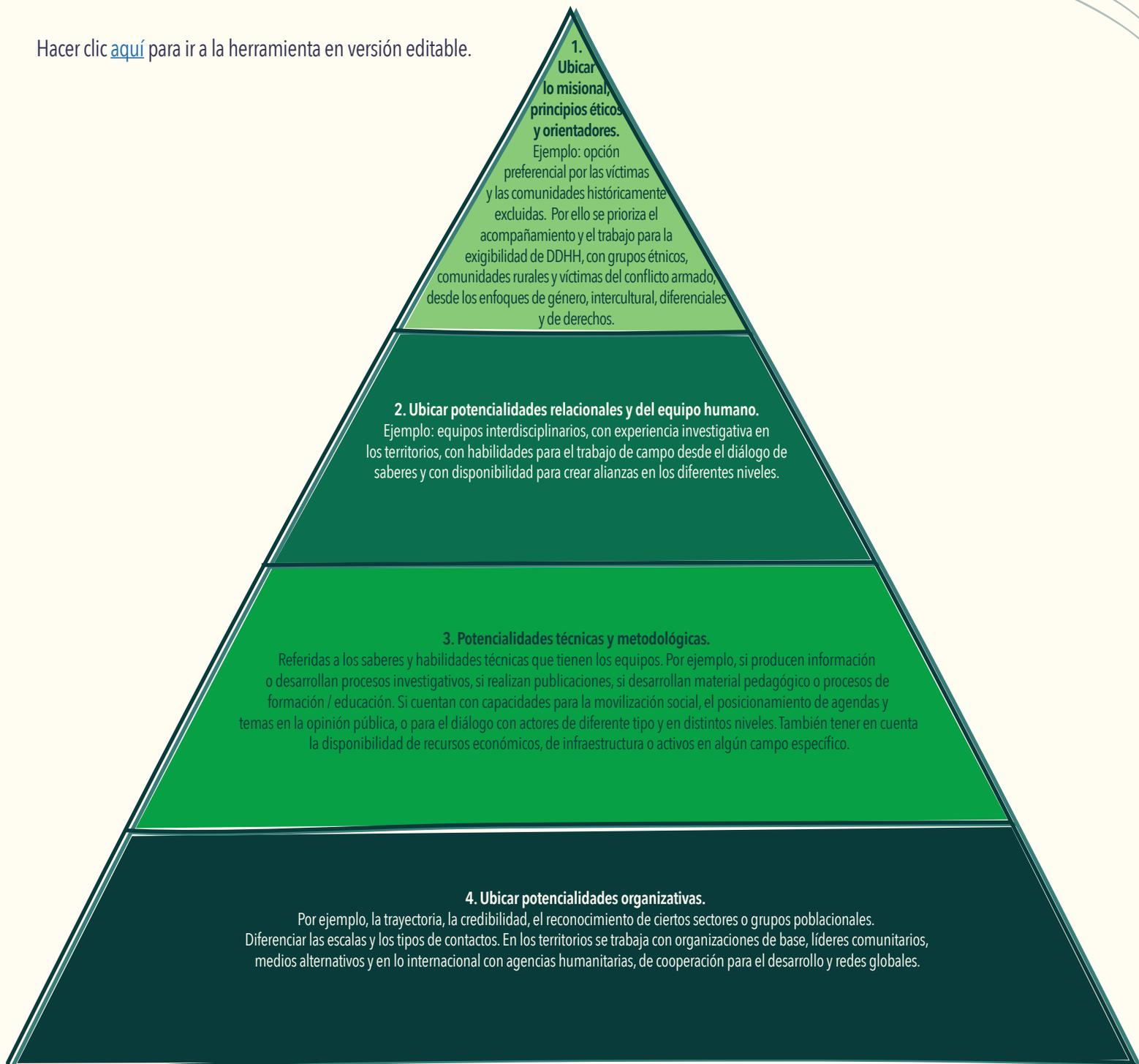
Es importante que las reflexiones y caracterizaciones incluyan a la mayor cantidad de grupos y equipos que intervendrán en la ejecución de las acciones, para que representen una mirada colectiva, conjunta e integral. El mapeo consiste en, además de enlistar y clasificar, graficar, ubicar y visualizar las potencialidades, para analizar con qué se cuenta y qué podría usarse y fortalecerse durante el proceso de planeación, como se ejemplifica en las siguientes herramientas.



