



DESEMBOQUEMOS EN UN PLAN DE INCIDENCIA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA Y CAMINOS DE ACCIÓN



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

El equipo ya conoce sus fortalezas y debilidades, los espacios de oportunidad y de amenaza para desarrollar una estrategia de incidencia política, además de tener identificados a los actores relevantes en el territorio y las relaciones que se presentan entre ellos en el marco de la problemática que se ha identificado. Adicionalmente, es claro que cualquier tipo de acción debe estar acompañada de un análisis de contexto previo que respete las particularidades del territorio y resalte las capacidades de las organizaciones sociales y comunitarias que llevan años trabajando en pro de la transformación de las causas estructurales que derivan en situaciones de inequidad e injusticia. A partir de esos análisis se ha logrado construir y priorizar un objetivo de incidencia.

Siguiendo con la metáfora del río, esta guía es la desembocadura. El camino recorrido ha presentado diferentes conceptos y herramientas para orientar el diseño participativo y comunitario de una estrategia de incidencia, y estos últimos pasos permiten aterrizar el viaje frente a lo que se quiere lograr y cómo hacerlo. En este sentido, la presente guía se divide en dos bloques temáticos: el primero enfocado en estrategias de acción, desde un análisis de la participación ciudadana; el segundo en los componentes de la fase de monitoreo y evaluación.

Las estrategias aquí seleccionadas responden a la orientación de varios manuales de incidencia, en articulación con ejemplos puntuales que se han llevado a cabo tanto en niveles nacionales como locales. Esto sin dejar de lado que el uso de estas varía de acuerdo con los contextos, el acceso a la información, la fortaleza del Estado, la consolidación de instituciones democráticas, el empoderamiento local, entre otros factores. Por otro lado, la explicación del monitoreo y la evaluación está mediada por una visión pragmática, orientada por preguntas específicas para facilitar la comprensión de sus componentes.

Les invitamos a que esta última guía permita descubrir nuevas ideas y formas de hacer las cosas, dentro de una estrategia de incidencia robusta, pensada con las comunidades y para el territorio.



CONTENIDO

1. Estrategias pensadas para fortalecer la participación.

2. ¿Cuáles son nuestros caminos de acción?

3. Monitoreo y evaluación: una tarea transversal.

4. **Con los mismos ojos.**  Reflexionemos sobre qué necesitamos para el desarrollo y evaluación de una estrategia de incidencia liderada por 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. ESTRATEGIAS PENSADAS PARA FORTALECER LA PARTICIPACIÓN

Antes de hablar en detalle de las estrategias de acción más comunes en los procesos de incidencia, hay que señalar que se sostienen en la participación de los diferentes actores involucrados.

Como se mencionó en la segunda guía, facilitar espacios de diálogo como foros, reuniones, debates, entre otros, donde pueda participar la comunidad y las autoridades, las demás organizaciones involucradas en la problemática y que sean espacios para discutir abiertamente ideas y prácticas representa un punto de partida importante para movilizar respaldo ciudadano en pro de la iniciativa que se pretende promover.

Siempre garantizando que sean espacios seguros, donde no se fomente el odio y la discriminación hacia quienes tengan ideas o posturas contrarias.

Las acciones de incidencia están íntimamente ligadas con el fortalecimiento de la ciudadanía, para la Federación Luterana Mundial (2019) se asume que las personas tienen derechos civiles y políticos que son inalienables y se espera que los gobiernos respectivos garanticen, a través de normas, el ejercicio de estos.

LA INCIDENCIA POLÍTICA ES, EN SÍ MISMA, UN EJERCICIO QUE ALIENTA A QUE LAS PERSONAS BUSQUEN HACER VALER SUS PROPIOS DERECHOS CON EL OBJETIVO DE CREAR SOCIEDADES MÁS JUSTAS.

La ciudadanía no se reduce al acto del voto, sino que debe propender por la comprensión integral de los sistemas políticos, económicos, sociales y culturales que se desenvuelven en cada contexto para identificar las inequidades y actuar sobre ellas.

Así, hablar de estrategias en las acciones y procesos de incidencia pasa por comprender estas estructuras y estimular visiones de transformación de situaciones injustas.

Algunas preguntas sugeridas para analizar las visiones de ciudadanía en el contexto, pueden ser:

- ¿Qué se entiende por ciudadanía?
- ¿Existen buenos y malos ciudadanos?
- En Colombia o en el territorio en el que trabajamos, ¿hay ciudadanías activas? ¿Por qué?
- ¿Cuáles serían las características de un ciudadano activo?
- ¿Cuáles serían las características de un ciudadano pasivo?

