



**ADAPTACIÓN BASADA EN
ECOSISTEMAS**

Guía de facilitación

Ciclo de aprendizaje en incidencia política y
vocerías comunitarias para el fortalecimiento
de mecanismos de gobernanza local





Guía de facilitación

Ciclo de aprendizaje en incidencia política y
vocerías comunitarias para el fortalecimiento
de mecanismos de gobernanza local

Autoras:

Ileana Ávalos

Arlene López-Sampson

Maricela Méndez

CATIE no asume la responsabilidad por las opiniones y afirmaciones expresadas por los autores en las páginas de este documento. Las ideas de los autores no reflejan necesariamente el punto de vista de la institución. Se autoriza la reproducción parcial o total de la información contenida en este documento, siempre y cuando se cite la fuente.

© Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, 2025.

ISBN: 978-9977-57-816-3

322.2

A945

Ileana Ávalos

Guía de facilitación. Ciclo de aprendizaje en incidencia política y vocerías comunitarias para el fortalecimiento de mecanismos de gobernanza local/ Arlene López-Sampson y Maricela Méndez – 1ª ed. – Turrialba, Costa Rica : CATIE, 2025.

73 p. : il. – (Serie técnica. Manual técnico / CATIE ; no. 161)

ISBN 978-9977-57-816-3

1. Participación comunitaria 2. Toma de decisiones
I. CATIE II. Título VI. Serie.

Citación sugerida:

Ávalos, I.; López-Sampson, A.; Méndez, M.. 2025. Guía de facilitación. Ciclo de aprendizaje en incidencia política y vocerías comunitarias para el fortalecimiento de mecanismos de gobernanza local (en línea). Turrialba, Costa Rica, CATIE. 73 p. (Serie técnica. Manual técnico / CATIE, no. 161). Disponible en: <https://repositorio.catie.ac.cr/handle/11554/12759>

Publicado por:

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Oficinas registradas:

Bonn y Eschborn, Alemania.

Dirección:

Av 25 Rohrmoser, San José, Costa Rica
Teléfono: +506 2520-1535

Programa regional Escalando medidas de adaptación basadas en ecosistemas en América Latina rural (EbA LAC) implementado por la Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit, UICN (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza) y CATIE (Centro Agronómico Tropical de la Investigación y Enseñanza).

www.ebalac.com

El programa es parte de la Iniciativa Climática Internacional (IKI). El Ministerio Federal de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza, Seguridad Nuclear y Protección de los Consumidores (BMUV) apoya esta iniciativa en la base de una decisión tomada por German Bundestag.

Publicación:

Guía de facilitación. Ciclo de aprendizaje en incidencia política y vocerías comunitarias para el fortalecimiento de mecanismos de gobernanza local

Autoras:

Ileana Ávalos
Arlene López-Sampson
Maricela Méndez

Diseño y diagramación:

Rocío Jiménez Salas

Por encargo de Ministerio Federal de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza, Seguridad Nuclear y Protección de los Consumidores (BMUV).

Las opiniones expresadas en este documento son responsabilidad exclusiva del autor/de los autores y pueden no coincidir con las del programa "Escalando Medidas de Adaptación basada en Ecosistemas en áreas rurales de América Latina" (EbA LAC)" de la GIZ.



Agradecimientos

Queremos agradecer especialmente a los miembros de las alcaldías de San Andrés Sajcabajá, Quiché y San Miguel Chicaj, Baja Verapaz en Guatemala, quienes participaron activamente en la validación de esta guía de facilitación.

Su colaboración y aportes han sido fundamentales para enriquecer esta herramienta de modo que pueda servir de base para otros actores en diversos contextos. Gracias a su compromiso, esta guía se ha fortalecido y ahora está mejor preparada para ser utilizada en distintos escenarios, promoviendo el aprendizaje y facilitación en otras comunidades.



Contenido

Presentación	6
Fase de preparación	8
Fase de desarrollo	11
1. Agenda del ciclo de aprendizaje	13
Actividades del día 1	13
Actividades de día 2	14
2. Guion de facilitación	15
2.1 Bienvenida	15
2.2 Actividad rompe hielo: círculo de conexiones	16
2.3 Sesión 1 ¿Qué es la incidencia y por qué nos sirve?	17
2.4 Sesión 2 ¿Dónde estamos y cuán lejos podemos ir?	23
2.5 Actividad de transición "Construyendo juntos"	26
2.6 Sesión 3 ¿Qué queremos?	27
2.7 Sesión 4 ¿Con quiénes podemos trabajar?	30
2.8 Actividad de transición "La red de soluciones"	33
2.9 Sesión 5 ¿Cuál es la propuesta y cuáles las estrategias de acción para fortalecer nuestra incidencia política?	35
2.10 Cierre del día 1 y siguientes pasos	39
2.11 Bienvenida y recapitulación de la sesión anterior	40
2.12 Actividad rompe hielo: "teléfono averiado"	41
2.13 Sesión 6 ¿Cómo y qué comunicar?	43
2.14 Sesión 7 Gestión del conflicto para comunicar mejor	47
2.15 Sesión 8 Victorias tempranas	52
2.16 Cierre y siguientes pasos	56
Fase de sistematización	58
Bibliografía	61
Anexos	62
Anexo 1. Plantilla de la agenda del taller	63
Anexo 2. Mapa de problemas y soluciones (Weyrauch y Echt 2012b)	65
Anexo 3. Matriz FODA (Weyrauch y Selwood 2007)	66
Anexo 4. Matriz de actores (Weyrauch y Selwood 2007)	67
Anexo 5. Diagrama de poder – interés (Weyrauch y Selwood 2007)	68
Anexo 6. Instrumento de evaluación formativa	69
Anexo 7. Plantilla de observación y recopilación de productos de la sesión	71





Presentación

Este documento tiene como objetivo orientar, paso a paso, la metodología para dictar un ciclo de aprendizaje sobre incidencia política y vocerías comunitarias dirigido al fortalecimiento de grupos organizativos comunitarios como mecanismos de gobernanza funcionales. La misma fue elaborada en el marco del programa Escalando Medidas de Adaptación Basada en Ecosistemas (AbE) en la América Latina rural (EbA LAC), el cual es financiado por el Ministerio Federal Alemán de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza, Seguridad Nuclear y Protección de los Consumidores (BMUV, por sus siglas en alemán), a través de su Iniciativa Climática Internacional (IKI, por sus siglas en alemán), e implementado por Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ por sus siglas en alemán), como agencia líder, en asocio con la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) y el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), en Ecuador, Guatemala y Costa Rica.

