

Incidencia a nivel nacional

KIT DE HERRAMIENTAS



Guía para organizaciones de la sociedad civil que colaboran en incidencia en temas de resiliencia a nivel nacional

Agradecimientos

Este kit de herramientas fue elaborado por Lucy Pearson, Tanjir Hossain y Jesús Cordero.

GNDR quiere agradecer a todos los miembros que ayudaron aportando ideas y ejemplos durante la elaboración de este kit de herramientas:

Akhteruzzaman Sano; Alonso Brenes; Amusat Kolawole; Andrea Verdeja; Andy Kings; Anne Akwango; Archieford Chemhere; Mausumi Cheti; Buh Gaston; Chibundu Uchegbu; Christian Domínguez; Francisco Levi; Doris Gordon; Jesusa Grace Molina; Adekunle Onamusi; Lidia Santana; Lorena Cárdenas; Ma. Luisa Alvarado Zanelli; Maynard Nyirenda; Mihir Joshi; Mohammed Sheikh; Mónica Cuba; Severin Apedjagbo; Zakir Hossain; Nisha Shrestha

En particular, nos gustaría dar las gracias a ActionAid Bangladesh. También le agradecemos a Stu Salomón de GNDR por sus comentarios y aportes.

Asimismo quisiéramos agradecer a la Oficina de Asistencia para Desastres en el Extranjero de los EE.UU. (OFDA, por sus siglas en inglés), que forma parte de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés), por su amable apoyo al proyecto *Primera Línea*.



Este kit de herramientas para incidencia a nivel nacional se ha podido elaborar gracias al generoso apoyo del pueblo norteamericano, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de este kit de herramientas es responsabilidad exclusiva de la Red Global de Organizaciones de la Sociedad Civil para la Reducción de Desastres y no refleja necesariamente los puntos de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

GNDR (2016). *Kit de herramientas para incidencia a nivel nacional Una guía para las organizaciones de la sociedad civil que trabajan conjuntamente en la incidencia de las cuestiones de resiliencia a nivel nacional*. Red Global de Organizaciones de la Sociedad Civil para la Reducción de Desastres (GNDR). Londres, Reino Unido.

© GNDR 2016.

La Red Global de Organizaciones de la Sociedad Civil para la Reducción de Desastres (GNDR) es la red internacional más grande de organizaciones comprometidas a trabajar unidas a fin de mejorar la vida de las personas afectadas por los desastres a nivel mundial.

GNDR
8 Waldegrave Road
Teddington
Londres, TW11 8HT
Reino Unido

+44 (0)2089 777726
info@gndr.org | www.gndr.org

Incidencia a nivel nacional

KIT DE HERRAMIENTAS

Guía para organizaciones de la
sociedad civil que colaboran
en incidencia en temas de
resiliencia a nivel nacional

Contenidos

Agradecimientos	2
<hr/>	
Siglas 4	
<hr/>	
Introducción	5
¿Qué entendemos por incidencia?	5
Miembros de GNDR e incidencia	5
Acerca de este kit de herramientas	6
Principios transversales de una iniciativa de incidencia	7
Cómo utilizar este kit de herramientas	11
<hr/>	
¿Qué hay en este kit de herramientas?	12
1. Identificar el problema y su objetivo	14
2. Trazar el camino hacia su objetivo	22
3. Evaluar a quién hay que dirigirse	29
4. Reunir pruebas que apoyen su mensaje	35
5. Planificar cómo ejercer influencia	41
Cabildear	41
Organizar campañas	47
6. Definir los roles de sus aliados	52
7. Poner en práctica su iniciativa	54
8. Monitoreo y aprendizaje	56
Monitorear su progreso	56
Aprender de la iniciativa	56
9. Recapitular	64

Siglas

RRD	Reducción del Riesgo de Desastres
UNISDR	Estrategia Internacional de las Naciones Unidas para la Reducción de Desastres
MSRRD	Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres
VPL	<i>Visión de Primera Línea</i>



Introducción

¿Qué entendemos por incidencia?

La incidencia es algo más que dar a conocer un tema, problema o situación. Se trata de intentar buscar un cambio positivo a través de la influencia en las actitudes, comportamientos, políticas o sistemas. En el sector de la resiliencia su objetivo es garantizar que las personas, en particular aquellos que son marginados, vulnerables y excluidos de la sociedad, sean capaces de hacer oír su voz a la vez que defienden su dignidad y derechos. Supone una serie de enfoques dirigidos a cambiar las cosas que representan obstáculos frente a la resiliencia a los desastres y a la erradicación de la pobreza.

En tanto el apoyo técnico y la prestación de servicios se centran principalmente en las manifestaciones de pobreza, la incidencia se centra en las causas sociopolíticas subyacentes de la pobreza y busca el cambio a este nivel. El proceso de incidencia debe involucrar a aquellas personas que se ven afectadas por los problemas identificados; mejorar la cooperación entre las ONG y otros grupos civiles; y ampliar el espacio para el debate abierto entre los ciudadanos, los gobiernos y las instituciones.

Miembros de GNDR e incidencia

La Red Global de Organizaciones de la Sociedad Civil para la Reducción de Desastres (GNDR) es una red voluntaria de organizaciones, asociaciones e individuos que están comprometidos a trabajar juntos y a relacionarse con socios y otras partes interesadas, para mejorar la resiliencia de las comunidades y reducir el riesgo de desastres en todo el mundo. Nuestros 850 miembros, de 137 países, creen que podemos lograr más trabajando juntos en el emprendimiento de acciones conjuntas, compartiendo conocimientos y aportando apoyo mutuo.

Muchos miembros de GNDR llevan a cabo iniciativas de incidencia. Algunas organizaciones miembros tienen grandes departamentos dedicados a la incidencia mientras que otros tienen una persona responsable de la promoción en su organización. Para la mayoría de las organizaciones miembro, todos llevan a cabo iniciativas de incidencia cuando es necesario, pero nadie la considera su única función. El trabajo de incidencia de algunas organizaciones se centra en cuestiones sobre la pobreza, en tanto que en otras se centra en la mitigación y adaptación a los impactos del cambio climático. Sin embargo, para todos ellos, se trata de intentar hacer que las vidas y medios de vida de las comunidades sean más seguras y resilientes.

Al trabajar en conjunto con otros miembros de sus respectivos países, los miembros pueden utilizar los diversos conocimientos, habilidades y el alcance de la membresía de GNDR, y poner en práctica iniciativas de incidencia exitosas.



La incidencia es algo más que dar a conocer un tema, problema o situación. Se trata de intentar buscar un cambio positivo.





Acerca de este kit de herramientas

En el 2015 se adoptaron los principales acuerdos y marcos internacionales que guiarán a los gobiernos nacionales en sus planteamientos respecto al desarrollo y la pobreza, los desastres y el cambio climático. Estos incluyen la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres y el Acuerdo de París sobre el cambio climático. Ahora, los países tienen la responsabilidad de desarrollar las políticas y sistemas para implementar estos nuevos marcos.

Sin embargo, estudios previos han demostrado que las políticas y programas formulados a nivel nacional no están generando cambios sistémicos generalizados a nivel local. Por tanto, es importante que estos nuevos compromisos nacionales se vayan cumpliendo y que marquen una diferencia en las comunidades donde se sienten los impactos de los desastres.

Las perspectivas de las comunidades locales sobre la resiliencia, las prioridades y las barreras están disponibles, y se pueden utilizar para comprender mejor dónde queda aún trabajo por hacer. Sin embargo, esta evidencia local actualmente no se utiliza lo suficiente como para dar prueba de las realidades sobre el terreno a los gobiernos y a otros actores, y para que apoyen el cambio.

Los miembros de GNDR reconocen que su función, como organizaciones de la sociedad civil, es presionar a quienes toman las decisiones para asegurar que las políticas, planes y proyectos reflejan y enfatizan las realidades de riesgo sobre el terreno. También reconocen que son más fuertes juntos que separados, y que conectando y colaborando con otros miembros de GNDR en iniciativas de incidencia conjuntas, tienen más probabilidades de lograr sus objetivos. Ellos han pedido apoyo para que les ayuden a trabajar juntos para conectar estas perspectivas locales a través de la incidencia, hasta el nivel nacional.

Este kit de herramientas ha sido elaborado con este objetivo, para guiar a las organizaciones de la sociedad civil a que trabajen unidas en la planificación y emprendimiento de iniciativas de incidencia en torno a cuestiones de resiliencia dentro de sus países. Conduce a los usuarios a través del proceso desde principio a fin, proporcionando herramientas simples, enfoques y consejos para ayudarle en cada etapa.



Este kit de herramientas ha sido elaborado con el objetivo de ayudar a guiar a las organizaciones de la sociedad civil a que trabajen unidas en la planificación y emprendimiento de iniciativas de incidencia dentro de sus países.





Principios transversales de una iniciativa de incidencia

Todas las iniciativas de incidencia son diferentes. Sin embargo, hay algunos principios transversales que deberán tener en cuenta cuando planifiquen e implementen una iniciativa de incidencia. Un proceso de incidencia debe ser flexible, colaborativo, centrado, estratégico, creíble y específico del contexto. ¡Sigán recurriendo a esta lista para refrescar su memoria! Las herramientas que integran este conjunto les ayudarán a asegurar que se cumplen estos principios.

Una iniciativa de incidencia debe ser...

Flexible

Las circunstancias pueden cambiar muy rápidamente. Por lo tanto, es importante que su iniciativa de incidencia sea capaz de cambiar cuando sea necesario. Su plan tiene que ser flexible en sí mismo, en lugar de ser rígido, de manera que pueda adaptarse a escenarios cambiantes.



Historias de los miembros:

Reseau Jeunesse pour l'Environnement (RJE) es una organización pequeña con oficinas nacionales en África Occidental, que trabaja para proteger el medio ambiente. Estaban en el proceso de llevar a cabo un pequeño estudio sobre la situación de la energía en Togo, cuando se enteraron de que el gobierno quería introducir la energía nuclear como parte de la nueva política nacional de energía. Tenían que reaccionar con rapidez si querían persuadir al gobierno de que la inversión en la energía nuclear dañaría el medio ambiente del que dependían las comunidades. Decidieron ampliar el alcance del estudio, lo que involucró la realización de nuevas investigaciones y la recopilación de nuevas pruebas. También se acercaron a socios potenciales, incluyendo al Ministerio de Medio Ambiente, para ayudarles a llevar a cabo un análisis de políticas, y juntos presentaron recomendaciones políticas al gobierno. Ellos presentaron su informe proponiendo otras formas de energías renovables, como la energía solar y eólica, que representaban la inversión más barata a largo plazo para el país. Su capacidad para adaptar su plan de incidencia inicial, centrándose en la política recientemente propuesta y recopilando rápidamente nuevas pruebas, contribuyó a la exclusión de la energía nuclear de la nueva política del Gobierno Nacional.



Creíble

Los datos, historias, fotos y otros medios de prueba son esenciales para dar credibilidad al proceso, y para el fortalecimiento de su iniciativa de incidencia, de dos maneras diferentes:

- Pueden utilizar pruebas locales que les ayuden a comprender mejor el problema en cuestión y para comprobar que están pidiendo el cambio correcto.
- Apoyar su petición de cambio (su 'petición') con las correspondientes pruebas le dará credibilidad a ustedes y a sus propuestas.



Historias de los miembros: Plan Internacional de Paraguay quería que el Ministerio de Educación (ME) estableciera planes para la educación primaria y secundaria después de las emergencias, y que incorporara la respuesta a las emergencias en el plan de estudios. Convencieron al ministerio de lo importante que era proporcionando tres pruebas convincentes. En primer lugar, destacaron los propios datos del ministerio sobre los impactos de eventos de inundaciones anteriores en los niños y en la educación. En segundo lugar, presentaron estudios que mostraron que se preveía que el fenómeno El Niño aumentaría las inundaciones en Paraguay, a partir del 2015. Finalmente, compartieron historias de cómo es impartir un plan de estudios en situaciones de emergencia, incluidas las necesidades físicas, sociales y psicológicas de los niños, y la logística y aspectos prácticos de enseñar a los niños en situaciones de emergencia. Con la presentación de los diferentes tipos de pruebas dirigidas específicamente al Ministerio de Educación, abrieron un diálogo que dio lugar a la inclusión de un programa de estudios especial para situaciones de emergencia.

Colaborativa

Es poco probable que sean la única organización que quiere ver el cambio. Pueden haber otros dentro de los campos del desarrollo, humanitario, de reducción de riesgos de desastres o del cambio climático, que quieren lo mismo. Al unirse y trabajar juntos pueden utilizar las ideas y los recursos de los demás, y tener un mayor impacto. Sus voces son más fuertes estando juntos que separados.



Historias de los miembros: Los miembros de GNDR de El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua querían entender mejor cómo percibían el riesgo las comunidades y querían asegurarse de que las políticas nacionales y regionales reflejaban las prioridades locales. Reunieron una coalición formada por organizaciones locales, ONGs internacionales y una red regional para poder conseguir el mayor impacto de incidencia. Cada aliado tenía un enfoque específico: las organizaciones locales se dirigieron a los líderes comunitarios, alcaldes y al gobierno local; las ONGs se centraron en las plataformas de RRD, las personas que toman las decisiones a nivel nacional y las negociaciones del marco de la RRD a nivel mundial; mientras que la red regional se centró en los órganos de toma de decisiones regionales, incluido el centro regional de gestión de desastres (llamado CEPREDENAC). Sólo mediante la comprensión de los puntos fuertes de cada uno y de los puntos de influencia únicos, la coalición fue capaz de abordar el fortalecimiento de la resiliencia a todos los niveles y servir de puente en los debates sobre el riesgo desde el nivel local a la escala nacional y regional.



Centrada

Su iniciativa de incidencia será mucho más eficiente si se mantiene centrada durante todo el proceso. Ya se trate de sus objetivos generales, de su teoría del cambio, de lo que les están pidiendo a las personas que toman las decisiones, de los mensajes que transmiten, o de aquellos a quienes desean influir, necesitan claridad y simplicidad todo el tiempo.



Historias de los miembros: En Camerún, la respuesta a los desastres por parte de la oficina central de Yaoundé puede ser muy lenta. Cuando ocurren los desastres la comunidad tiene que informar a las autoridades locales, que informan al Gobernador, que a su vez se comunica con la oficina central en Yaoundé. Para abordar esta cuestión, la ONG llamada Geotecnología, Evaluación Ambiental y Reducción del Riesgo de Desastres (GEADIRR, por sus siglas en inglés) abogó para que el gobierno descentralizara las estructuras de protección civil. Para que fuera más eficaz, GEADIRR fue muy específico sobre lo que estaban pidiendo y a quién se lo pedían. Se dirigieron a una persona, el Director del Departamento de Protección Civil (una dirección dentro del Ministerio de Administración Territorial), y le pidieron personalmente que adaptara la estructura centralizada del momento, que respondía a situaciones de emergencia en todo el país, y que la dividiera en 3 regiones para que la respuesta a las emergencia fuese más rápida. Al mantener un mensaje claro y centrarse en un enfoque que influyera a su público objetivo, en GEADIRR fueron capaces de llegar mejor a su público objetivo.