¹ Elaboración propia que recoge actividades desarrolladas en las siguientes experiencias lideradas por el CINEP/PPP: diplomado de incidencia política "De la experiencia local a la acción regional", en asocio con la Pontificia Universidad Javeriana de Cali (2016-2018). Curso "Inciendiando en el reconocimiento del trabajo de defensores y defensoras de Derechos Humanos en El Salvador", con el IDHUCA (2019). Encuentros de planeación estratégica del Grupo de Homólogos de Incidencia de la Red de Centros Sociales de la Compañía de Jesús en América Latina y el Caribe.

PIRÁMIDE DE POTENCIALIDADES:

Hacer clic [aquí](#) para ir a la herramienta en versión editable.



DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS, AMENAZAS — DOFA

esta herramienta, también llamada FODA, es una de las más sencillas y usadas en procesos de planeación estratégica. Además de servir de diagnóstico busca movilizar a los equipos a la acción frente a planes para mejorar sus actuaciones. Es complementaria a la anterior, porque también es un ejercicio autocrítico para identificar elementos que pueden afectar las posibilidades de éxito y pertinencia de las acciones de incidencia, pues está orientada a que los equipos identifiquen sus fortalezas y debilidades, respecto a la iniciativa que están planeando, así como las oportunidades y amenazas más relevantes del entorno, con el propósito de generar propuestas de acciones para: potenciar las fortalezas, priorizar y superar las debilidades más significativas, aprovechar al máximo las oportunidades y reducir los riesgos o minimizar las amenazas, dentro del margen de posibilidades con las que se cuenta, para prever los factores que pueden entorpecer el desarrollo de la estrategia.

En el manual de WOLA se encuentra un capítulo con los pasos y elementos para desarrollar dicho ejercicio (2005, p. 155 – 166), allí se precisa la importancia de hacer un rápido diagnóstico de cómo están los equipos en cuanto a las propuestas específicas que están planeando, en cuanto a:

La situación organizativa del grupo o equipos impulsores: tener en cuenta aspectos como la credibilidad, la cobertura (geográfica, sectores poblacionales, tipos de actores) y las características para relacionarse con las comunidades (enfoques de

género, étnicos, interculturales), calidad del liderazgo, capacidades de convocatoria y movilización, cómo es la toma de decisiones, la disposición al trabajo colectivo y colaborativo, posibilidades para establecer alianzas y participar en redes.

Relaciones del grupo con los actores y el escenario de incidencia identificado.

Diferentes tipos de capacidades: en sus diferentes sentidos y aspectos (ver la herramienta anterior de pirámide potencialidades).

Los recursos con los que cuentan: reconociendo los diferentes tipos de recursos (humanos, materiales, económicos, infraestructura, técnicos, metodológicos, saberes populares, etc.)

El siguiente gráfico sintetiza a qué se refiere cada elemento de esta herramienta y los pasos que es importante desarrollar. En este [enlace](#) encontrarán el instrumento en versión editable para su uso y adaptación.

Matriz DOFA/ FODA

Este cuadro simplifica los aspectos para tener en cuenta para el desarrollo de la herramienta. En este enlace ([insertar enlace](#)) encontrarán una versión más completa y elaborada, que pueden adaptar según las necesidades del proceso de planeación estratégica, con el fin de construir estrategias de mejoramiento cruzando tanto los aspectos internos como externos.

FORTALEZAS		DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO
Análisis interno Los equipos respecto a la iniciativa que están planeando	Principales aspectos por potenciar. Tener en cuenta aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> • Recursos • Personas • Experiencia • Aspectos innovadores • Logros • Reconocimiento • Saberes, metodologías, tecnologías. 	Las más significativas para mitigar los efectos. Tener en cuenta aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> • Desventajas • Carencias de recursos y/o personas. • Competencias que falta desarrollar. 	
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Análisis externo Aspectos más relevantes del entorno	Aprovechar las oportunidades que ofrecen los contextos. Tener en cuenta aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> • Tendencias • Opciones de innovación • Nuevos desafíos • Ubicación y características del territorio • Influencias, alianzas, opciones de cooperación / asociación con otros actores 	Factores de riesgo sobre los cuales hay que protegerse. Tener en cuenta aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> • Efectos políticos, económicos, culturales, sociales • Tensiones en los diferentes niveles • Simultaneidad con otros procesos • Capacidades de otras organizaciones • Características del territorio y/o las comunidades 	

Ambas herramientas, junto a otras que ayuden a realizar ejercicios de autoanálisis y autocríticos, pretenden identificar tanto ventajas comparativas como obstáculos, plantear actividades concretas para superarlos y aprovechar al máximo lo que está a favor, pueden realizarse en cualquier momento de la planificación (WOLA, 2005, p. 157).