Estas preguntas, y en general tener presente el pilar ciudadano de la incidencia, dota de sentido los procesos de incidencia, además permite comprender que se nutre de espacios de diálogo con las personas que toman las decisiones, para presentar propuestas y lograr los cambios esperados, de acuerdo con lo trabajado en los espacios de participación comunitaria. Estos espacios también suelen requerir un apoyo de movilización comunitaria, desde una visión de ciudadanía crítica para demostrar el peso de la propuesta que se presenta. Para esto, muchos manuales de incidencia señalan estrategias políticas y comunicativas que permiten orientar esos dos escenarios de acción, en pro de la ejecución de la propuesta de incidencia diseñada.



2. ¿CUÁLES SON NUESTROS CAMINOS DE ACCIÓN?

Señalando lo anterior y luego de haber identificado a los actores más relevantes en el territorio, de tener mejor definida la problemática sobre la cual se quiere incidir, de conocer más detalladamente las debilidades y fortalezas del equipo y de haber diseñado los objetivos de la acción, es pertinente conocer algunos caminos y repertorios de acción que pueden llevarse a cabo para su cumplimiento.

VISIÓN SOBRE LA INCIDENCIA	✓
PROBLEMÁTICA	✓
RETOS	✓
MAPA DE ACTORES	✓
ESCENARIO SOBRE EL CUAL SE QUIERE INCIDIR	✓
MEDICIÓN DE NUESTRAS CAPACIDADES	✓
OBJETIVO DE INCIDENCIA (PROPUESTA)	✓

Hablar de estrategia parte de aceptar que la problemática identificada puede generar opiniones adversas o contradictorias en diferentes sectores y esto puede dificultar que la acción de incidencia tenga un desenlace según lo esperado por el equipo. Para evitar esto, lo primero que se debe considerar es que las propuestas deben ser claras y explícitas en presentar la visión común que se ha venido trabajado en el territorio. De acuerdo con el Manual práctico de incidencia política. CARE

Internacional y Avina, organizaciones que se han mencionado en las guías anteriores por su liderazgo en la conceptualización de las acciones de incidencia, resumen las estrategias de incidencia, aquí llamadas herramientas o repertorios de acción, como el conjunto de acciones concretas que se desarrollarán para persuadir o presionar al actor identificado como la persona tomadora de decisiones para lograr que acepte la propuesta (CARE, Avina, 2012).

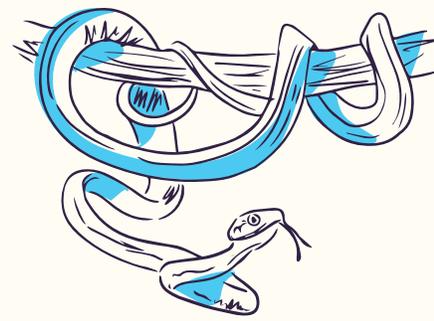
Estas organizaciones también han señalado una serie de características que debe tener una acción de incidencia:

- **Claridad.** La propuesta debe ser sencilla de comprender, para que no genere rechazos en aquellos a quienes se quiere involucrar.
- **Sustentada.** Deberá hacer explícitos los argumentos a favor, las ideas fuerza y la necesidad de llevarla a cabo para lograr el cambio deseado.
- **Competitiva.** Debe señalar por qué esta acción es la más adecuada para el cambio que se quiere lograr.
- **Funcional.** Puede articularse con otro tipo de acciones o estrategias, como las comunicativas.

Una estrategia con esas características ayuda a transmitir el mensaje que se viene trabajando, a convencer indecisos y a fortalecer el diálogo con quienes desde el principio han apoyado el ejercicio. Ahora, y en línea con lo que se ha trabajado en las otras guías, las acciones deben diseñarse partiendo de las condiciones del contexto, que en este punto se conoce más a profundidad las necesidades de las comunidades que participan y se verían impactadas, dependiendo del tipo de incidencia que se ha seleccionado.

A continuación, les presentamos un listado de los tipos de acciones más comunes, tomados y adaptados de los manuales que se vienen explorando en este material. No obstante, no deben asumirse como fórmulas a repetir, sólo dan un marco de acción que es pertinente conocer.

Luego entra a jugar un papel importante la creatividad, las apuestas y sentidos de los equipos que impulsarán la estrategia:



1 **POLÍTICAS**

Enfocadas en llegar a las personas que toman las decisiones. También pueden diseñarse para motivar a otros a sumarse a la propuesta.