Estratégica

La incidencia debe ser vista como un proceso que requiere un plan. Las iniciativas de incidencia aisladas o ad hoc, son menos propensas a tener un impacto. En cambio, con un plan basado en una sólida comprensión de los problemas, que toma en cuenta el contexto y las capacidades de su alianza y que está elaborado sobre un objetivo y teoría claros respecto a cómo cambiarán las cosas y las metas, es más probable que una iniciativa de incidencia tenga éxito.



Historias de los miembros: Muchos de los miembros que han participado en *Primera Línea* utilizan los resultados para abogar frente a los gobiernos locales o nacionales. Sin embargo, a menudo sucede que sus 'peticiones' no se basan en una estrategia de incidencia planificada. Rara vez se piensa en los pasos necesarios para que se produzca el cambio, rara vez se lleva a cabo un análisis del entorno de políticas, y se hace poca investigación sobre a quién debe dirigirse y qué pruebas serían de utilidad. En muchas ocasiones el informe de los resultados de *Primera Línea* se presenta simplemente a una amplia variedad de autoridades en un evento de múltiples partes interesadas. Esto puede dar lugar a que la iniciativa de incidencia no pueda llevarse a la práctica.



Específica del contexto

No es posible producir recetas estandarizadas para tener éxito en las iniciativas de incidencia. El proceso es extremadamente específico del contexto. El entorno propicio, las personas que toman las decisiones y las personas influyentes, sus socios, sus propias capacidades individuales y organizativas, el tiempo y sus partidarios, son sólo algunas de las variables que harán que cada iniciativa de incidencia sea única. La clave está en adaptar las herramientas a su contexto, teniendo en cuenta estas variables.



Historias de los miembros: En Camboya, la ONG local Save the Earth ha reconocido que deben hacer partícipe al gobierno nacional antes de comenzar una iniciativa de incidencia, incluso si el objetivo no supone que el gobierno tome ninguna acción. El proceso se inicia mediante el envío de una propuesta técnica con una carta de presentación a un Ministerio, que explica lo que se está pidiendo y su enfoque. A veces es necesario discutir informalmente sus objetivos de antemano, para ver cómo crear sinergia con lo que se está proponiendo y las prioridades del gobierno. Si el Ministerio apoya su iniciativa, redactará una carta respaldando la propuesta de incidencia. Esto actúa como un 'pasaporte' que abre muchas puertas y les da el poder de convocatoria con otras partes interesadas. Al ser conscientes de este método específico para obtener el apoyo de su país, y al incorporarlo en todas sus iniciativas de incidencia, Save the Earth ha sido capaz de lograr sus objetivos de incidencia con mayor eficacia.



Cómo utilizar este kit de herramientas

La planificación e implementación de una iniciativa de incidencia es un proceso que variará de un contexto a otro. Sin embargo, en general, hay una serie de etapas que la mayoría seguirán. El kit de herramientas les llevará a ustedes y a sus socios a través de estas etapas, y les sugerimos que sigan todos los capítulos en orden. Es posible que tengan que volver a secciones en diferentes momentos, o puede ser que algunas etapas no sean tan relevantes para ustedes y su organización. Se proporcionan herramientas en cada sección para ayudarles con esa etapa del proceso de incidencia. Quizás algunas veces no tengan que usar todas las herramientas, pero escojan las que creen que les ayudarán más. Quizás el contexto de su país represente que tienen que adaptar ligeramente las herramientas. Esto está bien; debe considerarse el kit de herramientas como algo que puede ser adaptado y contextualizado según el caso. Las herramientas han sido diseñadas para que ustedes colaboren como grupo con otras organizaciones de la sociedad civil que trabajan en la iniciativa de incidencia. Quizás quieran reunirse para analizar juntos el kit de herramientas.

Van a encontrar algunos íconos a lo largo del documento:



SUGERENCIA

Una idea en la que ustedes deben pensar



HERRAMIENTA

Un método para que prueben en grupo, que les ayudará a pensar acerca de su iniciativa de incidencia



DETENGÁMONOS A PENSAR

Un recordatorio de que las suposiciones pueden hacerse fácilmente



¡ANTE EL DESAFÍO!

Una advertencia sobre algunos de los retos más comunes que pueden ocurrir en esta etapa



LECCIONES APRENDIDAS

Algunas lecciones aprendidas que pueden ayudarles a superar un reto



HISTORIAS DE LOS MIEMBROS

Relatos que le ayudarán a comprender cómo son los procesos en la realidad



¿Qué hay en este kit de herramientas?

Aquí tiene una guía, etapa por etapa, mostrando cada capítulo y las herramientas que se ofrecen.







1 Identificar el problema y su objetivo

Es probable que en su país hayan muchos problemas que están afectando a las comunidades locales. También podrían pensar en muchos cambios que podrían ayudar a fortalecer la resiliencia de las comunidades, tales como el aumento de la inversión en sistemas de alerta temprana, la aplicación de códigos de construcción, la inclusión de miembros de la comunidad en las decisiones de los gobiernos locales en torno a la RRD, o la reducción de la deforestación. Es importante que al planificar una iniciativa de incidencia comiencen entendiendo muy claramente cuál es el problema y cuál podría ser una solución real a ese problema.

¿Comprenden la realidad sobre el terreno?

La gente local ve y siente los efectos de los desastres y tiene un valioso conocimiento de las diferentes barreras frente a su resiliencia. Hablar con las comunidades para conseguir su perspectiva local será de gran utilidad cuando vayan a dar prioridad a los problemas y a las posibles soluciones. La información y el conocimiento en las capitales nacionales pueden diferir de la realidad local. Es fundamental que la iniciativa de incidencia comprenda los problemas locales y represente a las comunidades con las que trabajan.

¿Tienen diversas perspectivas?

El mismo problema puede impactar a la gente de forma diferente, y es poco probable que una sola persona conozca las necesidades y problemas de toda una comunidad, grupo u organización. Preguntar las opiniones de una amplia variedad de personas, incluyendo a las personas marginadas y grupos de riesgo, les ayudará a obtener una imagen más completa del tema en cuestión.

¿Conocen la escala y extensión del problema?

¿Afecta el problema a todos, o sólo a algunas personas? ¿Tiene consecuencias regulares o poco frecuentes? ¿Se extiende a otras partes del país o incluso de otros países? Tener alguna perspectiva de la escala y extensión del problema les ayudará a la hora de la recopilación de pruebas y de deducir en quién tendrán que centralizar su labor de incidencia.

¿Comprenden las causas fundamentales del problema?

Rara vez un problema es simple. Por ejemplo, los daños causados por las inundaciones no son simplemente a causa de las fuertes lluvias. Casi siempre hay otros factores en juego. Entre ellos podría considerarse la construcción en las llanuras inundables restringiendo el drenaje, la deforestación incontrolada de aguas arriba, o la falta de aplicación de las políticas y normas. Consultar a la gente acerca de la causa fundamental del problema les ayudará a identificar lo que realmente se necesita hacer para fortalecer la resiliencia.



Detengámonos a pensar:

¿Es el problema realmente 'el problema'?

A menudo hay muchos factores en juego cuando se considera un tema importante, y a veces el comportamiento no cambia porque hay una serie de problemas subyacentes.



Algunas herramientas pueden ayudarles a usted y a las organizaciones con las que trabaja a reflexionar sobre estas preguntas.

El **Panel de Primera Línea** es una fuente de información de acceso gratuito sobre las perspectivas de la población local sobre el riesgo y la resiliencia. Analizar los datos les permitirá comprender y analizar mejor los problemas y prioridades de resiliencia para diferentes personas. Los datos de *Primera Línea* se han recogido en 33 países y los hallazgos pueden desglosarse por país, distrito, sexo, edad, ingresos y discapacidad. Para aquellos familiarizados con las herramientas de análisis de datos, el panel de *Primera Línea* utiliza el software Tableau® para ofrecer formas sencillas de ordenar, filtrar, agregar y comparar los datos de *Primera Línea* de todo el mundo. Si ustedes son completamente nuevos en el análisis de datos, el software Tableau® es una forma sencilla de comenzar en esto, ofreciendo una gran cantidad recursos de ayuda y soporte.

El **Análisis del Árbol de Problemas y Objetivos** también es una ayuda para profundizar en las causas fundamentales y en las consecuencias, de modo que podrán identificar mejor aquello que quieren ver resuelto, y lo que hay que abordar para llegar allí.

La herramienta de **Análisis de políticas** les guía a través del proceso de análisis de las políticas nacionales con el fin de entender cómo el entorno de políticas contribuye con el problema que han identificado. Esto les ayudará a entender cómo tendrían que cambiar las políticas para poder lograr su objetivo.



Historias de los miembros:

Descubrir las prioridades locales utilizando *Primera Línea*

En la República Dominicana *Primera Línea* le ha revelado a Oxfam Internacional tanto resultados esperados como inesperados. Por ejemplo, en la región de Valdesia, no fue sorprendente confirmar que las inundaciones surgieran como una amenaza importante. La combinación entre la pobreza y la falta de planificación del uso de la tierra ha dado lugar a miles de personas viviendo en suburbios superpoblados, construidos en las llanuras aluviales de los ríos principales. Las inundaciones localizadas regulares causan graves daños y la pérdida considerable de vidas. Sin embargo, para la ONG fue interesante comprobar cómo la inseguridad fue una prioridad consistente de amenaza importante para todas las comunidades de diferentes regiones del país, lo que evidencia el enorme impacto que tienen los altos niveles de delincuencia y violencia en la vida cotidiana de la gente. Gracias a *Primera Línea* se hizo evidente que la violencia e inseguridad no eran cuestiones que afectarían a comunidades específicas, sino que era un problema grave y extendido a nivel nacional, que no podía ser ignorado. Gracias a la coalición de organizaciones que implementaron *Primera Línea*, Oxfam Internacional ahora está tratando de hacer hincapié en que los esfuerzos de gestión del riesgo de desastres del gobierno no sólo deben atender las amenazas de carácter natural, sino también la violencia como una amenaza social y humana.



Herramienta T1: *Panel de Primera Línea*

Esta herramienta les ayudará a...

Comprender y analizar los problemas de riesgo y resiliencia desde las perspectivas de las comunidades locales.

Qué hacer:

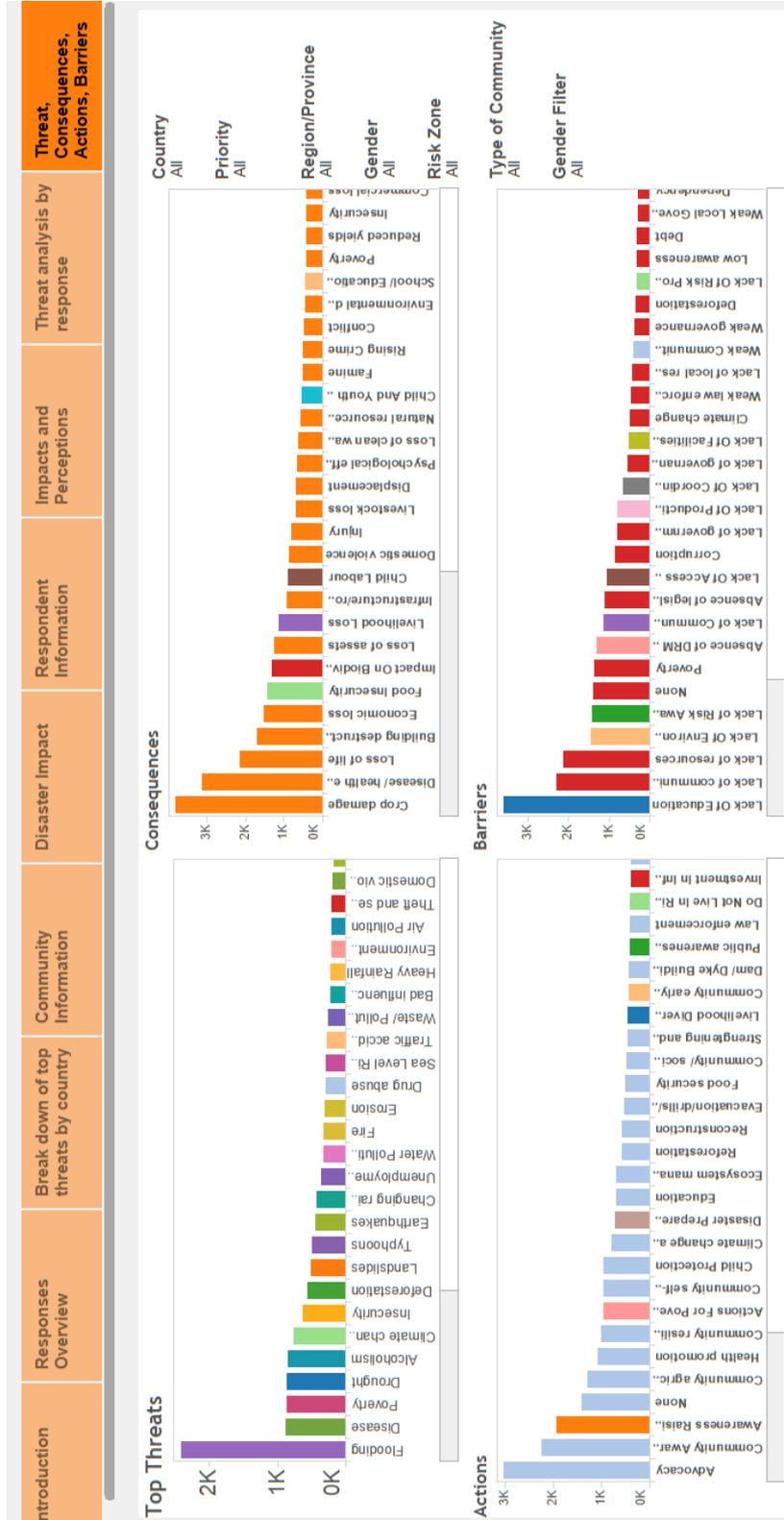
Dedíquense una hora a analizar los resultados de su país y comunidades en el panel de *Primera Línea*. A continuación se presentan algunas preguntas que podrían analizar en el panel de *Primera Línea*:

1. ¿Cuál es la amenaza prioritaria en nuestro país o comunidad? ¿Difiere esto cuando vemos a qué le dan prioridad las mujeres, niños o personas con discapacidad?
2. ¿Cuáles son las consecuencias de estas amenazas? ¿Sufren todas las personas las mismas consecuencias?
3. ¿Qué acciones cree la gente local que podrían ayudar a reducir estos riesgos?
4. ¿Qué barreras impiden que el cambio suceda?

Ver el *Módulo 2, Entender el problema*, en la herramienta de aprendizaje en línea, [Uso de pruebas para hacer incidencia](#), para aprender cómo pueden analizar los datos de *Primera Línea* y comprender mejor el problema que le preocupa a su comunidad.

Después de usar esta herramienta...

Entendemos los problemas prioritarios de resiliencia y las soluciones potenciales de área de trabajo, por los cuáles podríamos abogar.