En muchas comunidades, los grupos locales enfrentan desafíos significativos para que sus necesidades y prioridades sean escuchadas y tomadas en cuenta en los espacios de toma de decisiones. La falta de acceso directo a los tomadores de decisión, la limitada participación en los procesos de desarrollo comunitario y la ausencia de plataformas adecuadas para expresar sus demandas, son algunos de los obstáculos que dificultan la representación efectiva de estas comunidades. Frente a esta situación, resulta importante fortalecer las capacidades de incidencia política y vocería. Estas dos acciones ofrecen la oportunidad para que las organizaciones comunitarias puedan influir en la formulación de políticas públicas, así como garantizar que las voces de sus comunidades sean debidamente representadas y defendidas en los espacios de toma de decisión.

- Por incidencia política se entienden las acciones que pueden realizar los actores sociales y las organizaciones para influir en la toma de decisiones y en las políticas públicas que afectan a sus comunidades (Weyrauch y Selwood 2007). Esto incluye actividades como la participación en estructuras de desarrollo comunitario, la creación de alianzas estratégicas, la comunicación efectiva con tomadores de decisión y la promoción de los intereses de sus comunidades. Las vocerías, por otro lado, hacen referencia a la capacidad para representar y transmitir los mensajes de una organización o comunidad en espacios de toma de decisión. Este rol implica una responsabilidad significativa, ya que su voz guía la percepción pública y puede influir en la toma de decisiones de los destinatarios, quienes adoptan posturas hacia la comunidad u organización con base en esta representación (Osorio 2004).



- La incidencia política y las vocerías son herramientas cruciales para que las organizaciones comunitarias se fortalezcan como mecanismos de gobernanza funcionales. Estas herramientas les permiten influir en las decisiones que afectan a sus comunidades, representar sus intereses en diferentes niveles del sistema de gobernanza, asegurar la participación activa en la toma de decisiones, fomentar la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión de los recursos y proyectos comunitarios y, además, fortalecer la manera en que los miembros de la comunidad se relacionan entre sí.



El ciclo de aprendizaje en incidencia política y vocerías comunitarias tiene como objetivo proporcionar herramientas para que las personas puedan incidir políticamente y asumir vocerías en sus comunidades. Estas personas pueden ser miembros de las comunidades, líderes comunitarios, representantes de cooperativas y/o otros roles dentro de la comunidad.



Esta guía está diseñada para desarrollarse en un total de 10 horas de instrucción, distribuidas en dos sesiones de cinco horas cada una. La metodología propuesta es óptima para grupos de entre 10 y 15 personas liderados por un facilitador principal. Sin embargo, si se trabaja con un grupo más amplio (superior a 20 personas), es recomendable incluir facilitadores adicionales para asegurar una atención adecuada a cada participante.



En este caso, la dinámica puede ajustarse dividiendo a las personas participantes en subgrupos, permitiendo que cada facilitador conduzca actividades interactivas y debates en cada subgrupo. Esto optimiza tanto la interacción como el aprendizaje, manteniendo la cohesión y efectividad del proceso.



La guía se organiza en tres fases que corresponden a las actividades de preparación, desarrollo y sistematización del ciclo de aprendizaje.





Fase de preparación



La fase de preparación es clave para garantizar el éxito del ciclo de aprendizaje. Durante esta etapa, se deben considerar los aspectos siguientes:

1

Coordinar adecuadamente la organización y logística del taller. Es esencial definir, juntamente con los grupos organizativos comunitarios, las fechas de los talleres, así como el horario que mejor se les facilite. Dependiendo de los perfiles de las personas participantes, sería recomendable considerar no solo las fechas, sino también los días de la semana y las horas de los talleres para evitar conflictos con otros compromisos que hayan adquirido.

2

Además, la selección del lugar donde se llevarán a cabo las sesiones es fundamental. Se recomienda un espacio equipado con los recursos necesarios, como proyectores, pizarras o paredes donde se puedan colocar papelógrafos y material de escritura. Asimismo, se debe asegurar que el lugar cuente con una ventilación adecuada, suficiente iluminación natural o artificial y espacio suficiente para acomodar a las personas participantes cómodamente. Es importante también minimizar el ruido externo que pueda interferir en las actividades. Además, el lugar donde se realice el taller deberá ser accesible a las personas participantes, considerando aspectos como el transporte para facilitar su llegada y su participación en el evento. Finalmente, el mobiliario debe ser flexible y cómodo para facilitar la interacción y el desarrollo de las dinámicas del taller.

3

Una vez establecidas las fechas, se procede con la preparación del material didáctico que se utilizará durante las sesiones. En los anexos se encuentra el material sugerido para ser utilizado en las sesiones.

4

La(s) persona(s) facilitadora(s) debe(n) familiarizarse con las sesiones de la fase de desarrollo del ciclo de facilitación que se explican en las siguientes secciones. Su lectura y comprensión permitirán estructurar este ciclo de manera coherente y garantizar que todos los temas relevantes sean abordados.

5

Además, es importante que, durante las sesiones, la(s) persona(s) facilitadora(s) recopile(n) notas y observaciones clave, así como los productos generados por las personas participantes, como mapas de actores o análisis FODA; de ser posible, las sesiones pueden grabarse con el consentimiento de los y las participantes. Se recomienda organizar esta información utilizando las plantillas de sistematización disponibles en los anexos.

6

La comunicación con las personas de los grupos comunitarios es otro elemento crucial. Se les debe enviar una invitación formal, detallando los objetivos de las sesiones, las fechas, el lugar del evento y la agenda. Además, se recomienda hacer un seguimiento vía teléfono o mensajería de texto para confirmar su asistencia y resolver cualquier duda o inquietud que puedan tener sobre la invitación.