Dentro de esta estrategia, se encuentran dos posibles líneas de trabajo complementarias:

A. CABILDEO

- Busca establecer un contacto directo con las autoridades que toman la decisión, bien sea políticas, económicas o del sector público, buscando convencer de manera directa para que se suscriban decisiones que favorezcan la propuesta que lidera el equipo.
- Implica un trabajo cara a cara, que exige un alto nivel de preparación previo, de argumentos sólidos que sostengan la posición de la propuesta que se está liderando. Por lo general son espacios "a puerta cerrada" y suele requerirse diseñar toda una ruta para llegar a la persona(s) clave o que toman la decisión.

B. ALIANZAS

- Esta opción es más abierta.
- Tiene una visión más cercana a un trabajo gana - gana con socios como organizaciones de la sociedad civil u otras instituciones involucradas.
- Todos aportan desde su lugar de conocimiento y experiencia para complementar la propuesta con un objetivo común.

Estas acciones, que también pueden derivar en una gran estrategia, buscan que la propuesta sea conocida en una esfera pública que permita legitimarla con la ciudadanía.

Las estrategias de comunicación también cumplen una labor de fomentar la transparencia, al poner la propuesta en la opinión pública, para que sea discutida abiertamente y se fortalezca la participación ciudadana. Dentro de este tipo de estrategias, Avina resalta dos tipos de acciones:

2 **COMUNICATIVAS**

A. LA CONSTRUCCIÓN DE ALIANZAS MEDIÁTICAS

- La forma más efectiva de poner un tema en la esfera pública es a través de los medios de comunicación.
- Teniendo en cuenta que no se reduce a la difusión de información, sino con un enfoque de alianzas estratégicas.
- Entenderlos como aliados en el proceso de posicionamiento de la acción de incidencia.

B. PRODUCCIÓN INFORMATIVA

- Recopilar información de coyuntura sobre el tema o problemática identificada para diseñar contenidos, productos o piezas comunicacionales.
- La información por difundir debe diseñarse teniendo en cuenta el público objetivo, sean periodistas, políticos, docentes o la comunidad en general.
- Para mantener el tema en la agenda pública se debe sostener con información sencilla, transparente y constante.

EL MANUAL DE AVINA, SEÑALA QUE: "EL TRABAJO CON MEDIOS DE COMUNICACIÓN ES ESTRATÉGICO Y NO SÓLO DIFUSIONISTA, PUES BUSCA INVOLUCRAR A MEDIOS Y COMUNICADORES. INCLUSO EN ALGUNOS CASOS SE LOGRA QUE FORMEN PARTE DE LOS GRUPOS IMPULSORES DE LA INCIDENCIA" (AVINA, 2012).

García de León, en el Manual Práctico de Incidencia Política (2007), explica por qué es relevante tener presente a la comunicación en el marco de acciones de incidencia:

"PARA EL CASO DE LA INCIDENCIA POLÍTICA ENTENDEMOS QUE COMUNICACIÓN SIGNIFICA LA CAPACIDAD DE TRANSMITIR NUESTRAS IDEAS, DE DEPOSITAR EN EL RECEPTOR NUESTROS VALORES E INFLUIR EN LA AGENDA DEL RECEPTOR DE NUESTRO MENSAJE; ES NECESARIO DESARROLLAR DESTREZAS EN SU MANEJO, TANTO EN LA CAPACIDAD DEL USO DEL LENGUAJE COMO DE LO QUE LE ACOMPAÑA, ES DECIR OTRAS FORMAS DE COMUNICACIÓN, LOS SILENCIOS, EL LENGUAJE NO VERBAL, LO QUE ESTÁ ESCRITO ENTRE LÍNEAS, ENTRE OTROS, SON PARTE DE LOS MENSAJES, DE LOS QUE ENVIAMOS, COMO DE LOS QUE RECIBIMOS" (GARCÍA DE LEÓN, 2007).

Para estos dos tipos de acciones, las herramientas del mapeo de actores, de conectores y divisores, explicadas en las guías anteriores, son muy útiles porque permiten ir señalando potenciales aliados, así como las rutas de diálogo y las labores de sensibilización que se deban adelantar con uno u otro tipo de actor. Siempre resaltando que es un proceso de doble vía donde ganan, no sólo las comunidades afectadas directamente por la problemática identificada, sino también aquellos actores relacionados con ésta así no cuenten con un conocimiento profundo de la situación. García de León, señala **la importancia de buscar socios** como parte fundamental a la hora de implementar una estrategia de incidencia y de posicionar en la agenda pública la acción o el proceso que se adelanta, desde una visión de relaciones de doble vía que apunten a la sostenibilidad a largo plazo. Para él, si se logra este enfoque, las relaciones que se establezcan beneficiarán a todos los involucrados (García de León, 2007).