Herramienta T2: Árbol de problemas y objetivos

Esta herramienta les ayudará a...

Reflexionar sobre las causas fundamentales de los problemas y las soluciones que podrían abogar.

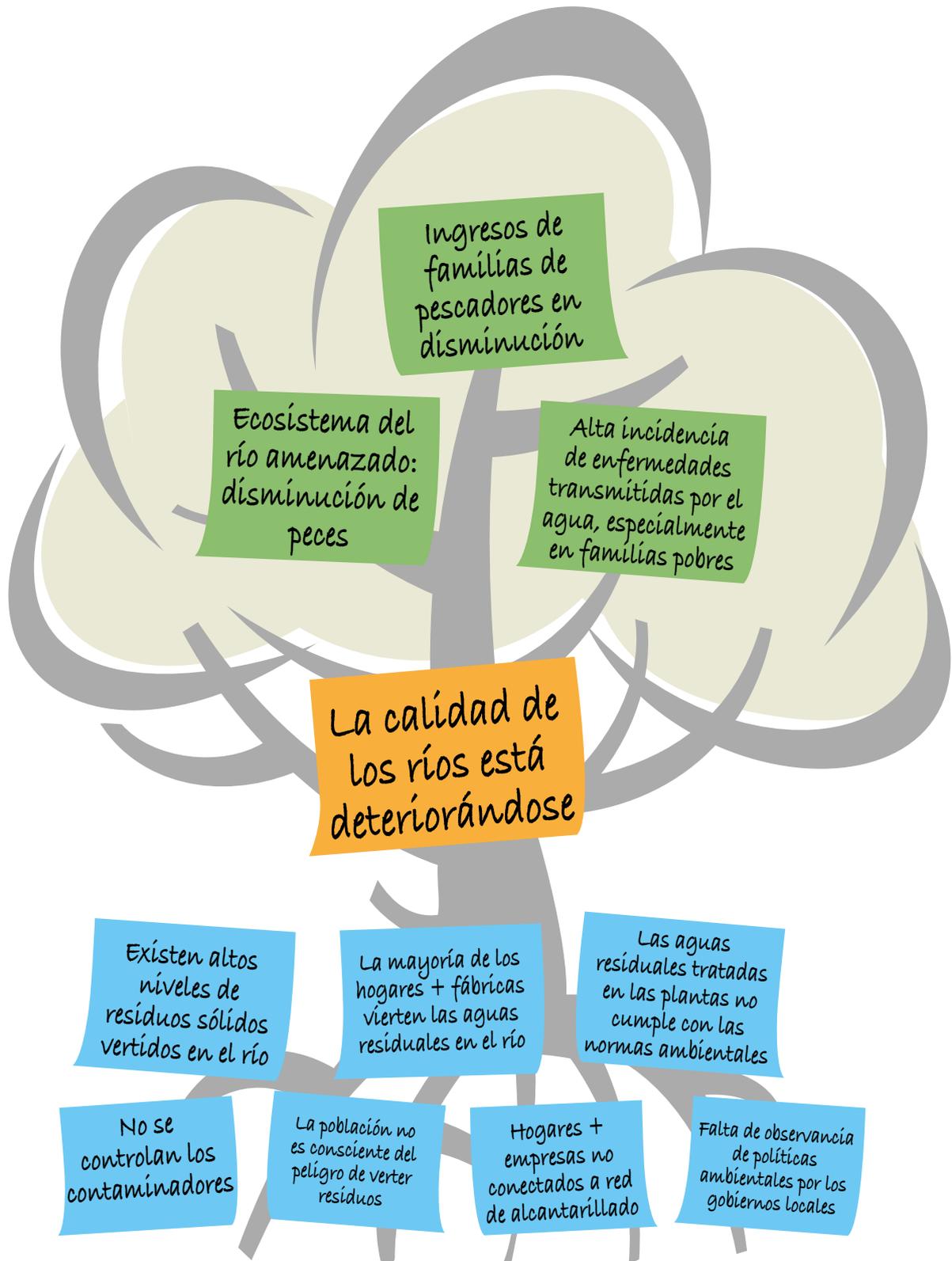
Qué hacer:

Reúnanse con otros miembros de GNDR de su país que deseen trabajar en una iniciativa de incidencia conjunta y sigan los siguientes pasos.

1. Dibujen un árbol en una hoja de papel grande. Debe tener múltiples raíces y ramas. Éste será su árbol de problemas.
2. Pónganse de acuerdo sobre cuál es el 'problema principal'. Escríbanlo en el tronco del árbol.
3. Decidan cuáles son las consecuencias del problema. Escríbanlas en notas adhesivas y péguenlas en las ramas.
4. Después, piensen en las causas del problema principal. Escríbanlas en notas adhesivas y péguenlas en las raíces. No tengan miedo de preguntar '¿Pero, por qué?' o '¿Qué causa eso?', en cada etapa, cuando estén buscando la causa fundamental.
5. Discutan las relaciones entre las notas adhesivas y cómo deberían ubicarse. Por ejemplo, las causas fundamentales más profundas podrían ponerse debajo de las otras. Se podría volver a enmarcar el árbol ubicando una de las causas o efectos como el problema central, y reajustando las otras notas adhesivas a su alrededor. Es posible que deseen hacer esto para volver a enfocar su problema hacia uno en el que puedan ejercer mayor influencia.
6. Una vez que el grupo esté satisfecho con la ubicación de todas las notas adhesivas dibujen otro árbol en una hoja de papel grande. Éste es el árbol de objetivos.
7. Basándose en su árbol de problemas, rellenen este árbol de objetivos revirtiendo las afirmaciones negativas en positivas. Su problema principal en el tronco, se convertirá en su objetivo general. Una causa fundamental como 'la falta de conocimiento' se convertiría en un medio, como ser, 'mejor conocimiento'. Y las consecuencias en las ramas se convertirán en impactos positivos.

Después de usar esta herramienta...

Podemos identificar un objetivo de nuestra iniciativa de incidencia.





Herramienta T3: Análisis de políticas

Esta herramienta les ayudará a...

Identificar cualquier cambio que deseen ver en las políticas.

Qué hacer:

Analicen en grupo las siguientes preguntas. Si es posible, tengan a mano las listas de políticas nacionales. Éstas podrían conseguirse en los sitios web del gobierno o en www.preventionweb.net

1. ¿Cuáles son las políticas claves que hay que analizar para la iniciativa de incidencia?

¿Existe una política relacionada con el problema general que han identificado? Podrían encontrar que hay una política específica en torno al proceso por el que están abogando, por ejemplo, la adaptación al cambio climático, la construcción de escuelas, o la consulta con las comunidades. O quizás hayan políticas genéricas relacionadas con su tema de incidencia, como ser, políticas sobre el medio ambiente o la educación.

2. ¿En qué radica el problema de la política?

Lean las políticas relevantes y piensen cómo están ayudando o dificultando el problema que han identificado para su iniciativa de incidencia. Quizás otras organizaciones hayan hecho evaluaciones similares sobre las políticas que podrían leer (incluyendo informes políticos y documentos de posición que pueden haber en su sitio web). Decidan cuál de estas afirmaciones describe mejor la situación:

✓ **No existe una política específica disponible que aborde nuestro tema de incidencia.**

✓ **Existe una política, pero no es lo suficientemente buena.**

Pregúntense: ¿Aborda la causa fundamental del problema? ¿Tiene en cuenta las realidades locales? ¿Considera las realidades que experimentan las mujeres y hombres, jóvenes y ancianos, los pobres y las personas con discapacidad?

✓ **Existe una política, pero no se aplica con eficacia.**

Pregúntense: ¿Se ejecuta en todas las áreas? ¿Llega a los más vulnerables? ¿Entra en conflicto con otra política?

✓ **Existe ya una política específica, pero el asunto aun se tiene incorporar dentro de otras políticas pertinentes.**



Herramienta T3: Análisis de Políticas (continuación)

3. ¿Qué debe cambiar?

No es suficiente con simplemente quejarse de una política o de la falta de una política. Tendrán también que hacer sugerencias sobre lo que podría mejorar. A continuación se muestra una lista de verificación que les ayudará cuando se planteen sugerencias.

- **Sean realistas.** Son muchos los diferentes temas presentados a los responsables políticos y probablemente tendrán otras prioridades. Es poco probable que sea capaz de obtener su política soñada y sugerirla puede hacer que parezca menos creíble. Si es posible, sugieran cambios pequeños en las políticas existentes.
- **Apóyense en otros ejemplos.** Identifiquen las buenas prácticas, ya sea en otra parte del país o a nivel internacional, que puedan utilizar para ilustrar lo que es una buena política o buena implementación de una.

Después de usar esta herramienta...

Estamos seguros de que podemos argumentar a favor de un cambio de política.



Sugerencia

Políticas jurídicamente vinculantes

Procure vincular su asunto con políticas jurídicamente vinculantes, ya que tendrán más influencia al exigir la aplicación.



Detengámonos a pensar:

¿Podrían los cambios que proponen en la política crear un conflicto con otra política?

Por ejemplo, pedirle a su gobierno que destine el 5% del PIB en el fortalecimiento de la resiliencia podría entrar en conflicto con las estrategias existentes para incorporar la RRD en todas las inversiones al desarrollo.



2 Trazar el camino hacia su objetivo

Ustedes han identificado el problema que quieren abordar y un objetivo para su iniciativa de incidencia. Pero, ¿cómo llegan allí? Habrá diferentes maneras de llegar a un mismo sitio.

Ahora es el momento de decidir el mejor camino para que puedan lograr su objetivo, en función de sus capacidades, oportunidades y desafíos.

En primer lugar, es importante que como colectivo tengan claro cómo será el éxito, para poder empezar a trazar un camino para llegar allí. Es posible que deseen utilizar la herramienta **Escenario imaginario** para ayudarles a acordar una visión compartida de aquello en lo que quieren trabajar juntos de cara al futuro.

Quizás también tengan que pensar en qué podría ayudarles y obstaculizarles el camino. Esto incluirá factores positivos y negativos. Tendrán que planificar para hacer uso de los factores positivos, y estén preparados a tener en cuenta los factores negativos. La herramienta **Análisis de campos de fuerza** les ayudará a hacer esto.

También es importante pensar en los pasos necesarios para llegar a su resultado deseado. Al pensar hacia atrás desde su objetivo final deseado pueden dar pasos realistas para llegar allí, y deducir con qué acciones tienen que empezar. La herramienta **Teoría del cambio** puede ayudarles a esbozar este camino. Esta también puede actuar como un marco de monitoreo una vez que hayan comenzado su iniciativa.



Herramienta T4: Escenario imaginario

Esta herramienta les ayudará a...

Aclarar cómo sería el éxito.

Qué hacer:

Cada persona debe tomar un pedazo de papel. En la parte superior de ese pedazo de papel escriban lo siguiente:

El éxito para mí sería...

Dediquen 10 minutos a pensar en cómo sería la vida si alcanzaran su objetivo de incidencia. Traten de incluir la mayor cantidad de detalles posible.

Podría serles de ayuda pensar en el éxito en términos de cosas que pueden ver, pensar o sentir. O en términos de características sociales, económicas o políticas. Aquí hay algunas preguntas para ayudarles a despertar su imaginación:

- ¿Será el éxito un cambio a corto o largo plazo?
- ¿Qué significará el éxito para las comunidades en situación de riesgo?
- ¿Qué le pasará a la gente con quien están trabajando?
- ¿Qué le pasará al gobierno local?
- ¿Significa su éxito un fracaso para otra persona?

Después de que todos hayan escrito sus pensamientos, lean en turnos lo que han escrito y luego discutan en grupo las siguientes preguntas.

- ¿Hay similitudes entre lo que decimos?
- ¿Hay alguna idea diferente que comparta un pequeño número de personas?
- ¿Están todos de acuerdo con los demás? ¿Hay aspectos que necesita discutir más para alcanzar un consenso?

Después de usar esta herramienta...

Tenemos una visión compartida de cómo será el éxito.



EL ÉXITO PARA MÍ SERÍA...

Funcionarios del Ministerio de Gestión de Desastres y del Ministerio de Obras Públicas mantendrían conversaciones con las comunidades sobre sus prioridades de resiliencia. Esto sería una reunión de una sola vez, para empezar, pero podría llegar a convertirse en eventos trimestrales regulares hacia finales del año.

En consecuencia, las comunidades estarían discutiendo más como grupo y tendrían un mayor sentido de responsabilidad colectiva y entusiasmo. Los líderes surgirían de las comunidades y serían aquellos en quienes los demás confiarían para facilitar las discusiones de la comunidad sobre el fortalecimiento de la resiliencia, para transmitir mensajes claves al gobierno local cuando fuera necesario y para continuar presionando al gobierno por más espacio donde compartir sus puntos de vista. En particular, las mujeres y las personas con discapacidad podrían tener un sentido de inclusión y conducirían activamente discusiones de la comunidad acerca del fortalecimiento de la resiliencia.

Representantes del Ministerio de Gestión de Desastres y del Ministerio de Obras Públicas apreciarían tener reuniones con las comunidades y comenzarían a iniciar las conversaciones sin que se les pida.

Después de 6 meses, los distritos vecinos estarían comenzando a seguir el mismo enfoque. Ellos habrán cabildeado a sus gobiernos después de haber visto el éxito en nuestros distritos.

Nuestra alianza, que trabajó en conjunto sobre esta iniciativa de incidencia, volverá a trabajar conjuntamente en una nueva iniciativa. Nos sentiremos orgullosos de los cambios que se producen en las comunidades y trabajaremos para analizar otros problemas de las comunidades por los que deberemos abogar. Presentaremos la historia de nuestra asociación a otros grupos de la sociedad civil, en un evento que hemos organizado.

Se habrá iniciado un diálogo entre el Ministerio de Gestión de Desastres y el Ministerio de Obras Públicas sobre la enmienda de sus procedimientos de evaluación del impacto ambiental, para asegurar que se incorpora la resiliencia en el formulario de evaluación.



Herramienta T5: Análisis de campos de fuerza

Esta herramienta les ayudará a...

Entender qué podría ayudarles o dificultarles en su iniciativa de incidencia a lo largo del camino.

Qué hacer:

Obtengan una hoja de papel grande y dibujen una línea a lo largo del medio. En la línea escriban el objetivo que hayan elegido. En grupo, rellenen la hoja de papel con las 'fuerzas' que podrían tener un impacto en el logro de su objetivo.

Por encima de la línea escriban las oportunidades que podrían tener un impacto **positivo** en la consecución de su objetivo.

Por debajo de la línea escriban las amenazas que podrían tener un impacto **negativo** en la consecución de su objetivo.

Piensen sobre los eventos, personas y procesos principales

En grupo, asignen una puntuación a cada fuerza (1 = débil; 5 = fuerte). Discutan cómo pueden hacer uso y fortalecer las oportunidades, y cómo debilitar las amenazas.

Después de usar esta herramienta...