3. PASO 6. CONSTRUIR UN OBJETIVO DE INCIDENCIA

Los objetivos de incidencia deben recoger el cambio concreto (posible solución) que se quiere y puede lograr ante la problemática identificada. Debe ser claro y preciso, además de reflejar la apuesta de incidencia en términos de qué tipo de incidencia y sobre quién (escenario) se quiere incidir, además de la solución que se propone ante la problemática.

Ello implica, ante la problemática identificada, caracterizada y estudiada, plantearse posibles soluciones a partir de un estudio exhaustivo de la misma, ya que como se ha venido planteado, las oportunidades de incidencia aparecen cuando se logra un conocimiento profundo de lo que se quiere transformar.

Este paso también nos lleva a preguntarnos por el cómo se quiere lograr ese cambio concreto. Los pasos del mapeo de actores y la medición de las capacidades con las que se cuenta también han brindado un conocimiento del contexto interno y externo, con lo cual se cuenta con un saber sobre las características de cómo y con quiénes se quiere lograr esos cambios, cuál es el escenario o instancia que tiene poder de decisión sobre lo que se quiere proponer, así como en qué temporalidad se quiere lograr ese cambio.

El manual de WOLA se recomienda que, entre más claro y específico sea el objetivo, mayores serán las posibilidades de éxito de la estrategia o acción de incidencia, por lo tanto, ofrece un listado de recomendaciones para cuando se está pensando en la posible solución, en esta guía se han adaptado en términos de criterios a considerar cuando se está estructurando un objetivo de incidencia (2005, 82).



RECOMENDACIONES Y LECCIONES APRENDIDAS EN LA PRÁCTICA

A partir del manual de WOLA(2005) y la experiencia del diplomado virtual de incidencia del GHI (2017 y 2018):

PROMOVER QUE EL OBJETIVO:	EVITAR QUE EL OBJETIVO:
Contribuya a resolver la problemática identificada (pasos 2 y 3).	Que sea demasiado general y vago. Ello da mucho espacio para evadir el tema, para diversas interpretaciones sobre lo que se busca, puede generar problemas en los grupos y para consolidar las alianzas.
Tenga en cuenta el nivel de acceso a las personas que toman la decisión sobre la propuesta y muestre claramente a qué escenario y personas quieren dirigirse (paso 4).	Que no sea difuso a cuál escenario y/o personas va dirigido, a todos(as) y a nadie, pues difícilmente se logrará el impacto esperado.
Que sea políticamente posible y promueva el trabajo desde los conectores (paso 2).	Largas listas de demandas que no logran captar la atención de la persona con poder de decisión sobre la propuesta (escenario de incidencia).
Que sea técnicamente factible: que el actor identificado tenga la capacidad real para ejecutar la propuesta planteada, que sea legal y que no genere otros problemas más grandes (enfoque sensible al conflicto y acción sin daño).	Propuestas que se agoten en una forma específica de acción o mecanismo de participación ciudadana, que el medio no se convierta en un fin en sí mismo.
Que se cuente con las capacidades para hacerlo realidad (paso 5).	
Permita fijar un período de tiempo para lograr el cambio concreto (plazo realista).	Los procesos que conllevan exigibilidad de derechos, litigio estratégico o cambios estructurales y culturales son de largo plazo, conviene diferenciar las metas, propósitos y objetivos, para que no sea de muy largo aliento, desanime a los impulsores y haga el proceso insostenible.
Que sea motivador para el equipo impulsor.	
Contribuya a la formación o fortalecimiento de alianzas y coaliciones.	
Genere una opinión pública favorable y estimule la movilización de las comunidades y personas afectadas por el problema.	Surja únicamente de una coyuntura política o mediática. Tener cuidado con promesas politizadas o de campañas electorales.