7

Finalmente, es necesario preparar un plan de contingencia para enfrentar cualquier imprevisto que pueda surgir. Esto incluye tener alternativas para la logística, materiales adicionales y una estrategia de comunicación clara en caso de cambios de última hora.





Una preparación exhaustiva garantiza que cada aspecto de la sesión esté alineado con los objetivos de aprendizaje y facilita una experiencia enriquecedora para sus participantes. Esta etapa previa no solo fortalece la organización logística, sino que también sienta las bases para un ambiente de aprendizaje colaborativo, seguro y accesible. Con todos los elementos preparados, la(s) persona(s) facilitadora(s) y participantes estarán en mejores condiciones para aprovechar al máximo cada sesión o parte de la fase de desarrollo que se describen a continuación.





Fase de desarrollo



La fase de desarrollo del ciclo de aprendizaje es donde se lleva a cabo la implementación práctica de todo lo planificado durante la fase de preparación. Este es el momento en el que las personas participantes recibirán las herramientas y conocimientos necesarios para fortalecer sus capacidades en incidencia política y vocerías.

El contenido de esta sección ofrece 1) la agenda del ciclo de aprendizaje y 2) el guion de facilitación para dirigir las sesiones de manera acertada.

Nota de flexibilidad metodológica

Es importante destacar que la estructura propuesta para las sesiones de aprendizaje puede ajustarse según las necesidades y características del público meta. Por ejemplo, en contextos donde las personas participantes poseen un nivel académico más limitado, se sugiere considerar la implementación de más sesiones para reforzar los contenidos y asegurar el alcance de los objetivos. Estos ajustes pueden ayudar a responder a los desafíos y retos asociados a la metodología propuesta en dos sesiones, maximizando los resultados del proceso de incidencia política y vocerías comunitarias.

Asimismo, los lapsos de tiempo asignados a las sesiones son orientativos, así que pueden ser adaptados por el facilitador o facilitadora según las dinámicas y necesidades específicas del grupo con el que se esté trabajando. Esto incluye la posibilidad de extender o reducir el tiempo de las actividades para optimizar la participación y el aprendizaje de las personas participantes.



1. Agenda del ciclo de aprendizaje

Actividades del día 1

Se propone una distribución del tiempo de 310 minutos (5 horas activas de taller). Se recomienda incluir los descansos dentro de las “actividades de transición”. Las comidas deben considerarse antes o después de la sesión de aprendizaje, aunque se podría ofrecer un aperitivo durante el trabajo en grupos¹.

Tiempo (minutos)	Descripción
10	Bienvenida
10	Actividad rompe hielo: Círculo de conexiones
50	Sesión 1 ¿Qué es la incidencia y por qué nos sirve?
50	Sesión 2 ¿Dónde estamos y cuán lejos podemos ir?
10	Actividad de transición (receso activo) – Construyendo juntos
60	Sesión 3 ¿Qué queremos?
50	Sesión 4 ¿Con quiénes podemos trabajar?
10	Actividad de transición (receso activo) – La red de soluciones
50	Sesión 5 ¿Cuál es la propuesta y cuáles son las estrategias de acción para fortalecer nuestra incidencia política?
10	Cierre de día 1 – Sigüientes pasos

¹ Se recomienda considerar una pausa para el almuerzo y dos descansos cortos, uno en la mañana y otro en la tarde.



Actividades de día 2

Se propone una distribución del tiempo de 200 minutos (3:30 horas activas de taller). Si fuera del caso, se recomienda estimar la duración de este taller en 5 horas para abordar temas que no se pudieron ver el día anterior debido a demoras. Al igual que para el día 1, se recomienda incluir los recesos dentro de las “actividades de transición”.

Tiempo (minutos)	Descripción
10	Bienvenida y recapitulación de la sesión anterior
10	Actividad rompe hielo: teléfono averiado
50	Sesión 6 ¿Cómo y qué comunicar?
10	Actividad de transición (receso activo)
50	Sesión 7 Gestión del conflicto para comunicar mejor
10	Actividad de transición (receso activo)
50	Sesión 8 Definición de victorias tempranas
10	Cierre del día 2 – Sigüientes pasos



2. Guion de facilitación



Tiempo estimado:
10 minutos

2.1 Bienvenida

Buenos días. Me alegra mucho estar aquí con ustedes hoy. En este taller, aprenderemos juntos cómo podemos influir en las decisiones que afectan a nuestras comunidades y cómo representar mejor a nuestra gente.

Antes de iniciar, me gustaría tomar un momento para presentar brevemente el proyecto bajo el cual se desarrolla este taller. Este proyecto tiene como objetivo principal [insertar objetivo general del proyecto]. En este contexto, el taller busca contribuir específicamente a [insertar objetivos específicos del taller], brindándoles herramientas y conocimientos para fortalecer su capacidad de incidencia y vocería.

A lo largo de estas sesiones, trabajaremos de manera colaborativa para aprender, compartir experiencias y construir soluciones que respondan a las necesidades de nuestras comunidades.

Nos gustaría invitar a algún(a) representante comunitario(a) u otro actor local a darnos un mensaje.

[Palabras de representantes comunitarios u otros actores]

Gracias. Ahora, permítanme explicarles cómo trabajaremos en estos dos días.

Tendremos ocho sesiones de trabajo en total, donde hablaremos de varios temas importantes:

- ¿Qué es la incidencia y por qué nos sirve?
- ¿Dónde estamos y cuán lejos podemos ir?
- ¿Qué queremos?
- ¿Con quiénes podemos trabajar?
- ¿Cuál es la propuesta y cuáles las estrategias?
- ¿Cómo y qué comunicar?
- Gestión del conflicto para comunicar mejor
- Definición de victorias tempranas



Cada sesión está pensada para darnos ideas y herramientas que podamos usar en nuestra comunidad. Les pedimos que participen, compartan sus experiencias y aprendamos unos de otros. Cada sesión será explicada de forma resumida para que comprendan mejor el contexto de su participación y puedan integrarse plenamente en el proceso de aprendizaje.

También queremos proponerles que mantengamos un ambiente de respeto y apoyo. Les pido que estén presentes en cada actividad y que recordemos ser “duros con el problema, pero suaves con las personas” (Fisher y Ury 2011). Esto significa que hablaremos con firmeza sobre los problemas que enfrentamos, pero siempre con respeto y consideración hacia los demás.