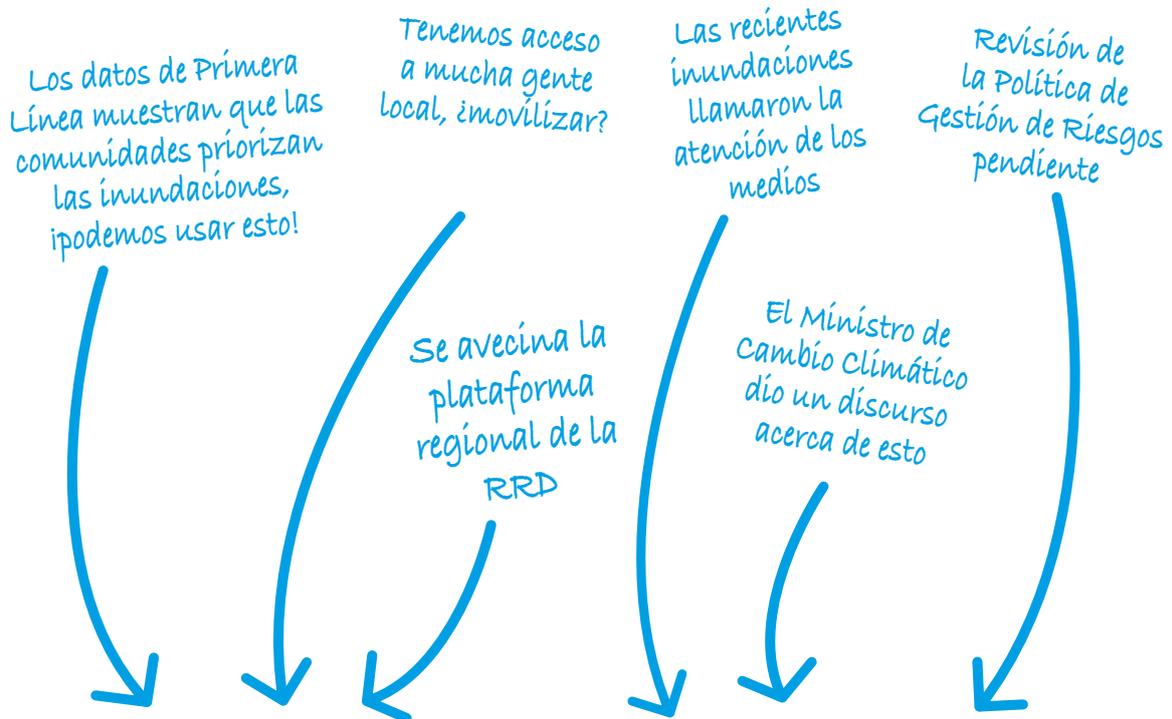
Podemos planificar para prevenir los factores negativos y maximizar los positivos.



Historias de los miembros:

Aprovechando las campañas conectadas en Malawi

, el grupo de la sociedad civil 'Sustainable Rural Growth & Development Initiative' (SRGDI, por sus siglas en inglés) ha estado abogando por la mejora de los servicios de gestión de residuos en las comunidades. En un primer momento lucharon para que se escucharan sus voces, ya que hay muchas otras cuestiones que resolver en el país. Sin embargo, hicieron un aliado inesperado cuando la Primera Dama del país comenzó una campaña paralela para embellecer Malawi, que incluía un mensaje sobre la gestión de residuos. De pronto, su problema era de mayor importancia para las empresas públicas y privadas, y fueron capaces de tomar ventaja de este factor externo.



AUMENTÓ LA INVERSIÓN EN LA

PREPARACIÓN ANTE LAS INUNDACIONES

El gobierno hace recortes presupuestarios

Mega desastres, en lugar de eventos localizados, foco de la agenda de la plataforma de la RRD

Nueva Ministra de Gestión de Desastres - ¡no la conozco!

Muchas otras OSC abogando por otro cambio - ¿espacio saturado?



Herramienta T6: Teoría del cambio

Esta herramienta les ayudará a...

Planificar cómo llegarán al cambio que quieren ver con el tiempo.

Qué hacer:

1. En la parte superior de un trozo de papel grande escriban el objetivo de su grupo. **¿Cuál es el cambio general que quieren ver?**
2. A continuación, escriban los pasos inmediatamente previos a eso. **¿Cuáles son los cambios más pequeños que les permiten llegar ese cambio general?**
3. Luego, piensen cómo sabrían si están haciendo progresos y escríbanlo. **¿Cuáles serían los indicadores de progreso a corto, medio y largo plazo?**
4. Por último, en la parte inferior anoten las actividades que pueden poner en práctica para contribuir a ese progreso. **¿Qué acciones podría implementar su grupo para conducir a estos cambios? ¿En qué no será capaz de contribuir y, por tanto, necesitará el apoyo de otros? Sean realistas sobre sus capacidades.**
5. ¡Ahora comprueben que la lógica funciona a la inversa! Discutan en grupo el flujo desde abajo hacia arriba, y añadan cualquier medida que consideren que falta. **¿Conducirán sus actividades a los objetivos a corto, medio y largo plazo? ¿Hay alguna actividad que falte? ¿Conducirán sus objetivos a largo plazo lo suficiente como para provocar el cambio general que quieren ver?**

Después de usar esta herramienta...

Conocemos el camino que nos queda por delante, así como lo que podemos lograr y dónde podremos necesitar que otros nos apoyen.



Sugerencia

Múltiples actividades a lo largo de su trayectoria

Quizás deseen hacer una lista de las actividades que les conducirán a sus objetivos a corto plazo, y otra para sus objetivos a medio y largo plazo.



EL CAMBIO GENERAL:

MAYOR PREPARACIÓN ANTE LAS INUNDACIONES PERIÓDICAS EN NIGERIA

Condiciones previas

La diversificación de los medios de vida

Presupuesto asignado en los distritos

Reforestación

Metas a largo plazo

Nueva política a nivel de distrito sobre presupuesto para preparación ante inundaciones

La compañía minera de carbón está de acuerdo en reforestar

Metas a medio plazo

En las comunidades se siembran cultivos resistentes a las inundaciones

Petición firmada por 5 000 personas

Metas a corto plazo

Las comunidades reconocen los beneficios de diversificar los medios de vida

Reunión con el Ministerio de Gestión de Desastres

Actividades

Producir estudios de caso de buenas prácticas de otros países

Mantener talleres en las comunidades sobre los medios de vida alternativos

Desarrollar documento de política sobre preparación ante inundaciones y financiación a nivel de distrito

Desarrollar la petición dirigida a la compañía minera de carbón

Entrevistas rápidas sobre la deforestación de la compañía minera de carbón

Reunirse con el gobierno nacional para presentar el documento de política



3 Evaluar a quién hay que dirigirse

Una vez que haya identificado los cambios que desea ver en las diferentes etapas, puede identificar en quién necesitan ejercer influencia para hacer que esos cambios sucedan.

Dado que la resiliencia es un tema transversal relacionado con el trabajo y la vida de muchas personas, puede que tengan que ejercer influencia en múltiples individuos o grupos para conseguir el cambio que quieren. Entre ellos se podría incluir al público en general, empresas privadas, otras ONG o departamentos gubernamentales que trabajan en educación, obras públicas, medio ambiente o la gestión de desastres... ¡por nombrar sólo unos pocos!

A veces se dirigirán a los que tienen poder para ejercer los cambios directamente. En otras ocasiones, quienes están en el poder no les son accesibles, así que quizás tengan que dirigirse a otras personas que pueden influir en los que tienen el poder. Tendrán que tener claro a qué personas que toman las decisiones tienen que persuadir y quiénes tienen influencia sobre ellas. La herramienta **Mapeo de Poder** les ayudará a identificar a las personas que toman las decisiones, a las personas influyentes, a quienes están en la oposición o son aliados, y a reflexionar sobre las formas en que los intereses de estos actores podrían afectar su iniciativa de incidencia y su viabilidad.

Puede ser difícil encontrar la manera de hacer uso de sus aliados potenciales. Puede ser aún más difícil decidir qué hacer con las personas que se oponen a su agenda. La herramienta **Tratar con los aliados y adversarios** les ofrece algunas preguntas y sugerencias que les ayudarán.



Hay una gran diferencia entre los consejeros locales que están interesados y se preocupan por su comunidad y los miembros del gobierno local, tales como el consejo de distrito, en nuestro caso, cuyos intereses están en otro lugar, ya que no dependen de los votos de esas comunidades.

Maynard Nyrenda,
Sustainable Rural Growth
& Development Initiative
(SRGDI, Malawi)



¡Ante el desafío!

Quizás determinen que tienen que ejercer influencia sobre los funcionarios o departamentos claves del gobierno, pero que la corrupción es un problema. Esto puede retrasar el éxito de su labor de incidencia.



Lecciones aprendidas

Podrían presentar sus pruebas a otros grupos para aumentar la presión pública, especialmente a las personas de alto perfil y a los medios de comunicación. Si lo hacen, puede que tengan que presentar sus pruebas en un formato diferente que sea adecuado y eficaz para estos nuevos públicos.



Historias de los miembros:

CARITAS trabajó dentro de una alianza de ONGs llamada Partners for Resilience, para ejercer presión sobre el Gobierno de Guatemala para que aumentara la protección de los suelos, bosques y las masas de agua. Abogaban por cambios en las políticas de gestión de recursos naturales y por mayor inversión en proyectos de restauración en las comunidades. Su mensaje llegó a quienes toman las decisiones, gracias a la ayuda de algunos aliados que tenían en el parlamento. Los miembros del parlamento eran muy conocidos y accesibles a Partners for Resilience, ya que en el pasado asistieron a los mismos cursos de la Universidad o trabajaron en las mismas organizaciones que algunos de los socios. Sabían que sus relaciones pasadas significarían que estos Diputados podrían ser más simpatizantes con los objetivos de la alianza.



Historias de los miembros:

Severin Apedjagbo, de Réseau Jeunesse pour l'Environnement (RJE) de Togo, nos contó una historia sobre cómo un Ministerio de Gobierno se convirtió en un aliado para hacer cabildeo a un Ministerio diferente del mismo gobierno: "Estábamos cabildeando al Ministerio de Energía en Togo para que no incluyera inversiones en energía nuclear en la nueva Política Nacional de Energía. En su lugar, queríamos que se centraran en opciones de energía más verdes. Desde el principio se envió una carta al Ministerio de Energía con nuestras peticiones y decidimos enviar una también al Ministerio de Medio Ambiente, ya que creíamos que podrían estar interesados en conocer nuestra petición. Acabaron contactándonos para expresar su apoyo a nuestra causa y de hecho nos facilitaron a tres técnicos expertos que ayudarían a nuestra organización a encontrar políticas pertinentes y a presentar nuevas recomendaciones al Ministerio de Energía."



Sugerencia

Asegúrense de mantener seguros los resultados de su mapeo de poder dado que la información puede ser muy delicada. Si alguien descubriera que ha sido identificado como alguien que bloquea su causa, puede que no le haga muy feliz y decida hacer su iniciativa de incidencia aún más difícil.



Herramienta T7: Mapeo de poder

Esta herramienta les ayudará a...

Identificar quién es el público objetivo de su iniciativa de incidencia, los aliados con quienes trabajar, y otras personas en quien pueden ejercer influencia. También puede ayudarles a entender el papel y la relación entre los actores.

Qué hacer:

Trabajen en grupo para dibujar el diagrama de la derecha. Escriban su objetivo en la parte superior de la página como 'Nuestra Agenda'.

Hagan una lista de las diferentes organizaciones y personas que están relacionadas con su agenda. Deben incluir a cualquier persona que pueda afectar su objetivo, a quienes puedan verse afectados por el mismo o a quienes desempeñen un papel en su consecución o en dificultarlo. ¡No se olviden de las comunidades, los otros grupos de la sociedad civil, los medios de comunicación, el sector privado y los diferentes departamentos del gobierno!

Decidan dónde deben ir en el diagrama. Sean realistas acerca de cuánto poder de toma de decisión e influencia le asignan a las personas y grupos, y cuánto puede que apoyen o se opongan a su causa.

Una vez que hayan rellenado las casillas, reflexionen sobre quiénes dirían que son las personas más importantes en quienes deben influir, a quién necesitan de su lado, y de quién tienen que desconfiar.

Tendrán que volver a este mapeo de poder después de haber iniciado su iniciativa de incidencia para comprobar si algo ha cambiado. ¿Se tienen que añadir nuevas personas o grupos? ¿Se han convertido los adversarios en aliados?

Después de usar esta herramienta...

Sabemos que debemos dirigirnos a...

Sabemos que nuestra oposición será...

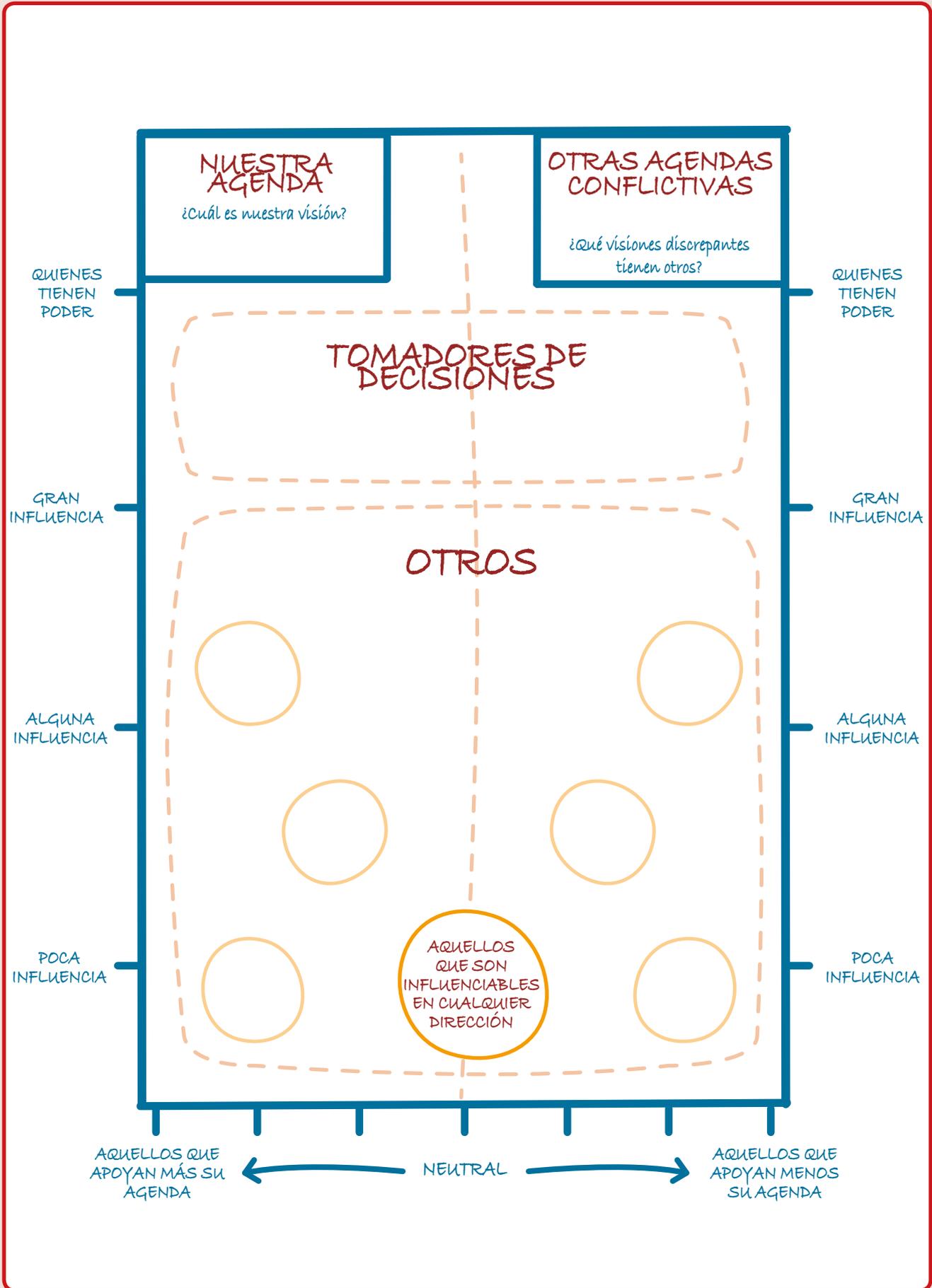
Sabemos que podemos trabajar con...