Ligado a la importancia de construir alianzas o promover las estrategias en el marco de redes, plataformas o convergencias. Traemos, a manera de recordatorio, algunas preguntas que sugiere la Federación Luterana Mundial (2019) para orientar los ejercicios de diseño y ejecución de los tipos de acciones, estas son:

- ¿Conocen suficientemente la cuestión sobre la cual quieren llamar la atención de las personas que toman decisiones?
- ¿Quiénes tienen mayor poder de decisión sobre la causa en cuestión, ya sea en el gobierno, el parlamento (o en el consejo, órgano legislativo) o cualquier otra institución u organización en los que tratan de influir?
- ¿Cómo logran tener acceso a la persona, el grupo o la organización con mayor poder de decisión?

Con respecto a lo anterior, y recordando lo trabajado en la Guía 2, la búsqueda de alianzas y la necesidad de posicionar el proceso en la agenda pública deben seguir los mismos estándares éticos de transparencia con las comunidades que han participado y que esperan un impacto tangible y positivo sobre la problemática que los afecta. Los principios de acción sin daño y enfoque sensible al conflicto son transversales en el desarrollo del proceso, pero sobre todo en las esferas de búsqueda de aliados para evitar una política del todo vale que, eventualmente, terminará por afectar el resultado y la sostenibilidad de las acciones de incidencia.

En este punto, es pertinente profundizar en las características de los tipos de acción que se han mencionado, siguiendo los parámetros de algunos manuales de incidencia política como el de WOLA (2005) y el de Avina (2012).



El cabildeo para WOLA (2005) es un esfuerzo para persuadir a las personas con poder de decisión, para motivar a las personas aliadas a tomar acciones concretas en favor de la iniciativa, de convencer personas indecisas y de neutralizar personas oponentes. Conlleva un alto nivel de preparación porque se caracteriza por ser un espacio “cara a cara” que se puede desarrollar en privado, donde las discusiones y planteamientos requieren un alto nivel argumentativo porque tienden a ser espacios cortos.

Para esto es muy útil el mapa de poder, que señala las personas decisivas con las que deben gestionarse estos espacios. La persuasión no se logra en una sola reunión, por eso las visitas previas, o mesas técnicas que se puedan plantear, son herramientas importantes a incluir en la planeación, permiten ir tanteando las opiniones de los participantes, actualizar el mapeo de actores y el radar de relaciones, brindan información clave para tener una visión aún más ajustada a la realidad de los aliados, opositores e indecisos.

Por otro lado, **las alianzas o coaliciones de organizaciones** son una estrategia pensada en fortalecer los grupos de personas que participan del proceso de incidencia. Esto, además, y como se ha mencionado antes, debe incluir a las comunidades afectadas por la problemática que se quiere trabajar. Para WOLA esto se logra a través de la consolidación de redes para la incidencia, entendidas como “la comunicación y cooperación entre individuos que comparten un compromiso personal de avanzar en su lucha para resolver problemas de mutuo interés.

Redes exitosas funcionan con base en virtudes tales como un buen liderazgo, capacidad de proyección, confianza mutua y deseo de compartir” (WOLA, 2005).

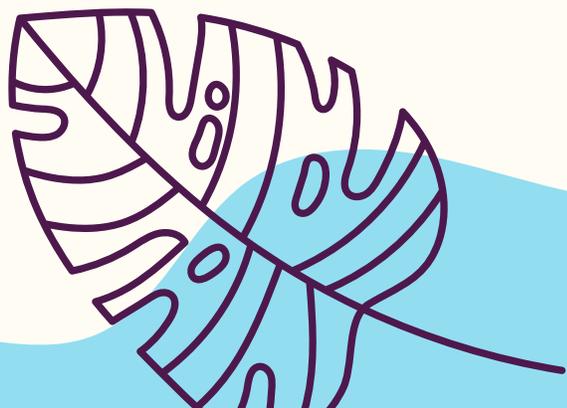
Uno de los riesgos de formar redes y coaliciones es que la toma de decisiones se puede tornar un poco lenta, entre más grande sea el grupo más propenso a fragmentarse. Aunque son vitales para ampliar el apoyo al proceso y consolidar una fuerza social de respaldo a la iniciativa, que demuestre respaldo frente a los tomadores de decisión.