Estoy emocionado(a) de comenzar este viaje con ustedes y estoy seguro(a) de que juntos lograremos fortalecer nuestras capacidades y nuestras comunidades. ¡Comencemos con nuestra primera actividad del día!



Tiempo
estimado:
10 minutos

2.2 Actividad rompe hielo: círculo de conexiones

Para iniciar, les quiero proponer que realicemos la siguiente actividad llamada “círculo de conexiones”.

Instrucciones:

- 1 Vamos a formar un círculo.
- 2 Cada persona se presenta diciendo su nombre y algo que los conecta con alguna de las personas presentes (puede ser una experiencia compartida, un interés común, etc.).
- 3 Luego, lanza una bola suave o una pelota a alguien en el círculo, diciendo una palabra o frase que los conecta con esa persona. La pelota continúa siendo lanzada hasta que todos hayan tenido la oportunidad de participar.

Narrativa de aprendizaje: a través de esta actividad, hemos visto que todos estamos conectados de alguna manera. Estas conexiones nos fortalecen como grupo y nos muestran la importancia de trabajar juntos.





Tiempo
estimado:
50 minutos

2.3 Sesión 1

¿Qué es la incidencia y por qué nos sirve?²

Vamos a comenzar con nuestra primera sesión del día: **¿Qué es la incidencia y por qué nos sirve?** Para empezar, quiero que cada uno de ustedes diga la primera palabra que se les viene a la mente cuando escuchan “incidencia política”. No hay respuestas incorrectas, solo díganme la primera palabra que piensen.



(Lluvia de ideas): Anotar las palabras que dicen las personas participantes en una pizarra o papelógrafo).

Narrativa de aprendizaje: muchas gracias a todos por sus aportaciones. Como pueden ver, la incidencia política puede significar muchas cosas diferentes para cada uno de nosotros. Vamos a usar estas ideas para entender mejor qué es la incidencia política.



Definición e importancia de la incidencia política

La incidencia política consiste en las acciones que realizamos para influir en las decisiones y políticas que afectan a nuestras comunidades. Esto incluye:

- Influir en las decisiones y políticas, asegurando que reflejen nuestras necesidades y prioridades.
- Participar activamente en reuniones, involucrándonos de manera directa con los responsables de la toma de decisiones y estableciendo alianzas estratégicas con otras organizaciones.
- Comunicar claramente nuestras necesidades y propuestas, utilizando herramientas y mensajes efectivos para asegurar que sean comprendidos y considerados.

² Los contenidos centrales de esta sección se basan en (Aquilini et al. 2015).



Ciclo de aprendizaje en incidencia política y vocerías comunitarias para el fortalecimiento de mecanismos de gobernanza local



(**Retomar lluvia de ideas:** retomar las palabras que se indicaron en la lluvia de ideas anterior y hacer referencia a como se relacionan con esta definición).



Ejemplo: Por ejemplo, si en nuestra comunidad es necesario proteger un recurso natural, la incidencia política nos ayuda a dialogar con las autoridades locales, con personal de oficinas relevantes y de otras organizaciones comunitarias para asegurar su protección. También permite presentar propuestas ante los organismos de decisión, explicando la importancia de proteger ese recurso y trabajar en conjunto para implementar soluciones efectivas.

Preguntas generadoras:

- ¿Podrían compartir ejemplos de incidencia política que hayan realizado en algún tema relacionado con sus comunidades?
- Dentro de esos ejemplos, ¿qué barreras encontraron al intentar influir en las decisiones?
- ¿Podrían también mencionar algún caso donde consideren que tuvieron éxito? ¿Qué elementos creen que contribuyeron a ese éxito?



(**Lluvia de ideas:**) Anotar las palabras que mencionan las personas participantes en una pizarra o papelógrafo).

Narrativa de aprendizaje: cómo podemos ver, todo el tiempo incidimos en diferentes temas que afectan a nuestra comunidad. Todos ya hacemos incidencia política de alguna manera. Por ejemplo, cuando hablamos con las autoridades sobre nuestras necesidades, o cuando nos unimos con otras comunidades para proteger nuestra tierra.

Sin embargo, si planificamos estas acciones, podemos ser mucho más efectivos. Planificar la incidencia política significa que pensamos cuidadosamente en lo que queremos lograr, con quién necesitamos hablar y qué pasos debemos seguir. Así, podemos asegurarnos de que nuestros esfuerzos realmente marquen una diferencia y ayuden a nuestra comunidad.

¡Esto es lo que hemos venido a hacer en este taller!





¿Por qué es importante la incidencia política? La incidencia política nos permite hacer oír nuestras voces y asegurarnos de que nuestras necesidades sean consideradas. Sin incidencia, nuestras preocupaciones pueden ser ignoradas. Con la incidencia, podemos trabajar para cambiar algunas condiciones que afectan nuestras vidas de manera positiva.



Ejemplo: Imaginen que en la comunidad hay problemas con la tala ilegal de árboles o bien un aumento en el avance de la frontera agrícola. La incidencia política nos permite organizar reuniones con las autoridades competentes y con otras partes interesadas para plantear regulaciones que permitan proteger el medio ambiente de manera efectiva. Podemos presentar nuestras preocupaciones y trabajar juntos para encontrar soluciones, como la restauración de áreas degradadas y la creación de zonas protegidas.

Actividad práctica: Vamos a hacer un pequeño ejercicio. Piensen en un problema ambiental que hayan enfrentado en su comunidad. ¿Cómo podría la incidencia política ayudar a resolver ese problema? Compartan sus ideas con la persona a su lado.

(Permitir tiempo para discusiones en pares y luego pedir a algunos participantes que compartan sus ideas con el grupo).

Componentes de un plan de incidencia

Ahora, vamos a ver los componentes de un plan de incidencia. Un plan de incidencia nos ayuda a organizar nuestras acciones de manera efectiva. Aquí están los pasos principales:

- **Identificar recursos disponibles:** evaluar los recursos materiales, humanos, financieros y de otro tipo que sean necesarios para llevar a cabo las acciones planificadas.
- **Identificar el problema:** definir el problema que queremos solucionar.
- **Establecer objetivos:** decidir qué queremos lograr.
- **Identificar actores clave:** reconocer cuáles personas y organizaciones pueden ayudarnos o a quiénes necesitamos influir.
- **Desarrollar estrategias y acciones:** planificar las actividades que realizaremos para alcanzar nuestros objetivos.