Detengámonos a pensar:

Cómo identificar a los partidarios y adversarios

Pídanle a sus socios que compartan sus experiencias e historias sobre las diferentes personas y organizaciones que acaban de enumerar. Puede que comiencen a tener una imagen más clara de cuánto les apoyan. Podrían también buscar en los sitios web de su organización o leer alguno de los artículos que hayan escrito recientemente para comprender mejor cuáles podrían ser sus agendas.





Herramienta T8: Tratar con aliados y adversarios

Esta herramienta les ayudará a...

Pensar en diversas formas de aprovechar y tomar en cuenta a quienes han identificado como aliados y adversarios potenciales.

Qué hacer:

Discutan en grupo las preguntas y opciones que siguen. Para cada aliado y adversario, decidan la mejor manera de tratar con ellos a fin de maximizar sus posibilidades de lograr su objetivo.

Cosas para averiguar sobre sus aliados	Cosas para averiguar sobre sus adversarios
¿Cuánto apoyan el tema de su labor de incidencia?	¿Por qué se oponen a ustedes?
¿Tienen alguna duda sobre su campaña de incidencia? Si es así, ¿cuáles son?	¿Qué tan activamente se les opondrán?
¿Qué esperan obtener de la iniciativa de incidencia?	¿Serán reactivos (tan sólo contrarrestando sus movimientos) o serán proactivos?
¿Disponen de buenos recursos para la campaña?	¿Qué podrían hacer para desafiarles?
¿Qué están dispuestos a hacer para apoyar la campaña?	¿Cuánto poder tienen (dinero, influencia, cantidad)?
¿Qué tan involucrados e informados esperan estar?	¿Cuáles son sus estrategias y tácticas?
¿Tienen problemas con otros aliados potenciales?	¿Hay áreas en las que podrían estar de acuerdo?
	¿Quién está influenciado por ellos?
¿Cómo tratar con sus aliados?	¿Cómo tratar con sus adversarios?
Persuadirlos de que su posición es la correcta	Persuadirlos de que su posición es la correcta y convertirlos en aliados
Persuadirlos de que el tema es lo suficientemente importante como para justificar la acción	Debilitar su oposición a su postura
Llevar a cabo alianzas con ellos	Encontrar puntos de coincidencia en algunos temas y acordar estar en desacuerdo en otros
	Reducir su influencia perjudicando su credibilidad y oponerse exitosamente a sus argumentos

Después de usar esta herramienta...

Sabemos cómo tratar con los aliados y adversarios, como parte de nuestra estrategia de incidencia.





4 Reunir pruebas que apoyen su mensaje

Para que las labores de incidencia sean eficaces deben estar respaldadas por la experiencia y los conocimientos pertinentes. Las pruebas proporcionan legitimidad a los defensores y pueden apoyar diferentes etapas en la planificación de la incidencia.

Es muy difícil reunir pruebas sobre la resiliencia. Es difícil calcular cuántas vidas pueden salvarse si se enseña sobre la preparación en las escuelas. O cuánto dinero se puede ahorrar si se construyen las viviendas de forma diferente. Pero pueden recordar los acontecimientos pasados y hablar con las comunidades sobre sus necesidades y prioridades.

Pero, ¿qué pruebas se deben utilizar? Aspiren a pruebas que van al grano, fáciles de comprender y que se puedan compartir para transmitir su historia. Las declaraciones específicas que abordan las preocupaciones locales o nacionales y están sustentadas energicamente, tienden a ser las más eficaces. Las historias humanas a menudo tienen un gran impacto, pero aún así requerirán de pruebas estadísticas sobre su firmeza y credibilidad. A menudo, el mejor enfoque consiste en 'plantear el caso' utilizando pruebas que combinan una historia personal, respaldada con datos cuantitativos y cualitativos, contando una narración completa y convincente.

Diferentes públicos pueden encontrar útiles distintos puntos de vista. Personalizando sus pruebas para que se adapten a los diferentes públicos, tienen más probabilidades de obtener una respuesta positiva. Por ejemplo:

- P. ej. si está tratando de persuadir al Ministerio de Educación de que incluya la concienciación sobre las inundaciones en los planes de estudio, entonces saber cómo se ven afectados los niños y las escuelas será muy relevante.
- Sin embargo, si el Gobierno ha declarado que tienen que hacer ahorros financieros, sus pruebas serán más eficaces si demuestra que invertir en prevenir inundaciones puede ahorrar dinero a largo plazo.

Vale la pena invertir tiempo en entender mejor las prioridades de los públicos objetivos identificados en el mapeo de poder. Así podrán adaptar su mensaje y las pruebas que lo apoyan para conseguir mayor impacto. El programa de educación en línea **Uso de pruebas para hacer incidencia** les ayudará a pensar en cómo pueden adaptar sus pruebas y cómo puede ayudarles *Primera Línea*.



Quando empezamos a reunir datos sobre el riesgo de desastres y la resiliencia, no pensábamos que los usaríamos para iniciativas de incidencia. Pero en cada ocasión que presentamos esta información, acompañada con imágenes y testimonios, las personas se interesaron en lo que estábamos haciendo y estaban impacientes por apoyarnos, incluso a nivel del gobierno nacional. Así que decidimos reunir pruebas de forma sistemática en los diferentes distritos de nuestras campañas."

Amusat Kolawole, Centre for Disaster Risk and Crisis Reduction (CDRCR), Nigeria



Sugerencia

Involucre a su público objetivo tan pronto como empiece a desarrollar su plan de incidencia. Ellos le pueden indicar por qué no están dando prioridad a un tema, o si hay lagunas en la información disponible. Pregunte qué información poseen, y si hay lagunas, trabaje para llenar esas lagunas. Si les es difícil acceder a ellos, podrían averiguar sus prioridades en sus documentos estratégicos institucionales. Si son cargos públicos electos, puede que haya programas pre-electorales con sus posiciones y prioridades políticas.



Sin embargo, tener las pruebas 'adecuadas' para la audiencia adecuada no es suficiente para lograr una iniciativa de incidencia exitosa. Deben presentar su mensaje y sus pruebas de la forma más convincente para conseguir el máximo impacto. La presentación de su mensaje dependerá de la persona o grupo a quienes desean persuadir. La siguiente tabla muestra algunas maneras diferentes de presentar sus pruebas.

Cómo presentar sus pruebas	¿Para qué sirve?
Carta	Puede ser una buena manera formal de llamar la atención de quienes toman las decisiones y de forzar una posición o respuesta oficial.
Cartel o Volante	Puede influir en una gran cantidad de personas en eventos. Asegúrense de que el mensaje clave es evidente y que se lee con claridad.
Blog o podcast	Son útiles para cuando quieren llamar el interés del público o de las OSC y quieren aumentar la demanda por el cambio.
Informe	Dado que pueden poner más información en un informe, puede utilizarse cuando su público objetivo no sabe mucho sobre el tema.
Tuit	Puede ser una buena manera de llegar a los periodistas y al público en general; y los miembros del Parlamento están cada vez más en Twitter. El reto, sin embargo, es mantener su mensaje breve.
Presentación o discurso	Una oportunidad para hablar en un evento es una buena manera de influir en las personas interesadas. Asegúrense de que van al grano y hablan con claridad.
Informe de políticas	El mejor enfoque cuando se trata de dirigirse a los responsables políticos acerca de una política específica. Consulten en la página 51 sugerencias sobre qué incluir en un resumen político.
Estudio de caso	Es útil para presentar su mensaje en la realidad e ilustrar con datos y estadísticas cómo el problema está afectando a las personas y comunidades.

Las historias humanas a menudo tienen un gran impacto, pero aún así requerirán de pruebas estadísticas sobre su firmeza y credibilidad. Al presentar sus pruebas, contar una narrativa convincente y redondeada requiere del uso de historias humanas de individuos o de una comunidad (respaldadas con datos cuantitativos y cualitativos para su credibilidad) para obtener el mayor impacto.

La herramienta **Ingredientes de la narración** les ayudará a entender los tipos de historias que puede necesitar para ilustrar su problema o presentar soluciones, así como cinco ingredientes fundamentales para que estas historias tengan un mayor impacto en su público.

Los estudios de caso van más allá de la teoría y juegan un papel importante en el aumento de la empatía y de la comprensión. La herramienta **Estudios de caso** les ayudará a comprender los fundamentos acerca de la selección y elaboración de un buen estudio de caso que sea representativo del tema.

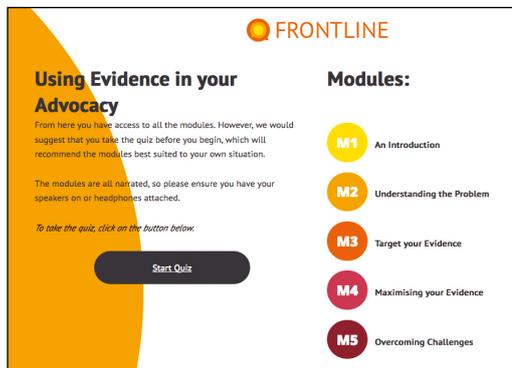


Sugerencia

Los hechos *narran*,
¡pero las historias
lo *muestran*!



Herramienta T9: Plataforma de aprendizaje en línea “Uso de pruebas para hacer incidencia”



Esta herramienta les ayudará a...

Seleccionar y presentar las pruebas más apropiadas e impactantes para su labor de incidencia.

Qué hacer:

El curso de educación en línea tiene 5 módulos que abarcan:

1. Introducción al uso de pruebas en incidencia
2. Entender el problema
3. Determinar sus pruebas
4. Maximice sus pruebas
5. Superando las dificultades

Sigan el curso solos. Cada módulo lleva unos 45 minutos y les llevará a través de la teoría, ideas e historias sobre las mejores formas de utilizar pruebas en sus iniciativas de incidencia. Les guiará específicamente a entender cómo pueden utilizar los datos de *Primera Línea* en las perspectivas locales de riesgo y resiliencia, en las diferentes etapas de su iniciativa de incidencia. En esta etapa, cuando se están reuniendo pruebas para un problema que ya han identificado, se recomienda que se centren en los módulos 3, 4 y 5.

Después de usar esta herramienta...

Podemos compartir nuestras ideas sobre las pruebas debemos utilizar en nuestra iniciativa de incidencia con los otros socios que trabajan en la misma.



Herramienta T10: Ingredientes de la narración

Esta herramienta les ayudará a...

Escribir historias impactantes que podrán utilizar en su labor de incidencia.

Qué hacer:

Las historias impactantes que llegan a los corazones de las personas generalmente se basan en cinco ingredientes fundamentales. Cuando quieran utilizar historias como parte de sus pruebas, asegúrense de agregar todos estos ingredientes para obtener el máximo efecto:

1. **Personajes:** las buenas historias no describen sus personajes. Los presentan al mostrar su reacción a los conflictos y dilemas; y los conflictos aparecen cuando los deseos o necesidades individuales encuentran un obstáculo.
2. **Trama:** la trama es su introducción, cuerpo y conclusión. A la gente le gusta saber cómo empezaron las cosas y cómo terminó todo. También les gusta saber por qué suceden algunas cosas y otras no, y sus implicaciones: “causa y efecto”. Céntrense en esto en el cuerpo de la historia. Describan a las personas y el contexto con palabras que apelan a todos los sentidos, es decir, cómo se ve, oye, huele, sabe o siente.
3. **Público:** ¿quién es probable que lea su historia? ¿Qué quieren esas personas? ¿Por qué tendrían interés en leerla? Piensen en estas preguntas y asegúrense de que están cumpliendo con las necesidades de su público específico.
4. **Condición humana:** para que una historia les haga pensar a las personas, a menudo tiene que conectar con sus emociones. Por ejemplo, podría ser alegría, ingenio, el miedo a la muerte, el deseo de poder, el amor por sus seres más cercanos. Pueden incluir estas emociones en los personajes de su historia.
5. **Mensaje:** el mensaje de su historia es lo que quieren demostrar. Es lo que quieren que otros aprendan, crean, entiendan y reflexionen. No sobrecarguen su historia con muchos mensajes. Hagan que sea sencillo (¡pero no simplista!).

Después de usar esta herramienta...

Ya sabe lo que hay que incluir en sus historias para hacerlas más atractivas y participativas para que sus mensajes se comprendan y lleguen a las personas de forma significativa.



Herramienta T11: Estudios de caso

Esta herramienta les ayudará a...

Seleccionar y elaborar estudios de caso apropiados.

Qué hacer:

Al seleccionar un estudio de caso, tengan en cuenta los tres factores siguientes. Su estudio de caso debe ser:

- **Representativo.** Por lo general, los mejores estudios de caso son representativos de la situación en general. Deben seleccionar su estudio de caso sólo después de haber analizado los datos y de haber entendido realmente la complejidad de la situación, no antes.
- **Informativo.** Elijan un ejemplo con una lección clara, ya sea que la consulta local conduce a proyectos de RRD más eficaces o que el cumplimiento de los códigos de construcción asegura una reducción en las pérdidas. Quieren que su lector sea capaz de decir cuál es la lección simplemente con leer la historia.
- **Convinciente.** Queremos que el público se conmueva para que tome en cuenta las lecciones del estudio de caso y haga cambios. Un ejemplo de un resultado positivo ayudará al lector a ver lo que podría suceder si se captan las lecciones. Preferiblemente, el ejemplo mostrará una mejora en las vidas y medios de vida de los más vulnerables, así como beneficios para su público objetivo; por ejemplo, el ahorro de dinero para el gobierno nacional.