El manual de WOLA (2005) enuncia algunos principios que hay que tener en cuenta cuando se habla de coaliciones, los cuales se resumen a continuación:

- Los objetivos deben ser claros.
- Lograr varios miembros es vital, pero deben estar comprometidos ampliamente con los objetivos del proceso y la acción de incidencia. No es estratégico incluir indecisos en esta fase.
- Es importante trabajar con grupos diversos, pero no todos tienen que ser miembros.
- Dentro de las coaliciones se requiere un liderazgo claro y comprometido con el objetivo del proceso, que no sobreponga sus intereses a los objetivos de la coalición.
- El liderazgo no está por encima de las organizaciones miembro, sino que trabaja articuladamente con ellas.
- Las responsabilidades se definen y distribuyen de manera equitativa dentro de la coalición.
- Por último, y como se mencionó antes, la fortaleza está en los saberes complementarios de las organizaciones y personas que conforman la coalición.

El siguiente tipo de estrategias, son las comunicativas, que tienen como objetivo dar a conocer la problemática identificada para la acción de incidencia dentro del público general. Ello también está relacionado con la búsqueda de apoyos que fortalezca las acciones que se desarrollan en ámbitos más privados o de mayor nivel político. Para la organización Avina, “la comunicación es la herramienta por excelencia para la toma de conciencia de la población, puesto que es piedra angular para el involucramiento en los procesos de gestión del desarrollo” (Avina, 2012).

No es posible lograr el objetivo propuesto si no hay una participación del público y para esto se necesitan procesos de comunicación adecuados.



Es importante tener en cuenta que, a diferencia de los cabildeos, las campañas de comunicación tienen un alcance más amplio y por esto se necesitan tácticas complementarias en varios frentes. Al final, no se debe olvidar que es una acción pública diseñada para generar atención y atraer personas a la causa y que esto incline a las personas tomadoras de decisión a favor de las soluciones a la problemática identificada.

Otro tipo de acciones son las relacionadas con la movilización social, las marchas y las manifestaciones suelen ser útiles para manifestar públicamente el apoyo al proceso, y son un mecanismo de presión efectivo, en algunos contextos, para poner discusiones en la agenda pública. Sin embargo, en algunas regiones de Colombia hacer este tipo de convocatorias puede suscitar más un riesgo que un beneficio, por eso siempre debe hacerse un análisis previo de las coyunturas territoriales y analizar las dinámicas de poder locales para identificar si hay un ambiente favorable para esto.

Una alternativa, que en tiempos recientes se ha fortalecido considerablemente, es el uso del internet y las redes sociales como herramientas para posicionar, visibilizar y movilizar temas en la opinión pública. Esto no sólo porque hay una democratización en la generación de contenidos y el acceso a la información, sino también porque hay un agotamiento hacia los medios de comunicación tradicionales y lo que representan.

Es así como Facebook, Twitter, Whatsapp e incluso Instagram se han consolidado como plataformas libres que permiten movilizar personas de diferentes regiones en torno a una causa. La Federación Luterana Mundial (2019) sugiere que, cuando se considera el uso de redes sociales como estrategia de comunicaciones para una acción de incidencia, se hagan las siguientes preguntas:

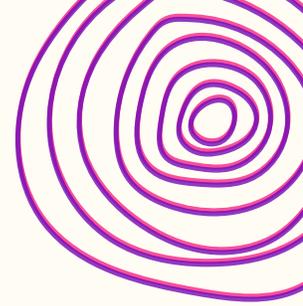
- ¿Cuál es el nivel de acceso a internet?
- ¿Cuál es el porcentaje de acceso a teléfonos inteligentes en la población?
- ¿Cuál es la audiencia objetivo?
- ¿Cómo asegurar que la campaña vaya acompañada de acciones puntuales en el territorio?

No se puede dejar de lado que esta democratización tiene sus propios riesgos, como la difusión de noticias falsas o la manipulación de mensajes por grupos contrarios políticamente, pero las

redes sociales son herramientas valiosas que permiten que el equipo pueda mantener una comunicación directa, continua y transparente con las personas involucradas e interesadas en la causa, así como para sensibilizar indecisos o ampliar la cobertura y el alcance de las audiencias.