- **Asignar recursos:** asegurar que los recursos identificados se distribuyan de manera eficiente para apoyar las estrategias y acciones planteadas.
- **Plan de comunicación:** decidir cómo comunicaremos nuestras ideas y avances a la comunidad y a los actores clave. Esto incluye tanto comunicación verbal como escrita, visual y digital. Es importante considerar herramientas como reuniones, boletines, redes sociales, infografías y otros recursos que sean efectivos para transmitir los mensajes clave según el público objetivo.
- **Monitoreo y evaluación:** revisar nuestro progreso y ajustar nuestras estrategias si fuera necesario.



Ejemplo: Para entender mejor, pensemos en un ejemplo. Supongamos que nuestro problema es la contaminación de un río. Primero, identificamos este problema. Luego, establecemos nuestro objetivo, que es limpiar y proteger el río. Identificamos a las personas que pueden ayudarnos, como, por ejemplo, las autoridades ambientales, grupos comunitarios y organizaciones locales. A continuación, evaluamos los recursos necesarios para nuestras acciones, como equipos para limpieza, personal voluntario y posibles financiamientos para apoyar las campañas. Desarrollamos estrategias, como organizar reuniones con estos actores y hacer campañas de limpieza. Luego, asignamos estos recursos para cada acción, asegurando su disponibilidad durante el proceso. Decidimos cómo comunicaremos nuestros avances y, finalmente, monitoreamos nuestro progreso y hacemos ajustes si fuera necesario.

Actividad grupal: mapa de problemas y soluciones

Tomando como punto de partida los dos temas que elegimos anteriormente, vamos a hacer una actividad juntos. Vamos a crear un **Mapa de problemas y soluciones**.

El Anexo 2 ofrece una plantilla para este ejercicio que puede ser usada como ejemplo. Se puede trabajar en hojas de papel o en un papelógrafo donde se replique el formato del anexo.



Instrucciones:

- 1 Divídanse en grupos (cinco personas máximo).
- 2 Cada grupo identificará un problema relevante en su comunidad sobre el cual les gustaría ejercer incidencia política. Estos temas deben cumplir ciertos criterios. Primero, deben estar dentro del ámbito de nuestra influencia. Segundo, debemos contar con ciertas capacidades para ejercer incidencia sobre ellos. Y tercero, deben ser estratégicos para nuestra comunidad.
- 3 Escriban el problema en el centro de una hoja grande.
- 4 A su alrededor, escriban posibles soluciones. Pueden usar figuras de nubes para representar las soluciones. Piensen en quiénes pueden ayudar a implementar estas soluciones.
- 5 Después, cada grupo compartirá su mapa con todos.
- 6 (Dar alrededor de 25 minutos para la actividad en grupos pequeños. Luego, pedir a cada grupo que presente su mapa al resto del grupo).

Narrativa de aprendizaje: con esta actividad, aprendemos a identificar claramente nuestros problemas comunitarios, pensar en soluciones prácticas y reconocer a las personas y organizaciones que pueden ayudarnos. Este es el primer paso para crear un plan de incidencia.

Contexto y flexibilidad

Es importante también considerar el contexto en el que trabajamos. El contexto incluye a otras personas y organizaciones que también buscan influir en las decisiones, los tomadores de decisión y los procesos de formulación de políticas. Debemos ser flexibles y estar preparados para ajustar nuestro plan según el contexto cambiante.

Para operacionalizar esta flexibilidad, se pueden considerar las siguientes acciones:





- **Monitoreo constante del contexto:** realizar reuniones periódicas para evaluar cambios en el entorno, como nuevas alianzas, decisiones de política o eventos inesperados que puedan influir en nuestra estrategia.
- **Establecimiento de alianzas estratégicas:** identificar actores clave con intereses similares y coordinar acciones conjuntas para aumentar la incidencia.
- **Diseño de escenarios alternativos:** preparar versiones ajustadas de nuestro plan de incidencia que consideren diferentes escenarios posibles (por ejemplo, cambios en la legislación o nuevas prioridades de los tomadores de decisión).
- **Comunicación activa:** mantener una comunicación fluida con los actores clave para conocer su percepción sobre el progreso y posibles cambios en el contexto.
- **Reevaluación de objetivos y estrategias:** revisar regularmente los objetivos y estrategias iniciales para asegurarse de que siguen siendo relevantes y ajustarlos cuando sea necesario.



Ejemplo: Si estamos trabajando para proteger un recurso natural, debemos considerar a otras comunidades y organizaciones que también pueden estar influyendo en el mismo tema y ajustar nuestras acciones según las oportunidades y desafíos que surjan. Por ejemplo, si una comunidad vecina organiza un evento público sobre un tema común, podríamos unirnos para aumentar el impacto y la visibilidad de nuestra propuesta.

Recuerden, el contexto en el que trabajamos puede cambiar. Por eso es importante estar siempre atentos, evaluar nuestras acciones de manera constante y ser flexibles en nuestras estrategias.

Cierre

¡Excelente trabajo! Ahora tenemos una mejor idea de qué es la incidencia política y por qué es importante. También hemos practicado cómo empezar a planificar nuestras acciones y considerar el contexto en el que trabajamos. En la siguiente sesión, hablaremos sobre dónde estamos y cuán lejos podemos ir.





Tiempo
estimado:
50 minutos

2.4 Sesión 2

¿Dónde estamos y cuán lejos podemos ir?³

Importancia del diagnóstico

Vamos a hablar sobre dónde estamos y cuán lejos podemos ir en nuestra incidencia política. Para poder planificar nuestras acciones, primero necesitamos entender nuestra situación actual y luego evaluar nuestras posibilidades y limitaciones. Esto nos ayudará a ser más estratégicos en nuestras acciones.