Herramienta T11:

Herramienta de estudios de caso (continuación)

Cuando desarrollen su estudio de caso consideren seguir la siguiente estructura:

- **Título.** que sea breve. Céntrense en destacar el logro más convincente.
- **Problema:** esbocen el desafío en particular que enfrenta la comunidad. Asegúrense de incluir las causas fundamentales del problema.
- **Solución:** esbocen el enfoque que se utilizó para hacer frente a la situación. Asegúrense de mencionar quién estuvo involucrado, cómo participó la comunidad, los pasos clave del camino, y cualquier otro reto que hubiera que enfrentar.
- **Resultados.** resuman lo que ocurrió como resultado. Asegúrense de incluir las consecuencias a corto y largo plazo, y cómo se vieron afectados distinto tipo de personas.
- **Reflexión.** ¿qué funcionó? ¿Qué no funcionó? ¿Hubo algo sorprendente? Quizás quieran utilizar una cita de algún participante del proceso que destaque la importancia de este trabajo.
- **Conclusiones:** resuman en una o dos frases cómo este ejemplo es una enseñanza para otros.

Después de usar esta herramienta...

Sabemos en qué pensar cuando desarrollamos estudios de caso.



5 Planificar cómo ejercer influencia

¡Ahora ya conocen su objetivo, a quién se dirigen y qué pruebas pueden utilizar para persuadirlos! Ahora es el momento de planificar sus labores de incidencia.

Cada iniciativa de incidencia será diferente, pero la mayoría contiene una combinación de:

- **Cabildeo:** influyendo directamente en quienes toman las decisiones
- **Organización de campañas:** activismo por parte de sus partidarios, las OSC y el público que demuestre que un gran número de personas, los votantes y la sociedad civil están preocupados por un problema

No tienen que incluir estos dos elementos, depende de ustedes y de la situación de su país. En algunos países las organizaciones de la sociedad civil tienen que ser muy cautelosas, por lo que su labor de incidencia será probablemente el cabildeo de alto nivel y ejercer una influencia en forma discreta. En otros casos, la sociedad civil es muy activa y consciente de la publicidad, por lo que es muy probable que su labor de incidencia también incluya campañas públicas.

Para cada uno nos fijamos en diferentes enfoques, consejos y retos, y compartimos algunos ejemplos.

Cabildear

Hay diferentes maneras de cabildear a quienes toman las decisiones. Cómo cabildear al alcalde de la ciudad puede ser diferente a cómo cabildear al presidente de una empresa.

Sea quien sea a quien estén cabildeando, asegúrense de que conocen su función y motivaciones, y de que su mensaje y pruebas están adaptados para ellos. La herramienta **Mapeo de mensajes** les ayudará a asegurarse de que su mensaje informa, persuade y moviliza la gente a la acción de una manera clara, sencilla y concisa. Esto puede lograrse de forma sencilla mediante la elaboración de un mensaje central claro, que resuma su posición y los cambios que desean lograr. Su mensaje central guiará entonces la elaboración de mensajes adaptados, que son más específicos y que van dirigidos a públicos particulares.

La siguiente tabla muestra algunas de las maneras en que podrían querer cabildear. Piensen en qué enfoques serían los mejores para ustedes. En algunas de estas situaciones podría resultarles útil desarrollar un documento de políticas, si están recomendando un cambio de políticas. El objetivo de un documento de políticas es proporcionar un argumento exhaustivo y persuasivo que justifique sus recomendaciones políticas, y por lo tanto que actúe como una herramienta de toma de decisiones y como una llamada a la acción para el público objetivo. La **Plantilla de documento de políticas** les ayudará a redactar un documento conciso y eficaz.



"Sé dónde va a comer un Viceministro clave, por lo que uno de nuestros enfoques de cabildeo es aparecer por el restaurante a la hora de la comida... ¡Yo sé que un día u otro él va a estar allí!"

Mónica Cuba, de Soluciones Prácticas (Bolivia)





Si están luchando para cabildear exitosamente a sus objetivos públicos, hay algunas cosas que pueden intentar para aumentar el número de sus partidarios:

- Obtener mensajes de apoyo de personas influyentes o de alto perfil
- Invitar a otras redes y alianzas a que participen
- Persuadir a otras organizaciones a que asuman su problema (incluso si éste no es su problema principal)
- Persuadir a donantes a que traten su tema en negociaciones con quienes toman las decisiones

Formas de cabildear	¿Para cuándo sirve?
Trabajar con los responsables políticos	Trabajar 'desde dentro' les permite conocer a los responsables políticos, y por lo tanto ejercer influencia en ellos de manera más eficaz. Pueden desarrollar esta relación prestando servicios en el tema, o mediante la participación en foros de asesoramiento o grupos de trabajo. A medida que su organización desarrolla su pericia comenzarán a ser reconocidos y aceptados como expertos, y como un recurso por parte de los políticos.
Incluir consultas	Los gobiernos, empresas o las ONGI pueden lanzar una consulta para recoger las opiniones y puntos de vista sobre un tema. Procuren estar presentes en estas consultas o incluir sus puntos de vista mediante el envío de un documento breve, bien escrito. Puede que tengan que incluir un análisis de las políticas y sus recomendaciones. Trabajar en redes o coaliciones puede aumentar sus posibilidades de ser invitados a las consultas.
Reuniones cara a cara	Si los miembros de su asociación están cerca de su público objetivo, es posible que puedan organizar reuniones o llamadas telefónicas con ellos. Esto significa que la persona en quien procuran ejercer influencia está centrada totalmente en su tema. Vean la sugerencia acerca de cómo sacar el máximo provecho de las reuniones.
Intervenir por escrito	Si no conocen bien a su público objetivo, pueden optar por escribir cartas o enviar peticiones. Esta es una de las formas más comunes de cabildear a aquellos con poder que toman las decisiones, que a menudo están fuera de su alcance. Existe el riesgo de que dejen su carta o petición en un estante y se les olvide, por lo que deberán acompañarla con otros enfoques.
Realizar un evento	Invitar a los públicos claves a un evento que hayan organizado crea oportunidades para establecer la agenda y difundir su mensaje. Quienes toman las decisiones pueden sentirse inclinados a reconocer y apoyar su causa en presencia de los demás.
Charlas de pasillo	Puede que sepan que la gente en quien necesitan ejercer influencia está asistiendo a una conferencia o taller nacional. Si también asisten, podrían mantener conversaciones informales con ellos para presentar su 'petición'.



Sugerencia

Sacar el máximo partido de una reunión

- Enviar con antelación cualquier informe o presentación
- Establecer una agenda clara y enviarla el día antes a todos los participantes
- Presentar desde el principio pruebas impactantes y una petición clara
- A continuación, poner por escrito lo que se acordó y comunicarlo a todos los presentes
- Acordar una reunión o llamada de seguimiento



A la hora de cabildear se enfrentarán a desafíos, pero hay formas de adaptar su cabildeo para hacerles frente. Consulte la tabla siguiente para algunas sugerencias.

Reto	Posibles enfoques
Su problema se percibe como una cuestión marginal	Utilicen encuestas de opinión o peticiones para demostrar el apoyo popular. Se pueden utilizar los datos de <i>Primera Línea</i> para demostrar cómo muchas personas están dando prioridad a un problema.
Su problema es de baja prioridad (para ser abordado 'más tarde')	Destaquen los costos potenciales de inactividad. Podrían compartir los datos de los costos de los desastres anteriores. Demuestren que la situación puede mejorar sin un costo sustancial.
Su tema está visto como una consideración de lujo	Remítanse a los países vecinos, donde el tema haya sido abordado ("nuestro país se está quedando atrás")
Ver el Módulo 5 de la herramienta del aprendizaje en línea, Uso de pruebas para hacer incidencia , para aprender más acerca de cómo utilizar las pruebas para superar los desafíos comunes.	



Historias de los miembros:

Utilizar ejemplos de dónde se ha logrado el cambio en otros lugares

Partners for Resilience es una coalición de cinco organizaciones en Guatemala, a decir, la Cruz Roja, CARE, Centro Clan, Cáritas y Wetlands International. Querían que los gobiernos locales llegaran a un acuerdo para dedicar el 5% de su presupuesto total a micro proyectos de mitigación de desastres en colaboración con las comunidades. Para persuadir a los gobiernos locales, presentaron pruebas acerca de dónde se había hecho esto en otras áreas, como ser Zacapa, donde se acababa de negociar la cifra del 5%. Utilizando el ejemplo de dónde se había logrado en otras áreas, fue mucho más fácil para que la alianza presionara por el 5% en Chiquimula y en otros distritos, ya que se podía interpretar como realista y necesario para ponerse al día.



Historias de los miembros:

Cabildear en nombre de las comunidades para mejorar la gestión de residuos industriales

Los residuos industriales son un problema importante en la comunidad de Bangor (Malawi). Desde el 2014, una ONG nacional llamada Sustainable Rural Growth & Development Initiative (SRGDI) ha estado trabajando con la comunidad, el gobierno y el sector privado para mejorar la gestión de residuos. Las empresas privadas vierten los residuos industriales en lugares inseguros y peligrosos en los alrededores de la comunidad; el gobierno de la ciudad no hace cumplir las regulaciones contra estas prácticas de vertido; y la población local contribuye con sus propios residuos a las zonas de vertido. SRGDI quería:

- Aumentar la concienciación sobre el problema
- Aumentar la rendición de cuentas sobre el problema
- Conseguir que el gobierno o el sector privado proporcionaran mejores servicios de gestión de residuos

SRGDI actuó como un puente entre los miembros de la comunidad, el gobierno y las empresas privadas. Organizaron reuniones y hablaron en nombre de las comunidades, hicieron llamadas telefónicas y coordinaron el envío de cartas. Durante estos envíos de correspondencia y reuniones les mostraron a los representantes del gobierno y a las empresas privadas los resultados de una evaluación de riesgos local que habían llevado a cabo con las comunidades, lo que puso de relieve la contaminación y sus consecuencias como un riesgo prioritario. También les mostraron fotos de los residuos y sus impactos. Muchos de los representantes del gobierno y de las empresas no consideraban reunirse con los miembros de la comunidad, pero estaban dispuestos a hacerlo con un grupo organizado.

La labor de incidencia todavía está en curso, pero se ha tomado conciencia y las empresas privadas han reducido significativamente sus vertidos.



Historias de los miembros:

Fomentar la confianza con el Gobierno de Zimbabwe

Action 24, una ONG nacional de Zimbabwe, quería que la nueva Política Nacional para la RRD incorporara elementos críticos que las comunidades locales priorizaban. Esto incluía la asignación presupuestaria para los actores locales, y el fortalecimiento de los canales de comunicación con las comunidades. Se dieron cuenta de que tendrían que establecer relaciones con el Ministerio de Medio Ambiente, Agua y Clima (MEWC, por sus siglas en inglés) y con el Ministerio del Gobierno Local y Urbanismo (MLGUP, por sus siglas en inglés) si querían ser vistos como un socio y, por lo tanto, tener influencia en sus decisiones.

El proceso de fomentar la confianza con los directores de estos dos ministerios fue largo. Action 24 ayudó al Director de la Unidad de Respuesta de Cambio Climático de la MLGUP a participar de manera constructiva en las negociaciones internacionales sobre políticas; apoyó la coordinación de la Plataforma Nacional para el Cambio Climático; y se asoció con ellos en numerosos proyectos. Esta asociación colaborativa y el apoyo fomentaron la confianza entre Acción 24 y el Ministerio de Medio Ambiente, Agua y Clima, lo que brindó más oportunidades para reunirse a discutir cuestiones de política. Presentaron datos de *Primera Línea* que indicaban que las comunidades habían identificado la sequía como un problema importante, a la par que soluciones innovadoras frente a la sequía persistente, que podrían ser ampliadas. Después de estas conversaciones el gobierno incorporó elementos que condujeron a una mayor participación de las comunidades en la implementación de las soluciones identificadas, con un enfoque en el fortalecimiento de la resiliencia.



Historias de los miembros:

Colaborar para cabildear por políticas de vivienda segura a través de los distritos

Hábitat para la Humanidad (HPH) es una ONG internacional que aboga por el acceso a una vivienda segura y asequible en todo el mundo. En Honduras, han venido desarrollando alianzas y coaliciones con otras organizaciones de la sociedad civil a nivel local y nacional abogando para que el gobierno defienda los derechos a una vivienda segura. En el 2005, crearon una asociación llamada Consejos Hondureños de Vivienda Solidaria. Los municipios hondureños son autónomos en lo que se refiere a la vivienda; tienen la autoridad para canalizar sus propios recursos para la planificación de la vivienda y el uso de la tierra, y para desarrollar códigos y normas. Y es así, que había que dirigirse a cada municipio individualmente.

Sin embargo, el grupo decidió hacer uso de sus capacidades compartidas para desarrollar un enfoque estandarizado que fomentara las relaciones con quienes toman las decisiones en cada uno de los municipios de todo el país. La estrategia consistió en 4 pasos:

1. Desarrollar y compartir una propuesta política municipal
2. Cabildear la nueva política, incluso con consejeros comprensivos en forma individual e informal
3. Presentar la propuesta política al municipio
4. Actuar como un organismo de control sobre la ejecución de la política aprobada

Mediante la búsqueda de aliados dentro del gobierno que les ayudaran a presentar la política a las autoridades municipales pertinentes, el grupo tuvo mucha más legitimidad. Una vez que se obtuvo la colaboración de los concejales, fue mucho más fácil organizar eventos para presentar formalmente la política de vivienda a los gobiernos municipales. El método estándar permitió que se replicara y se aprendiera de cada intento, y para que quienes cabildeaban pudieran afirmar que otros municipios estaban trabajando en esto, cuando intentaban convencer a las personas que tomaban las decisiones.



Organizar campañas

Organizar campañas puede ser particularmente impactante si son capaces de movilizar a un gran grupo de personas. La oposición pública podría ser vista como una forma de dañar la reputación del gobierno (y por lo tanto las posibilidades de reelección) o la cuota de mercado de la empresa (y por lo tanto los precios de las acciones). Una vez que consigan una masa crítica que apoye su problema, entonces tendrán la oportunidad de lograr un cambio duradero.

Algunas personas ya sabrán sobre el tema, pero no creen que sea lo suficientemente importante como para actuar sobre el mismo. Puede que otros no sean conscientes en absoluto respecto al problema. Para este segundo grupo tendrán, en primer lugar, que aumentar su concienciación. Una vez que se ha logrado un nivel de concienciación es necesario motivar a la gente para que actúe en su problema.

Pueden movilizar la preocupación del público de diferentes maneras, dependiendo de su objetivo. En el cuadro siguiente se indican algunas formas.

Maneras de hacer campaña	¿Qué es?
Peticiones	Pídanle a la gente que escriba cartas o que firme una carta que hayan escrito ustedes, a alguien con influencia (alguien que tome las decisiones, un miembro del parlamento, un ministro, etc.).
Aumentar la conciencia de masas	Eleven el perfil de su problema asegurando la cobertura de los medios de comunicación o consiguiendo el apoyo de base o de perfil alto.
Marchas	Organicen a la gente para que marche por las calles o para que se reúna en algún lugar en apoyo a una causa.
Estimular el debate	Utilicen un recurso publicitario, hagan una declaración impactante, emitan un anuncio de televisión o radio, o atraigan la atención de los periodistas, simplemente para que la gente hable y discuta sobre su problema.
Daños a la marca	Pídanle a la gente que transmita mensajes negativos boca a boca o a través de las redes sociales acerca de una marca comercial, o pídanle que no compre sus productos. También puede utilizarse con organismos gubernamentales o instituciones, empañando su reputación.
Periodismo ciudadano	Pídanle a la gente que comparta instancias del problema que ha identificado mediante su publicación en los medios sociales o sitios web, a través de fotografías, vídeo, informes, SMS, tuits, etc.
Perturbar la actividad normal	Pídanle a la gente que moleste para sensibilizar sobre un problema. Esto podría incluir pedirle que no pague impuestos injustos o multas, que cree atascos de tráfico, o que no cumpla con las ordenanzas desleales.