3. MONITOREO Y EVALUACIÓN: UNA TAREA TRANSVERSAL



Como último paso de este proceso están las acciones de monitoreo y evaluación de la estrategia. Este es un paso necesario para conocer los avances, obstáculos, retos y cambios que se van dando en el contexto, se trata de autoanálisis que permitan medir los avances de acuerdo con los resultados y evidencias, para así tomar decisiones responsables como equipo. La organización Lacasso, en Venezuela, da una definición clara:

"EL PROCESO DE MONITOREO Y EVALUACIÓN SE BASA EN LA ELABORACIÓN DE INDICADORES, CUANTITATIVOS PARA CONTAR CON EVIDENCIAS Y CUALITATIVOS PARA PODER MEDIR LA CALIDAD EN EL PROCESO. POR MEDIO DE LA SUMA DE AMBOS FACTORES SE LOGRA CONOCER LA SITUACIÓN DEL PROCESO Y APORTAR ELEMENTOS CONCRETOS PARA LA EVALUACIÓN Y COMPRENDER SI SE LOGRARON LOS OBJETIVOS PROPUESTOS, O CUÁL ES LA CAUSA DE QUE NO SE HAYAN LOGRADO, APRENDER DE LA EXPERIENCIA Y PODER MEJORAR FUTUROS PLANES"
(GARCÍA DE LEÓN, 2007).

Conocer a profundidad el plan de incidencia, así como el proceso que acompañó su diseño, permiten que el equipo pueda identificar una serie de parámetros que permitan evaluar el proyecto. No sólo al final, sino a medida que se desarrollan las diferentes acciones y actividades planeadas. Para esto, es útil preguntarse por los logros asociados a cada una de las actividades diseñadas para lograr el objetivo principal de la acción de incidencia. Así, cada fase puede tener una serie de preguntas orientadoras que permiten ir revisando el avance y efectividad del plan de incidencia.

- ¿Cuáles serían los logros de cada actividad?
- ¿Cuáles son los aspectos que indican que algo salió bien?
- ¿Cuáles son los aspectos que indican que algo salió mal?
- ¿Hubo resultados inesperados? ¿Cuáles resultaron positivos y cuáles imprevistos fueron negativos?

- ¿Qué problemas se han encontrado y cómo se han abordado?
- ¿Hay algún riesgo potencial que ponga en peligro la continuidad de la estrategia o la realización de alguna actividad? ¿Qué medidas deberían tomarse?
- ¿La lógica de la estrategia y el objetivo propuesto siguen siendo válidos?
- ¿Los supuestos, hipótesis de partida o condiciones con las que se arrancó han cambiado?
- ¿Qué modificaciones deberían realizarse?
- ¿Hay algún desfase o infrarrendimiento que debiera superarse?
- ¿Cómo se valora la relación entre quienes impulsan la estrategia? ¿Con las comunidades que resultarán beneficiadas de la estrategia de incidencia? ¿Con los aliados?

En términos generales se puede hablar de indicadores de proceso e indicadores de resultado. Los primeros señalan actividades y los segundos se enfocan en los impactos logrados. Por ejemplo, si el objetivo es dar a conocer la problemática de la educación rural en el Chocó, un indicador de proceso podría ser cuántos talleres de socialización se dieron en torno a este tema. Por otro lado, un indicador de proceso de este mismo objetivo se enfocaría en sí dentro de los participantes a los talleres hubo un cambio de postura u opinión frente a la problemática de la educación rural.

García de León (2007) explica que un plan de monitoreo y evaluación de una estrategia de incidencia política requiere indicadores de proceso para las actividades clave, indicadores de resultado para la meta y un proceso definido por el grupo para evaluar avances y hacer ajustes en la implementación. Esto, además, para identificar lecciones aprendidas (buenas prácticas y prácticas nocivas) y hacer recomendaciones para próximas estrategias de incidencia.

Este autor también propone una tabla que permita organizar mejor esta información para hacerle seguimiento:

META DEL PLAN DE INCIDENCIA POLÍTICA	INDICADOR(ES) DE RESULTADOS (CAMBIOS)	LOGRO(S) ESPERADO(S)	FUENTE(S) DE VERIFICACIÓN
ACTIVIDAD(ES) CLAVE	INDICADOR(ES) DE PROCESO	LOGRO(S) ESPERADO(S)	FUENTE(S) DE VERIFICACIÓN

Los indicadores siempre deben ser observables y medibles, para no ser susceptibles a interpretaciones subjetivas de cada persona que interviene. Deben ser lo suficientemente específicos para dar claridad y cada resultado esperado debe tener un indicador que pueda medir su avance.