Es probable que luego de pensar y dialogar sobre estos criterios se llegue a la conclusión que hay objetivos secundarios que resultan más importantes y viables que el fin último. Por ejemplo, la generación de debates públicos sobre el tema, la construcción de nuevas alianzas, la experiencia de interlocución con el Estado, o con los actores y escenarios identificados, la sensibilización de las comunidades, de funcionarios públicos o de otros actores, la acumulación de conocimientos sobre el funcionamiento de un escenario o instancia pública, la participación activa de un grupo ciudadano o comunidad en el proceso de planeación de la estrategia, ganar confianza en ciertos sectores del territorio sobre el cual se trabaja, entre otras posibilidades.

Ser muy conscientes de esas metas secundarias y de hasta dónde queremos llegar será fundamental para la priorización de objetivos y, por ende, para la elaboración del plan de incidencia como tal, en términos de qué herramientas o con cuáles repertorios de acción se quiere trabajar (siguientes pasos en nuestra ruta).

WOLA plantea que las metas secundarias suelen ser importantes como herramientas de evaluación permanente del proceso y, en muchos casos, aseguran que la acción se enmarque en la planeación estratégica de la organización(es) que la impulsan (2005, 84).

En síntesis², un objetivo de incidencia debería ser:

- 1 **RAZONABLE** frente a la percepción del impacto.
- 2 **POSIBLE** a partir de los análisis realizados (acción sin daño, mapeos de actores).
- 3 **FACTIBLE** se cuente con las capacidades para realizarlo (mapeo potencialidades y DOFA).
- 4 **SOSTENIBLE** disponibilidad de recursos para su ejecución.

² Adaptación de algunos de los elementos del manual de WOLA, referidos al paso de formulación de la propuesta (2005, p. 104 – 108).

TRIÁNGULO DE CRITERIOS

Esta herramienta busca identificar los tres criterios principales para la selección del objetivo de incidencia y compararlos entre sí. La comparación permitirá establecer una priorización y puede complementarse con otras, por ejemplo, la lluvia de ideas o la puntuación en la priorización.

Los equipos impulsores de la acción deberán discutir, identificar y acordar cuáles son los tres criterios principales, teniendo en cuenta los resultados de los pasos anteriores de la ruta sugerida, referidos a la pertinencia del problema, si responde a la misión y naturaleza del grupo, el mapeo de actores, el nivel de acceso al escenario sobre el cual se quiere incidir y la medición de las capacidades, pues ello es lo que brinda factibilidad técnica y política.

Posteriormente, es importante que planteen dos o máximo tres objetivos de incidencia y procedan a aplicar a cada uno los criterios establecidos, asignando para cada objetivo puntos o convenciones si cumple totalmente, parcialmente o no cumple el criterio y ubicando los puntos del centro hacia fuera, siendo el centro donde no se cumple el criterio, como forma de expresar el análisis que se realiza para cada propuesta.

Luego se unen los puntos o convenciones, el triángulo más grande y claro es el objetivo que más cumple con los criterios (ver imagen y hacer [clic aquí](#) para ir al formato editable). Se recomienda para cada momento abrir espacios de diálogo para discutir tanto los criterios como los resultados y así poder tomar la decisión más conveniente, teniendo en cuenta la participación de los involucrados.

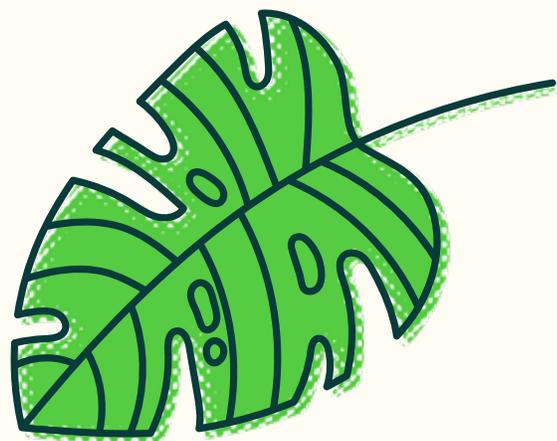


TABLA PARA LA PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

Esta herramienta puede ser complementaria a los ejercicios de análisis comparado de los objetivos, se orienta a establecer cuál debería ser el foco de la estrategia de incidencia, más que a revisar la pertinencia de los posibles objetivos, aquí se trata de tomar una decisión para optar por uno u otro camino, o sencillamente para enfocarse en un logro concreto (ver imagen y hacer [clic aquí](#) para ir al formato editable).