Sugerencia

¿Cómo motivar a la gente a que actúe?

- Háganles sentir que su problema es a la vez importante y urgente para ellos, mostrándoles cómo les afecta personalmente.
- Describan claramente las acciones concretas y sencillas que desean que la gente emprenda. ¿Recuerdan su Teoría del cambio? Quizás el público quiera entender esa vía antes de decidirse a actuar.
- Proporcionen las habilidades y recursos que las personas van a necesitar para actuar sobre su problema. P. ej., podrían capacitar a los activistas, ofrecerles notas de antecedentes eficaces, proporcionarles información antes de cualquier reunión, ofrecerles cartas tipo que ellos puedan adaptar, facilitarles una petición que ellos tienen que firmar, o una lista de actividades que puedan llevar a cabo.
- Fomentar su confianza al compartir y celebrar los éxitos, mostrando el progreso, diciendo 'gracias' y explicando el valor de su contribución. Los partidarios deben saber que es posible tener éxito.



Historias de los miembros:

Marcha por terraplenes resistentes al clima en Bangladesh

Patuakhali y Barguan se encuentran entre las zonas de Bangladesh más expuestas a los ciclones, marejadas ciclónicas e irregularidad de las precipitaciones. Estos extremos han llevado al colapso de los terraplenes de los ríos, la destrucción de muchas casas, al desplazamiento de las familias y al daño a las cosechas. Las comunidades a menudo crean y dependen de la elevación de tierras, llamadas pólder, para proteger las casas y los cultivos de la subida del agua. Muchos diques fluviales y pólderes no están suficientemente mantenidos y entonces se dañan.

Durante 2 años ActionAid Bangladesh y su socio local, Association of Voluntary Action for Society (AVAS, por sus siglas en inglés) mantuvieron diálogos con el Consejo de Desarrollo del Agua, que está a cargo del mantenimiento de los pólderes y terraplenes. Procuraron persuadirles de que una inversión de USD140 000 en terraplenes más fuertes y resistentes al clima, y la gestión comunitaria del terraplén, podrían conducir a un retorno de USD17,6 millones. A pesar de sus 2 años de cabildeo con los órganos del gobierno local, no hubo respuesta a las demandas de la comunidad.

En el 2014, un año después del ciclón Mahasen, las mujeres líderes de la comunidad movilizaron a miles de agricultores y jornaleros a marchar hacia la oficina local de la Junta de Desarrollo del Agua. A ellos se unieron los funcionarios locales electos de los subdistritos y los sindicatos. Las mujeres líderes contactaron con los medios de comunicación para difundir la noticia de sus sufrimientos y las demandas de una mejor gestión de los terraplenes. Al final de la marcha entregaron una carta al Primer Ministro.

A finales del 2014, el Primer Ministro de Bangladesh, en respuesta a la marcha y a la carta de la comunidad, organizó una conversación por Skype con los representantes de la comunidad. Después de este debate, a principios del 2015, el gobierno de Bangladesh asignó USD17 663 930 para la reconstrucción de partes rotas de los terraplenes. Llevó tiempo, pero la persistencia y visibilidad de la campaña llevó a la comunicación directa con quien tomaba la decisión y dio lugar al cambio que querían ver en la práctica.



Herramienta T12: Mapeo de mensajes

Esta herramienta les ayudará a...

Elaborar mensajes que informan, persuaden y movilizan a la gente a la acción de una manera clara, sencilla y concisa.

Qué hacer:

- Escriban en forma concisa lo que quieren lograr. Éste debería ser su objetivo final, fundamentado en su *Árbol de análisis de problemas y objetivos*. Éste será su mensaje más primordial, general.

Debajo del mismo, escriban 3 declaraciones breves:

- **¿Por qué desean conseguirlo?** ¿Cuáles serán las consecuencias positivas o negativas de no tomar ninguna medida? (fundamentado en su *Árbol de problemas y objetivos*)
- **¿Cómo proponen lograrlo?** (fundamentado en su *Teoría del cambio*)
- **¿Qué acciones desean que lleve a cabo su público al respecto?**(fundamentado en su *Mapeo de poder*)

Bajo cada uno de ellos, añadan las pruebas y ejemplos que apoyan a cada uno de las afirmaciones.

Un mapa básico de mensajes debe encapsular lo que tienen que decir, pero los mensajes no son lo mismo que los lemas o las citas. Los mensajes deben ser adaptados para públicos específicos. Trabajen en grupos pequeños, repitan el mapeo de mensajes para cada público al que hayan decidido dirigirse. Después de haberlo rellenado, ¡practíquenlo y díganlo en menos de 2 minutos! Hagan que otros lo escuchen y hagan observaciones sobre lo que fue persuasivo y lo que podría expresarse mejor. Es posible que deseen hacer esto en notas adhesivas, si son tímidos a la hora de aportar sus comentarios.

Después de usar esta herramienta...

Somos capaces de resumir nuestra 'petición' de forma concisa para diferentes públicos.



Herramienta T12: Mapeo de mensajes (continuación)





Herramienta T13: Plantilla de Documento de Políticas

Esta herramienta les ayudará a...

Proporcionar un argumento exhaustivo y persuasivo que justifique sus recomendaciones políticas.

Qué hacer:

- **Título.** Sean breves y ágiles.
- **Resumen.** Dos o tres frases que resuman todo el informe. Usen expresiones de moda reconocibles que los enganchen como SFDRR, cambio climático y ODS.
- **El problema.** Expliquen el problema de la política y por qué es particularmente importante o vigente. Incluyan suficientes pruebas de por qué es un problema.
- **Su recomendación.** Traten de hacer una sola recomendación política viable. Si van a realizar más de una recomendación, diferencienlas claramente. Asegúrese de que puede argumentar con claridad por qué ha elegido su alternativa política sobre otras y por qué sería beneficioso para el gobierno adoptar sus cambios en la política.
- **Referencias y fuentes sugeridas.** Para que sea creíble, es vital que respalden sus declaraciones, datos, estadísticas y citas con referencias a sus fuentes.

Después de usar esta herramienta...

Sabemos cómo hacer un argumento conciso para cambiar la política.



6 Definir los roles de los aliados

Una vez que sepan lo que van a hacer, tienen que averiguar quién va a hacer cada cosa. Cuando existen diferentes socios puede ser un poco complicado, ya que las diferentes organizaciones pueden tener distintas capacidades. Utilicen la herramienta **Análisis FODA de alianzas** para ayudarles a entender las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades dentro de la asociación, lo que cada uno puede aportar y de dónde podrían tener que recibir ayuda.

Historias de los miembros:

¡Las coaliciones son el camino a seguir!

DENIVA, un miembro de GNDR de Uganda, fue parte de una coalición de grupos de la sociedad civil que querían persuadir al Presidente del país a que no aprobara un proyecto de ley. El proyecto de ley haría que los miembros del Parlamento quedaran exentos del pago de impuestos. La coalición analizó la cantidad que cada miembro del Parlamento contribuye en impuestos al año y calculó que esto significaría una pérdida de 9 billones de chelines ugandeses (USD2700 millones) que podrían dedicarse a inversiones en salud, educación y preparación ante desastres. La presentación de esta cifra impactante hizo más fácil reunir 4 millones de firmas del público en tan sólo 2 meses. Cada miembro de la coalición tenía un papel diferente en función de su valor añadido. El papel de DENIVA en la coalición era movilizar a su amplia red y obtener el mayor número posible de firmas. Reunieron el apoyo de sus 200 miembros, que a su vez recogieron firmas de sus distritos. Esto incluyó conseguir que la Asociación Nacional de Maestros hiciera una declaración en contra de la exención fundamentada en el impacto que tendría en el sector de la educación. ActionAid Uganda, otro miembro de la coalición, jugó un papel diferente. Ellos utilizaron sus contactos con los medios para organizar conferencias de prensa y obtener la mayor cantidad posible de tiempo de emisión en televisión y radio. Sin colaboración habría sido difícil que la campaña fuese efectiva. Por su cuenta, DENIVA carecía de los recursos y contactos con los medios, mientras que ActionAid carecía de acceso a las organizaciones de base.



En nuestra iniciativa de incidencia reconocemos que no podemos hacerlo todo, y usted tampoco. Pero juntos cada uno puede llevar a cabo una función y llegar a nuestro objetivo común. ¡Las coaliciones son el camino a seguir!

Anne Akwango, DENIVA, Uganda



¡Ante el desafío!

Puede ser difícil llegar a un consenso cuando se trabaja con socios. Es probable que se centren en diferentes aspectos del desarrollo, la reducción del riesgo de desastres, o el cambio climático, y puede que tengan que negociar las prioridades.



Lecciones aprendidas

- Discutan durante suficiente tiempo sobre su objetivo compartido.
- Usen un lenguaje simple que todos los socios puedan entender.
- Animen a todos los socios a ver el tema desde la perspectiva del grupo en general, no sólo desde su propio ángulo.
- Reconozcan que muchos actores del cambio climático, el desarrollo y la RRD dicen lo mismo desde diferentes sitios. Necesitamos entender los problemas subyacentes y cómo se superponen las causas fundamentales.
- Se han desarrollado una serie de juegos para ayudar a unir a diferentes personas y a reconocer que son más fuertes juntas que separadas. Algunos están en la sección *Recursos* de este kit de herramientas.



Herramienta T14: Análisis FODA de aliados

Esta herramienta les servirá para...

Identificar lo que cada socio puede aportar al grupo y dónde están las diferencias.
Reflexionar sobre qué factores externos podrían fortalecer su asociación y cuáles podrían ponerla en peligro.

Qué hacer:

Hagan una lista de las diferentes capacidades que se requieren para su iniciativa de incidencia. Esto podría incluir el acceso a los líderes de la comunidad, contactos en los medios de comunicación, habilidades de escritura, habilidades de comunicación social, relaciones con el gobierno, o habilidades para hablar en público.

Piensen en los miembros de su asociación y en la asociación en su conjunto. Discutan en grupo las cuatro preguntas sobre la asociación y rellenen las casillas. Ya se han ofrecido algunos ejemplos.

Fortalezas	Debilidades
<p>¿Qué puede aportar cada uno?</p> <p><i>La organización X tiene experiencia en movilizar la comunidad</i></p> <p><i>La organización Y tiene contactos en el gobierno local</i></p> <p><i>La organización Z tiene experiencia en los medios sociales</i></p>	<p>¿De qué habilidades, recursos o conocimientos carecemos como grupo?</p> <p><i>Ninguna organización en nuestra alianza tiene experiencia en evaluar</i></p>
Oportunidades	Amenazas
<p>¿Qué factores externos podrían ayudar a fortalecer nuestra alianza?</p> <p><i>Existe capacitación disponible en monitoreo y evaluación</i></p> <p><i>El gobierno local ofrece recursos para las asociaciones</i></p>	<p>¿Qué factores externos podrían poner nuestra relación en peligro?</p> <p><i>El gobierno nacional crea competencia entre nuestras organizaciones</i></p> <p><i>Se avecinan otros proyectos importantes por lo que estaremos ajustados de tiempo</i></p>

Después de usar esta herramienta...

Sé que el papel de mi organización será...

Sabemos que debemos
para fortalecer nuestra alianza

Detengámonos a pensar:

¿Creen que tal vez podrían conseguir que los medios sean su socio en la iniciativa?





7 Poner en práctica su iniciativa

Antes de que su grupo empiece a poner en práctica su iniciativa de incidencia, asegúrense de que todos saben cuál es el plan. **La plantilla de plan de trabajo** puede ayudarles a detallar el plan de su grupo y a asegurarse de que todos saben qué hacer. Una vez que estén todos seguros de lo que están haciendo, ¡pueden empezar!

Hay algunas cosas que quizás quieran hacer durante su iniciativa.

Poner en marcha su campaña

Quizás quieran invitar a los medios de comunicación al lanzamiento de su campaña, o utilizar las redes sociales para difundirla. Esto podría ser particularmente relevante si se proponen recoger un determinado número de firmas en una petición y desean anunciar sus planes para llegar a una gran cantidad. Después de este lanzamiento, podrían enviar correos electrónicos o hacer llamadas telefónicas para dar las gracias a quienes asistieron al lanzamiento para ayudarles a poner en marcha los siguientes pasos.

Registrar y compartir sus "pequeños" triunfos

¡La labor de incidencia a veces puede sentirse como una batalla agotadora! Tendrán que mantener la motivación alta entre sus socios compartiendo los logros intermedios. Pueden parecer pequeños o insignificantes, pero son pasos críticos hacia su objetivo común y ¡es necesario celebrarlos! Esto también dará importancia a su trabajo fuera de sus organizaciones.

Mantener un registro de lo que hace cada uno

Diferentes personas estarán haciendo cosas diferentes como parte de su iniciativa de incidencia y es importante que ustedes anoten los procesos en los que están involucrados. De lo contrario se puede perder la pista de lo que han hecho o pueden dirigirse a las mismas personas varias veces. Este es particularmente el caso cuando hay personas que dejan el grupo de incidencia.

Hacer un seguimiento de los compromisos

Simplemente con comunicar su mensaje una sola vez a su público objetivo, a menudo no es suficiente. Su público puede estar ocupado y puede que no haya priorizado su 'petición'. Puede ser necesario que les recuerde lo que quieren que hagan o a lo que se han comprometido. Sería adecuado realizar un seguimiento informal, hacerles una llamada o enviarles un correo electrónico para concertar una reunión cara a cara. Si se requiere un seguimiento más formal, quizás puedan organizar un diálogo permanente, como reuniones mensuales.



¡Ante el desafío!

Impactos de desastre

Vivimos en un mundo muy propenso al riesgo. Puede que estén cabildeando a su gobierno local para que invierta más en preparación para las inundaciones cuando ocurre un gran terremoto. Podrían desviarse la atención y los recursos a la respuesta al terremoto, dejando que su labor de incidencia parezca fuera de lugar.



Lecciones aprendidas

Si ocurre un desastre a gran escala en medio de su iniciativa de incidencia quizás deban detenerla y esperar un poco de tiempo antes de empezar a cabildear nuevamente a quienes toman las decisiones. El tiempo que esperen dependerá de la situación, pero en general quieren que quienes toman las decisiones sean capaces de ver más allá de la respuesta inmediata a la crisis del momento. Después de esta pausa adapten su mensaje, siempre que sea posible, para destacar cómo su "petición" también ayudará a prevenir crisis similares a la que el país acaba de experimentar. Los gobiernos nacionales tienden a ser reactivos y no proactivos y quizás un evento de desastre les ayude a acelerar el cambio que quieren ver.