4. CON LOS MISMOS OJOS

REFLEXIONEMOS SOBRE QUÉ NECESITAMOS PARA EL DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE INCIDENCIA LIDERADA POR EL EQUIPO DE EDUCAPAZ

Definir los repertorios de acción:

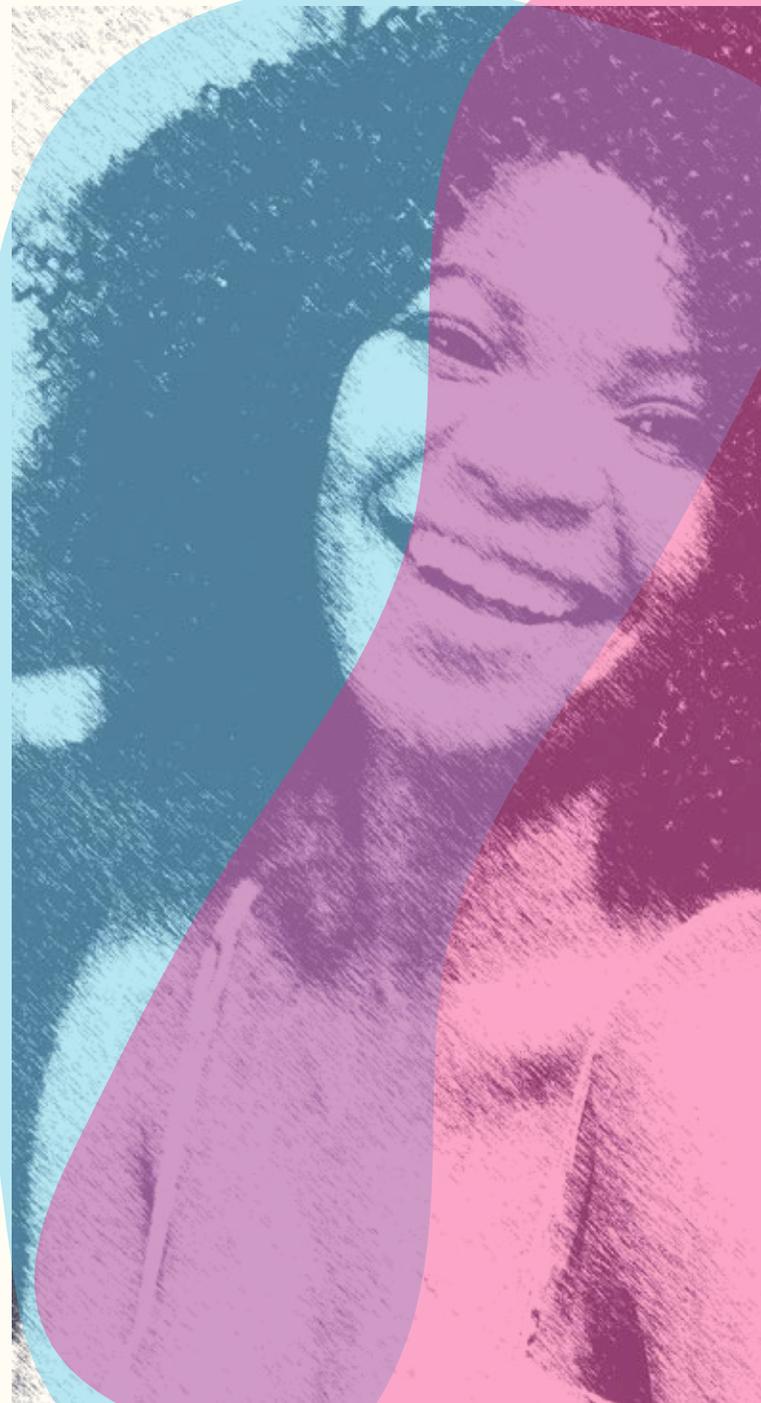
- ¿Qué estrategia colectiva vamos a impulsar?
- ¿Qué mecanismos vamos a utilizar?
- ¿Cuáles herramientas y repertorios usar?

Resultado esperado: listado de herramientas, repertorios de acción y criterios organizativos.

Poner en marcha una ruta operativa y evaluarla de forma permanente:

- ¿Cómo nos vamos a organizar para trabajar colectivamente?
- ¿Qué hay que hacer para llevar a cabo la estrategia?
- ¿Cómo sabremos si está funcionando la estrategia?
- ¿Qué estamos logrando, qué no se ha podido y por qué?
- ¿Qué aprendizajes hemos obtenido?

Resultado esperado: ruta con actividades, tiempos, responsables y recursos disponibles.



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

- CARE International – Avina (2012). [Programa Unificado de Fortalecimiento de Capacidades](#). Módulo 10: [Comunicación e Incidencia](#). Cuenca, Ecuador.

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

- Federación Luterana Mundial (2018 – 2019). Manual de la FLM para la incidencia política. Guía para las iglesias miembro y los programas de país. https://www.lutheranworld.org/sites/default/files/2019/documents/advocacy_handbook_es.pdf

- García de León, Carlos (2007). Manual práctico de incidencia política una guía práctica para organizaciones de la sociedad civil. Lacasso. Caracas.