El primer paso es realizar un diagnóstico de nuestra situación actual. Esto nos permite autopercebir nuestra posición frente a los actores clave y en los espacios de toma de decisiones, así como reconocer nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades en el contexto político. Esta “fotografía” debe incluir todos los recursos que tenemos (sociales, humanos, financieros, conocimiento) y el contexto político y social que influirá en nuestras acciones.

Ejemplo: Si queremos proteger un recurso natural en nuestra comunidad, debemos considerar nuestras fortalezas, como el conocimiento local y la cohesión comunitaria. También debemos reconocer nuestras debilidades, como la falta de recursos financieros. Externamente, podríamos tener oportunidades, como el apoyo de organizaciones no-gubernamentales (ONG) o instituciones y amenazas, como intereses comerciales en la explotación del recurso.



Actividad grupal: análisis FODA

Vamos a utilizar una herramienta llamada matriz FODA para organizar esta información. FODA significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Los componentes de esta herramienta tienen que ver con:

- **Fortalezas:** ¿Qué hacemos bien? ¿Qué recursos tenemos? (Factores internos)
- **Oportunidades:** ¿Qué situaciones externas pueden beneficiarnos? (Factores externos)
- **Debilidades:** ¿Qué necesitamos mejorar? ¿Qué recursos nos faltan? (Factores internos)
- **Amenazas:** ¿Qué situaciones externas pueden perjudicarnos? (Factores externos)

³ Los contenidos centrales de esta sección se basan en Weyrauch y Selwood (2007)



Es importante entender que los elementos **internos** se refieren a aspectos dentro de nuestra comunidad o grupo, como capacidades, recursos y habilidades; mientras que los elementos **externos** se relacionan con factores fuera de nuestro control, como políticas, condiciones económicas o actores externos.

El **Anexo 3** ofrece una plantilla para este ejercicio. Se puede trabajar en hojas de papel o en un papelógrafo donde se replique el formato del anexo. Para facilitar el análisis, les sugiero que consideren los ejemplos desarrollados anteriormente en el taller, como el caso de [insertar ejemplo específico mencionado previamente, como la contaminación del río]. Esto les permitirá aplicar la herramienta pensando en un contexto práctico y familiar, enriqueciendo los resultados del ejercicio.

Instrucciones:

- 1 Divídanse en grupos de cinco personas
- 2 Usen una hoja grande para crear su matriz FODA
- 3 Identifiquen y anoten las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas con un problema relevante en su comunidad
- 4 Luego, cada grupo compartirá sus resultados con el resto del grupo

(Permitir 20 minutos para la actividad y luego pedir a cada grupo que presente su matriz en cinco minutos)

Narrativa de aprendizaje: con esta actividad, hemos aprendido a analizar nuestra situación de manera sistemática, lo cual es crucial para planificar nuestras acciones de incidencia de manera efectiva.

Reflexión y análisis

Ahora que hemos identificado nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, vamos a reflexionar sobre lo que esto significa para nuestras acciones de incidencia.





Preguntas para reflexión:

- **Fortalezas:** ¿cómo podemos aprovechar nuestras fortalezas para impulsar nuestras acciones?
- **Oportunidades:** ¿qué oportunidades podemos aprovechar para apoyar nuestras iniciativas?
- **Debilidades:** ¿cómo podemos mejorar nuestras debilidades o mitigarlas?
- **Amenazas:** ¿qué estrategias podemos usar para enfrentar o evitar las amenazas?

(Conceder 15 minutos para discusión en grupo y reflexiones individuales).

Conclusión y siguientes pasos

¡Excelente trabajo! Ahora tenemos una mejor comprensión de nuestra situación actual y de las oportunidades y desafíos que enfrentamos. Este análisis es fundamental para planificar nuestras próximas acciones de incidencia.

Vamos a ir a un receso y en la siguiente sesión, discutiremos los objetivos específicos que queremos alcanzar y cómo podemos medir nuestro progreso. Gracias por su participación reflexiva/concienzuda y recuerden siempre considerar tanto nuestras capacidades como el contexto en el que trabajamos.





Tiempo
estimado:
10 minutos

2.5 Actividad de transición “Construyendo juntos”

La actividad que vamos a hacer se llama “Construyendo juntos”. Esta actividad nos mostrará cómo nuestras acciones individuales se combinan para crear algo más grande y significativo cuando trabajamos en equipo.

Materiales: 1) Piezas de construcción (pueden ser bloques de madera, piezas de Lego, maderitas, etc.); 2) cronómetro; 3) una superficie plana para construir (mesa grande o el suelo).

Instrucciones

- 1 Vamos a dividirnos en grupos de cinco personas.
- 2 Cada grupo recibirá un conjunto de piezas de construcción.
- 3 Su tarea es construir la estructura más alta y estable que puedan en 5 minutos. Pero hay una regla: solo una persona del grupo puede tocar las piezas a la vez. Tendrán que turnarse y coordinarse para lograr su objetivo.
- 4 Listos, comiencen a construir.

(Conceda 5 minutos para que los grupos trabajen en su construcción. Mientras lo hacen, la persona que facilita debe moverse entre los grupos para observar y ofrecer apoyo si es necesario).

Reflexión y discusión Detengan el tiempo. ¡Excelente trabajo! Ahora vamos a ver las estructuras que cada grupo ha construido. (Permitir que los grupos muestren sus estructuras y aplaudan el esfuerzo conjunto).

Quiero que reflexionemos un poco sobre esta actividad. ¿Qué fue lo más difícil de coordinarse en grupo? ¿Cómo lograron superar esos desafíos? ¿Qué aprendimos sobre la importancia de trabajar juntos?

(Permitir tiempo para que las personas participantes compartan sus pensamientos y experiencias).

Narrativa de aprendizaje: con esta actividad, hemos visto cómo nuestras acciones individuales se combinan para crear algo más grande cuando trabajamos juntos. Esto es exactamente lo que necesitamos hacer en nuestra incidencia política. Cada uno de nosotros tiene un papel importante que jugar y juntos podemos lograr grandes cosas.





Tiempo
estimado:
60 minutos

2.6 Sesión 3 ¿Qué queremos?⁴

Importancia de definir objetivos

En esta sesión vamos a concentrarnos en definir nuestros objetivos de incidencia política. Es crucial que sepamos exactamente qué queremos lograr para poder planificar nuestras acciones de manera efectiva.