Herramienta T15: Plantilla del plan de trabajo

Esta herramienta les ayudará a...

Asegurarse de que planifican cuidadosamente su iniciativa de incidencia y que está lista para funcionar.

¿Qué queremos?

¿Por qué lo queremos?

¿A quién hay que dirigirse?

¿De quién necesitamos apoyo?

¿Qué vamos a hacer?

¿Qué?

¿Quién lo hará?

¿Cuándo?

Después de usar esta herramienta...

Estamos seguros de empezar a trabajar en nuestra iniciativa de incidencia.



8 Monitoreo y aprendizaje

Monitorear su progreso

Es importante medir el impacto de su iniciativa de incidencia a medida que avanzan, para que puedan evaluar si van por buen camino o si necesitan cambiar su enfoque. A menos que comprueben periódicamente que lo que está haciendo está dando lugar al cambio, podrían perder mucho tiempo y recursos yendo por el camino equivocado.

Hay diferentes maneras de monitorear su iniciativa de incidencia. Uno de los métodos más comunes es desarrollar un marco de monitoreo con las metas a corto y largo plazo, y comprobar si están alcanzando estas metas durante su labor de incidencia. Hemos creado un marco de monitoreo de este tipo en el capítulo 2. Vuelvan a la **Teoría del cambio** que desarrollaron anteriormente (página 28) y comprueben cómo lo están haciendo. Usen como ayuda las preguntas de la herramienta siguiente, **Árbol indicador del progreso**.

Una forma alternativa de medir su progreso es decidir sobre los cambios que desean ver en el comportamiento de las personas, grupos y organizaciones, y evaluarlos a lo largo del tiempo. La herramienta **Mapeo de resultados** puede ayudarles a identificar qué grupos específicos de personas pueden ser influenciados con éxito.

Puede que sea difícil monitorear los cambios en las actitudes hacia la resiliencia y el comportamiento. La tabla de **Indicadores potenciales** les ofrece algunas sugerencias para algunos indicadores, que podrían utilizar para monitorear su progreso.

Aprender de la iniciativa

Después de completar su iniciativa de incidencia, deben tomarse algún tiempo para reflexionar sobre cómo fue. Esto les ayudará a aprender las lecciones que aplicarán la próxima vez. Organicen una reunión de socios para compartir sus lecciones. Quizás deseen utilizar como ayuda la **Lista de verificación de reflexiones**.



Sugerencia

¡Es raro conseguir todas sus demandas!

Es posible que no hayan logrado lo que se proponían, pero eso no hace que su labor de incidencia no haya tenido éxito. ¡Es posible que hayan tenido resultados inesperados que no planearon, e iniciar el diálogo en torno a su problema debe ser visto como un resultado positivo! Asegúrense de celebrar los pequeños triunfos con su grupo. Esto mantendrá altos la moral y el ímpetu.



Herramienta T16: Indicadores potenciales

Esta herramienta les ayudará a...

Seleccionar los indicadores relevantes para ayudarles a medir el progreso en su labor de incidencia.

Lo que hay que saber acerca de	Maneras de medir	Ejemplos de indicadores (recuerden que deben contextualizar)
¿Ha habido cambios en el comportamiento institucional (por ejemplo: el acceso, el respeto)?	<p>Mejora el acceso de la sociedad civil y de la comunidad a las personas que toman las decisiones</p> <p>Aceptación del papel de la sociedad civil en el debate y toma de decisiones</p> <p>Participación de la sociedad civil en la toma de decisiones</p> <p>Transparencia institucional</p> <p>Aumento de la rendición de cuentas por las acciones</p>	<p>Se lleva a cabo el primer encuentro entre grupos de la sociedad civil y departamentos gubernamentales</p> <p>El gobierno tiene un número X de reuniones con su coalición</p> <p>El gobierno inicia una consulta con grupos de la sociedad civil</p> <p>El gobierno establece mecanismos formales para la participación de los ciudadanos</p>
¿Ha habido cambios en la forma en que el público actúa o muestra su apoyo?	<p>Perfil de la cuestión y en qué medida está en la agenda pública o política</p> <p>Cantidad de citas/usos de las pruebas</p> <p>Declaraciones privadas y públicas de apoyo</p> <p>Fortalecimiento de las relaciones con personas clave</p>	<p>La cuestión ha sido planteada y discutida X veces en eventos clave</p> <p>Los líderes de opinión y quienes toman las decisiones han hecho declaraciones políticas de apoyo X veces</p>



Herramienta T16: Indicadores potenciales (continuación)

Lo que hay que saber acerca de	Maneras de medir	Ejemplos de indicadores (recuerden que deben contextualizar)
¿Están respondiendo los legisladores a su acción?	<p>Cambios en las asignaciones presupuestarias</p> <p>Cambios en las políticas</p> <p>Cambios en la práctica política</p>	<p>X cantidad de dinero asignado a Y</p> <p>El gobierno cambia su política en la forma en que desean</p> <p>Se dio a conocer la política a implementar por parte de las instituciones pertinentes</p>
¿Han dado lugar estos cambios a mejoras para beneficiar a las comunidades?	<p>Reducido el número de personas que viven en la pobreza</p> <p>Libertad de las violaciones a los derechos humanos</p> <p>Acceso a los servicios</p> <p>Mayor igualdad</p>	<p>Reducción de la proporción de personas que ganan menos del 50% del ingreso promedio</p> <p>Aumento de la proporción de personas con acceso a la asistencia sanitaria</p> <p>X% de la población infantil accede a una escuela</p>

Después de usar esta herramienta...

Tenemos una mejor idea de los indicadores que podrían encajar en nuestro contexto.



Historias de los miembros:

Monitoreo comunitario de los cambios en las prácticas de vertidos de residuos en Senegal

En el 2014, la ONG local Shalom International mantuvo conversaciones con miembros de la comunidad acerca de las amenazas que enfrentan en Senegal, como parte del programa *Acción en Primera Línea*. Después de hablar con diferentes personas, se hizo evidente que los individuos de una comunidad estaban más preocupados por el sistema de alcantarillado. Estos se bloqueaban regularmente debido a la gran cantidad de residuos sólidos que vertían aguas arriba los vendedores del mercado directamente en el sistema, en lugar de utilizar los cubos de basura proporcionados. Las leyes ambientales locales establecían que los dueños del mercado debían disponer de los residuos en los contenedores de basura. Sin embargo, éstos no eran muy grandes y no se recogían con la frecuencia suficiente, por lo que a menudo los comerciantes del mercado no tenían ningún sitio donde tirar su basura. Decidieron que el Alcalde era la persona que podía hacer algo acerca de este problema, y entonces acordaron reunirse con él. Le mostraron los resultados de las conversaciones de *Acción en Primera Línea*, que indicaban que la comunidad había identificado una mala gestión de aguas residuales como su amenaza prioritaria. Asimismo le mostraron fotos y vídeos, tomados en sus teléfonos móviles, de la red de alcantarillado bloqueada para que pudiera ver por sí mismo lo que estaba ocurriendo. Propusieron que se dispusieran grandes cubos de basura, y que se recogieran los contenedores con mayor frecuencia, como se indica en las regulaciones ambientales. El Alcalde acordó hacer los cambios y desbloqueó el atasco existente.

Con el fin de garantizar que los cambios se mantuvieron a largo plazo, Shalom International estableció un comité dentro de la comunidad para monitorear la situación y producir de vez en cuando informes sobre la situación. Un grupo informal de mujeres que tienen puestos en el mercado lideran este monitoreo, y consultan con regularidad a toda la población que vive alrededor de la zona del mercado para asegurarse de que no hay vuelta atrás en los cambios de comportamiento y los logros obtenidos. También visitan la oficina del gobierno local periódicamente para asegurarse de que proporcionan los artículos prometidos a la comunidad, incluyendo contenedores de recambio.



Herramienta T17: Árbol de Indicadores de Progreso

Esta herramienta les ayudará a...

Evaluar su progreso fundamentado en su Teoría del cambio de indicadores.

Qué hacer:

Reúnanse como grupo o bien en persona, en línea o por teléfono y repasen el árbol de decisiones de abajo.



Después de usar esta herramienta...

Sabemos lo que tenemos que hacer para estar más cerca de nuestros objetivos.



Herramienta T18: Mapeo de resultados

Esta herramienta les ayudará a...

Identificar y monitorear los cambios que desean ver por diferentes grupos de personas.

Qué hacer:

1. En grupo, hagan una lista de los diferentes grupos de personas cuyo comportamiento tendría que cambiar si fueran a lograr su objetivo general. Estos son los individuos, grupos u organizaciones con quienes interactúa la iniciativa de incidencia y en donde han identificado oportunidades para ejercer influencia.
2. Desarrollen un conjunto de marcadores de progreso para cada uno de ellos. Estos son cambios visibles en el comportamiento, que van desde lo mínimo que esperarían verles hacer como respuesta temprana a la labor de incidencia, hasta lo que les gustaría ver y, por último, lo que les encantaría verles hacer si la iniciativa de incidencia tuviera una influencia significativa.
Vean el ejemplo en la página siguiente. Quizás, como ayuda, quieran revisar el escenario imaginario de su grupo (página 24).

Una vez que hayan comenzado a ejercer su influencia, deben comenzar la evaluación periódica sobre qué marcadores de progreso se están dando. ¿Están viendo lo que ya esperaban ver? ¿Qué les impide ver lo que les gustaría ver? Quizás tengan que hablar con miembros de la comunidad, ONGs o miembros de los gobiernos locales con el fin de evaluar este progreso. Es posible que desee diseñar una encuesta fundamentada en estos marcadores.

Después de usar esta herramienta...

Estamos de acuerdo en qué cambios de comportamiento estaremos monitoreando en diferentes grupos de interés.



Herramienta T18: Mapeo de resultados (continuación)

El cambio que queremos ver en general:

Las políticas satisfacen con mayor eficacia las necesidades locales de resiliencia

<p>Esperamos ver que el gobierno local...</p>	<p><i>Emprende capacitación para interactuar mejor con las comunidades</i></p> <p><i>Invita a las comunidades a contribuir con sus opiniones</i></p> <p><i>Visita con regularidad a las comunidades en el terreno</i></p>
<p>Nos gustaría ver que el gobierno local...</p>	<p><i>Elabora políticas y protocolos para involucrarse con las comunidades</i></p> <p><i>Recibe y analiza los comentarios de los grupos de la comunidad</i></p> <p><i>Se reúne regularmente para considerar las opiniones y comentarios de las comunidades</i></p> <p><i>Modifica los proyectos a partir de la retroalimentación de la comunidad</i></p>
<p>Nos encantaría ver que el gobierno local...</p>	<p><i>Desarrolla proyectos y programas junto con las comunidades</i></p> <p><i>Invita a representantes de la comunidad a los foros de toma de decisiones</i></p> <p><i>Rinde cuentas a las comunidades a través de la presentación de informes periódicos sobre los avances y lecciones aprendidas</i></p>



Herramienta T19: Lista de verificación de reflexiones

Esta herramienta les ayudará a...

Reflexionar sobre lo que funcionó bien y lo que no funcionó tan bien durante la iniciativa de incidencia para que puedan aprender lecciones para futuras iniciativas.

Qué hacer:

Como individuos piensen en las siguientes cinco preguntas durante 10 minutos. Después, compartan sus ideas con el resto de sus socios y discutan las similitudes y diferencias sobre lo que pensaron.

1. ¿Qué funcionó bien?

Hagan una lista sobre algunos aspectos destacados de la iniciativa y la forma en que se ejecutaron.

2. ¿Qué no funcionó tan bien?

Hagan una lista de algunos de los procesos que no fueron tan bien como esperaban.

3. ¿Cuál fue la clave de nuestro éxito?

Piensen en las decisiones internas y acciones de sus aliados, así como en los eventos y apoyo externos.

4. ¿Cuáles fueron las barreras para nuestro futuro éxito?

Piensen acerca de los problemas internos en torno a su mensaje y enfoque, así como en los desafíos externos.

5. ¿Qué harían de forma diferente la próxima vez?

A partir de sus pensamientos anteriores piensen en las 3 mejores lecciones que aplicarían en su próxima iniciativa de incidencia.



9 Recapitular

Ya sea que lograron lo que se proponían o no, recapitular al final es una etapa importante de su incidencia.

Las historias de los cambios deben elaborarse y compartirse ampliamente para asegurarse de que las personas son conscientes de los cambios, aprenden de ellos y se inspiran en ellos para decidir las acciones que vendrán a continuación.

Sugerencia

¿Qué debería haber en una historia de cambio?

En menos de una página, resuman:

- ¿Cuál era su objetivo de incidencia y por qué el tema es importante?
- ¿Cómo persuadieron a diferentes personas a realizar el cambio?
- ¿Cuál es el cambio y qué significará para las personas?
- ¿Qué podría hacer ahora la gente para ayudar a aplicar el cambio?
- Agradecer a quienes contribuyeron.



Tras el éxito de nuestra iniciativa de incidencia, decidimos compartir nuestras experiencias con otras comunidades que participaron en el programa *Primera Línea*. Pensamos que el proceso de incidencia podría replicarse en sus propias comunidades, y por ello les proporcionamos un estudio de caso sobre nuestra mejor práctica, para que tomen como ejemplo

Andy Reyes, Shalom Internacional, Senegal



Si están abogando en favor de comunidades específicas, es importante que les comenten cómo ha ido su trabajo. Esto mantendrá los niveles de confianza y respeto.

También es una buena idea organizar un seguimiento con su público objetivo. Esto proporcionará la oportunidad para darles las gracias (¡si fueron útiles!), debatir cambios necesarios para el futuro y ayudar a mantener una relación para futuras iniciativas. Esto puede hacerse en persona, por teléfono o por correo electrónico.

Tal vez quieran organizar un evento de aprendizaje para mostrar lo que han logrado y su impacto. Podrían invitar a diferentes partes interesadas, entre ellos a las personas que toman las decisiones a quienes se han dirigido. El evento podría mantener el impulso para el cambio sostenido y para una próxima iniciativa de incidencia.

Ver el **Final de lista de verificación de iniciativas** para ayudarles a recordar si han completado todo.



Herramienta T20: Final de la lista de verificación de iniciativas

Esta herramienta les ayudará a...

Asegurarse de recapitular su iniciativa de incidencia y a no olvidarse de nada.

Qué hacer:

En grupo vean si pueden marcar todas las casillas de la siguiente lista de verificación.

De lo contrario, discutan sobre aquello que aún queda por hacer.

¿Han ustedes...?

- ✓ ¿Registrado las historias del cambio que han visto?
- ✓ ¿Compartido estas historias con socios, aliados y personas influyentes?
- ✓ ¿Retroalimentado los resultados de la iniciativa de incidencia con las comunidades por las que están abogando?
- ✓ ¿Planeado un seguimiento con su público objetivo?

Después de usar esta herramienta...

Sabemos lo que aún nos queda por hacer para finalizar la iniciativa de incidencia.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



GNDR
Global Network of Civil Society
Organisations for Disaster Reduction

+44 208 977 7726

info@gndr.org

www.gndr.org