- https://hivhealthclearinghouse.unesco.org/sites/default/files/resources/santiago_manual_ip_-laccaso.pdf

- Monitoreo y evaluación para la incidencia: https://www.youtube.com/watch?v=Cx_UET8ppgk

- Evaluación de estrategias de incidencia política: <https://www.youtube.com/watch?v=-gWoB4KBm3s>



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



Algunas recomendaciones para tener en cuenta en los últimos pasos de la ruta metodológica sugerida:

- Con la problemática definida y el plan de incidencia avanzado, el siguiente paso es identificar las acciones más apropiadas para ponerlo en marcha. Esto requiere, además de ingenio y creatividad, planeación y organización. La pregunta clave es ¿qué se hará para solucionar la problemática identificada? Hay dos caminos complementarios: buscar espacios de diálogo y negociación con las personas que toman la decisión; y, movilizar a través de campañas en medios, redes sociales y, en la calle si fuera el caso, la mayor cantidad de personas a favor de la causa.

- La eficiencia de la estrategia recae en la calidad de la información con la que se cuenta. El mapeo de actores, el radar de relaciones, el análisis de contexto, la evaluación de las capacidades propias, entre otras, son insumos vitales para identificar los pasos a seguir para cada tipo de acción y paso de la estrategia, tanto si se opta por herramientas tanto políticas como comunicativas.

- Se debe mantener un enfoque estratégico de los objetivos, actividades, acciones y logros. ¿Qué se quiere lograr? ¿Cómo? ¿Para qué? El objetivo común debe mantenerse como hilo conductor para no saturarse de acciones que se pueden ver importantes pero que no impactan directamente la problemática.

- Los medios de comunicación no se pueden ver sólo como herramientas de difusión, sino que tienen un sentido estratégico al ser aliados importantes en el posicionamiento en la agenda y opinión pública de la problemática y el proceso. Al hacer esto, ayudan a generar presión pública, la cual puede ayudar a influir en la adopción de medidas favorables para las comunidades y la problemática sobre la cual se trabaja, por parte de las personas que toman las decisiones.

- Las estrategias de comunicación requieren creatividad para adaptarse a los contextos e imaginarios de las comunidades y

territorios donde se quieren identificar aliados y convencer indecisos. El uso del lenguaje es vital para poder transmitir el mensaje de manera clara a cada uno de los grupos o actores identificados.

- El cabildeo no debe verse sólo como una forma de hacer que escuchen lo que las comunidades demandan, sino que es un espacio de diálogo, incluso de negociación, importante para conocer las perspectivas de otras organizaciones o personas involucradas que puedan enriquecer la propia, y facilitar consensos con una visión de sostenibilidad a futuro.

- Es importante no asumir como único resultado positivo la solución inmediata de la problemática, esto sólo fomentaría la frustración de los equipos y comunidades. La incidencia es un proceso acompañado de muchas acciones relacionadas con un objetivo común, y por ello cada fase tiene su propio afán y su propia ambición.

- Dentro del plan de incidencia y refiriéndose a la evaluación del proceso y los resultados, no olvidarse de la sistematización y la difusión de los resultados, comunicar a los involucrados, a los aliados e, incluso, a los indecisos suele ser una buena práctica. Es importante prever los costos, tiempos y requerimientos de la evaluación y el monitoreo.



Hemos llegado a nuestro destino:

VISIÓN SOBRE LA INCIDENCIA	✓
PROBLEMÁTICA	✓
RETOS	✓
MAPA DE ACTORES	✓
ESCENARIO SOBRE EL CUAL SE QUIERE INCIDIR	✓
MEDICIÓN DE NUESTRAS CAPACIDADES	✓
OBJETIVO(S) DE INCIDENCIA PRIORIZADO(S) (LA PROPUESTA)	✓
TIPOS DE ACCIONES O HERRAMIENTAS A DESARROLLAR	✓
MENSAJE POR COMUNICAR	✓
PLAN OPERATIVO	✓
CRITERIOS, MOMENTOS Y FORMAS DE EVALUACIÓN	✓
LECCIONES APRENDIDAS	✓

No olvidemos la ruta navegada y cada vez que toque volver a ella para adaptarla, apropiarla o transformarla será una oportunidad de aprendizaje.



8 PASOS PARA LA PLANEACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INCIDENCIA

¿Cuál sería nuestra ruta en el equipo territorial de Educapaz?