Para lograr un cambio real y significativo en nuestras comunidades, necesitamos tener objetivos claros. Definir nuestros objetivos nos da una dirección y nos permite medir nuestro progreso. Los objetivos nos ayudan a enfocar nuestros esfuerzos y a movilizar recursos de manera eficiente.

Ejemplo: Supongamos que queremos reducir la deforestación en nuestra comunidad. Un objetivo claro y específico sería: “Implementar un plan de manejo forestal sostenible que reduzca las actividades que promueven la deforestación y aumente la reforestación en un 30% en las áreas afectadas durante los próximos cinco años”. Este objetivo es específico al enfocarse en la gestión de actividades, medible mediante el seguimiento de las tasas de deforestación y reforestación en hectáreas afectadas, alcanzable con un plan adecuado de recursos y cooperación, relevante porque aborda una necesidad crítica de la comunidad y con un tiempo definido de cinco años para su ejecución.



Tipos de objetivos de incidencia

Existen distintos tipos de objetivos que podemos definir en nuestra incidencia política. Estos son:

- **Objetivo principal:** El cambio específico que queremos lograr en el ámbito de lo público. Debe ser mensurable y especificar lo que se va a realizar, dónde, cuándo y con quién.
Ejemplo: Entre 2025-2030, el 50% de las áreas deforestadas en nuestra comunidad serán reforestadas con especies nativas.
- **Objetivos secundarios:** Resultados adicionales que queremos alcanzar, aunque no son nuestra prioridad principal. Pueden ser tanto internos como externos.

4 Los contenidos centrales de esta sección se basan en Weyrauch y Selwood (2007).





Ejemplo: Generar conciencia sobre la importancia de la reforestación en las escuelas locales o formar alianzas con ONG ambientales para apoyar nuestras iniciativas.

- **Modalidades de incidencia:** Diferentes maneras en las que podemos influir, como instalar un tema en la agenda política, aumentar el uso de resultados de investigación en decisiones, enriquecer debates, promover nuevas políticas, entre otras.

Ejemplo: Promover la inclusión de políticas de reforestación en el plan de desarrollo municipal.

Actividad grupal: Definición de objetivos

Vamos a trabajar en grupos para definir nuestros propios objetivos de incidencia. Utilizando lo que hemos aprendido y basándonos en los problemas que identificamos anteriormente, cada grupo debe definir un objetivo principal y al menos dos objetivos secundarios para sus problemas ambientales.

Instrucciones:

- 1 Divídanse en grupos pequeños.
- 2 Cada grupo seleccionará un problema ambiental que fue identificado previamente.
- 3 Definan un objetivo principal que sea específico, medible, alcanzable, relevante y con un tiempo definido (SMART)⁵
- 4 Definan al menos dos objetivos secundarios que apoyen el objetivo principal.

(Permitir 30 minutos para que los grupos trabajen en sus objetivos. Durante este tiempo, el facilitador debe moverse entre los grupos para ofrecer orientación y responder preguntas o evacuar dudas).

5 El acrónimo SMART es una herramienta comúnmente utilizada para definir objetivos de manera clara y efectiva. En español, cada letra representa un criterio que el objetivo debe cumplir: **S** (específico): el objetivo debe estar claramente definido y no ser ambiguo. Debe responder al "qué" se desea lograr. **M** (medible): El objetivo debe poder medirse para verificar su progreso y logro. Se refiere a cómo sabremos si se ha alcanzado. **A** (alcanzable): el objetivo debe ser realista y posible de lograr, teniendo en cuenta los recursos y el contexto. **R** (relevante): debe ser significativo y alineado con las metas más amplias de la organización o proyecto. **T** (temporal): debe tener un plazo definido para su cumplimiento, indicando "cuándo" se espera que se logre. Este criterio ayuda a formular objetivos concretos y alcanzables, facilitando la planificación y evaluación de su progreso (Doran 1981).





Presentación y discusión de objetivos

Cada grupo presentará los objetivos que han definido; cada uno debe explicar cómo estos objetivos son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido.

(Permitir que cada grupo presente sus objetivos y discutir cómo se alinean con los criterios SMART. Ofrecer retroalimentación constructiva).

Conclusión y siguientes pasos

¡Excelente trabajo! Ahora tenemos una lista de objetivos claros para nuestra incidencia política. Estos objetivos serán la base para nuestras próximas acciones y estrategias. En la siguiente sesión, discutiremos cómo desarrollar estrategias y acciones específicas para alcanzar estos objetivos. Gracias por su participación activa y recuerden siempre: ***ser duros con el problema, pero suaves con las personas.***





Tiempo
estimado:
50 minutos

2.7 Sesión 4

¿Con quiénes podemos trabajar?⁶

Importancia de identificar actores y alianzas

En esta cuarta sesión nos enfocaremos en identificar con quiénes podemos trabajar para alcanzar nuestros objetivos de incidencia política. Es crucial identificar tanto a nuestros aliados como a aquellos que podrían ser un obstáculo para nuestros objetivos.

Una vez que hemos establecido nuestros objetivos de incidencia, el siguiente paso es identificar los actores vinculados con esos objetivos y pensar en posibles alianzas. Para ello, es útil realizar dos preguntas básicas:

- ¿Quiénes serán aliados en los cambios que buscamos realizar?
- ¿Quiénes obstaculizarán los objetivos propuestos?



Ejemplo Supongamos que nuestro objetivo es la reforestación de una zona deforestada. Nuestros aliados pueden incluir ONG ambientales, comunidades locales que dependen del bosque y autoridades ambientales. Por otro lado, los obstáculos podrían venir de grupos de interés que quieren explotar la tierra para otros usos.

En el **ejercicio del mapa de problemas y soluciones (Anexo 2)**, se identificaron algunos actores relacionados con la problemática y posibles soluciones planteadas. En esta sesión, utilizaremos esa información como punto de partida para analizar con mayor profundidad los roles de estos actores. Reflexionaremos sobre cómo fortalecer las relaciones con nuestros aliados y cómo manejar posibles conflictos con quienes puedan representar obstáculos. De esta forma, aseguraremos que nuestro plan de incidencia se construya sobre una base sólida de colaboración y estrategia.