PARTICIPANTES	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3
Participante 1:	Puntaje		
Participante 2:	Puntaje		
TOTALES			

4. CON LOS MISMOS OJOS

REFLEXIONEMOS SOBRE QUÉ NECESITAMOS PARA PLANEAR UNA ESTRATEGIA DE INCIDENCIA EN EL EQUIPO DE EDUCAPAZ

Sobre el mapeo de actores y de poder:

- ¿Qué actores están involucrados en la problemática identificada?
- ¿Sobre quién se quiere incidir?
- ¿Con quién contamos?
- ¿Quiénes se oponen?
- ¿Cuál es el lugar de aquellos a favor y de aquellos en contra?
- ¿Quiénes influyen y quiénes no?

Lo que se espera obtener: análisis del mapa de actores y escenarios de poder.

Sobre las capacidades con las que se cuenta:

- ¿Con qué se cuenta para hacer incidencia en el equipo territorial de Educapaz en términos de capacidades y recursos?
- ¿Cuál es el lugar del equipo Educapaz?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas del equipo impulsor en relación con la estrategia de incidencia, cuáles por potenciar?, ¿Cuáles son las principales debilidades y qué acciones de mejoramiento es necesario implementar?, ¿Qué factores ponen en riesgo el éxito de las acciones de incidencia?, ¿Qué oportunidades del entorno existen para el desarrollo de la estrategia de incidencia?

Lo que se espera obtener: mapeo de saberes y capacidades instaladas.

Sobre el objetivo de incidencia:

- ¿Cuál es el cambio concreto que queremos lograr?
- ¿Qué soluciones queremos promover?
- ¿Son viables, qué implican?

Lo que se espera obtener: establecer una meta común y objetivo de incidencia. Comprender las características de un objetivo de incidencia y qué criterios tener en cuenta para su priorización.



5. CON LAS GAFAS DE OTROS. ALGUNAS REFERENCIAS METODOLÓGICAS PARA PROFUNDIZAR

- Fundación Itaú. Guía de planificación estratégica para organizaciones sociales y culturales. (s/f). Paraguay. Disponible en: <https://www.fundacionitau.org.ar/guia-de-planificacion-estrategica-para-organizaciones-sociales-y-culturales/>

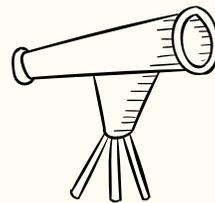
- Maestría en Investigación de Operaciones. Primer Ciclo. (s/f). Planificación estratégica. Modalidad Virtual. Lección No. 5. Disponible en: <https://www.yumpu.com/es/document/view/14342372/la-matriz-foda-y-los-objetivos-estrategicos-admon-c-umg>

- Weyrauch, Vanesa y Echt, Leandro. (2012). Guía N°4: Qué deseamos. Definir los objetivos de incidencia, en ¿Cómo diseñar un plan de incidencia en políticas públicas? Buenos Aires: CIPPEC. Disponible en: <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1724.pdf>

- WOLA (2005). [Manual](#) para la facilitación de procesos de incidencia política. Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos. Washington.



6. ¿Y QUÉ VIMOS? ¿Y CÓMO ES? A MANERA DE CONCLUSIÓN



Hasta el momento, las guías han señalado un camino enriquecido de herramientas para navegar la ruta de las acciones de incidencia en el territorio.

Como se ha mencionado antes, en la efectividad de estas acciones juegan factores como la profundidad del análisis del contexto. Además, juega un papel definitivo, y como se evidencia en esta guía, la planeación previa, la cual pasa por un conocimiento interno del equipo, desde sus capacidades para potenciar y debilidades a trabajar, ello es la piedra angular para diseñar una acción de incidencia enfocada en la pertinencia, la eficiencia y la eficacia en el territorio.

Las diferentes herramientas aquí presentadas permiten desplegar los componentes del panorama que rodea la problemática sobre la cual se quiere incidir: los actores y sus relaciones, entre ellos y con el territorio; las características internas del equipo de trabajo, para señalar los puntos que requieren mejora y los factores del entorno que contribuyen o ponen en riesgo las posibilidades de la incidencia; los cambios que impactarían las problemáticas identificadas y por qué deben priorizarse de acuerdo con el interés del equipo y las capacidades identificadas.