Actividad grupal Herramienta: análisis o mapa de actores

Para hacer el ejercicio de identificar con quiénes podemos trabajar, vamos a utilizar la herramienta análisis o mapa de actores. Esta herramienta nos ayudará a identificar claramente a todos los actores involucrados que tienen intereses y/o recursos que pueden afectar o ser afectados por los cambios que promovemos.

⁶ Los contenidos centrales de esta sección se basan en Weyrauch y Selwood (2007).





Vamos a trabajar en grupos para crear un mapa de actores para los problemas que priorizamos en los ejercicios anteriores. Usen una hoja grande para hacer el mapa. Recuerden incluir los niveles en los que cada actor opera y toma decisiones, los intereses, los recursos y el nivel de poder de cada actor. En el Anexo 4 se ofrece una plantilla para este ejercicio. Se puede trabajar en hojas de papel o en un papelógrafo donde se replique el formato de este anexo.

Instrucciones:

- 1 Dividirse en grupos de 5 personas.
- 2 Cada grupo trabajará con el problema que identificaron previamente.
- 3 Identifiquen y anoten en la matriz.
 - Los actores** involucrados según su ámbito de influencia (internacional, nacional, regional, local).
 - Los intereses** que vuelven importantes y relevantes a esos actores en función de nuestro objetivo.
 - Los recursos** con los que cuenta cada actor (materiales, conocimiento, acceso a información, contactos, etc.).
 - El nivel de poder** que, según su percepción, tiene cada actor para conducir u obstaculizar el cambio que queremos llevar adelante, donde uno (1) significa poco poder y cinco (5) mucho poder.
 - El nivel de interés** que, según su percepción, tiene cada actor para promover el cambio que deseamos llevar adelante, donde uno (1) significa poco interés y un cinco (5) mucho interés.
- 4 Dibujen el diagrama de poder – intereses actores en una hoja grande. Puede basarse en el Anexo 5.

(Permitir 30 minutos para la actividad en grupos pequeños. Durante este tiempo, el facilitador debe moverse entre los grupos para ofrecer orientación y responder preguntas o evacuar dudas).



Presentación y discusión del mapa de actores

Ahora, cada grupo tendrá cinco minutos para presentar su mapa de actores. Quiero que expliquen quiénes son los actores que identificaron, sus intereses, recursos y nivel de poder y cómo estos actores pueden influir en nuestros objetivos.

(Permitir que cada grupo presente su mapa y discutir cómo los actores identificados pueden ser aliados u obstáculos. Ofrecer retroalimentación constructiva).

Conclusión y siguientes pasos

¡Excelente trabajo! Ahora tenemos una visión clara de quiénes pueden ayudarnos y quiénes pueden obstaculizar nuestros objetivos de incidencia política. En la próxima sesión, hablaremos sobre cómo desarrollar estrategias y acciones específicas para trabajar con estos actores y alcanzar nuestros objetivos. Gracias por su participación y recuerden siempre: ***ser duros con el problema, pero suaves con las personas.***





Tiempo
estimado:
10 minutos

2.8 Actividad de transición “La red de soluciones”

La actividad que vamos a realizar se llama ‘La red de soluciones’. Esta actividad nos ayudará a ver cómo nuestras ideas y esfuerzos individuales pueden conectarse y complementarse para crear una red sólida de soluciones cuando trabajamos en equipo.

Materiales necesarios: 1) Ovillo de hilo o cuerda, 2) tarjetas o papelitos, 3) marcadores, 4) cronómetro

Instrucciones.

- 1 Vamos a formar un círculo.
- 2 Cada uno recibirá una tarjeta y un marcador.
- 3 En la tarjeta, escriban una idea o acción específica que podría ayudar a alcanzar uno de nuestros objetivos de incidencia política, basado en lo que hemos aprendido en las sesiones anteriores.
- 4 Uno de ustedes comenzará sosteniendo el ovillo de hilo, compartirá su idea con el grupo y luego lanzará el ovillo a otra persona en el círculo, mientras sostiene un extremo del hilo.
- 5 La persona que recibe el ovillo compartirá su idea, sostendrá un nuevo segmento del hilo y lanzará el ovillo a otra persona.
- 6 Continuaremos hasta que todos hayan compartido sus ideas y el hilo haya creado una red entre todos nosotros.

(Permitir tiempo para que todos compartan sus ideas y lancen el ovillo, creando una red de hilo entre todas las personas participantes).

Reflexión y discusión. ¡Excelente trabajo! Ahora miren la red que hemos creado. Esta red simboliza cómo nuestras ideas y acciones individuales están conectadas y cómo, cuando trabajamos juntos, podemos construir algo más fuerte y significativo.





Preguntas para reflexión:

- ¿Qué aprendimos sobre la importancia de conectar nuestras ideas y esfuerzos?
- ¿Cómo pueden estas conexiones fortalecer nuestras estrategias de incidencia política?
- ¿Qué desafíos encontramos al formar la red y cómo los superamos?

(Permitir tiempo para que las personas participantes compartan sus pensamientos y experiencias).

Narrativa de aprendizaje: con esta actividad hemos visto cómo nuestras ideas y esfuerzos individuales se pueden conectar para formar una red sólida de soluciones; esto es esencial para nuestra incidencia política. Al trabajar juntos y conectar nuestras ideas, podemos crear estrategias más fuertes y efectivas. Ahora que hemos experimentado cómo nuestras ideas y esfuerzos pueden conectarse para formar una red sólida, estamos listos para avanzar a nuestra próxima sesión: ¿Cuál es la propuesta y las estrategias de acción para fortalecer nuestra incidencia política en torno a los desafíos ambientales y sociales que enfrentamos?

En esa sesión vamos a definir nuestras propuestas y desarrollar estrategias detalladas para alcanzar nuestros objetivos de incidencia política.

Gracias por su participación y recuerden: ***ser duros con el problema, pero suaves con las personas.***





Tiempo
estimado:
50 minutos

2.9 Sesión 5 ¿Cuál es la propuesta y cuáles las estrategias de acción para fortalecer nuestra incidencia política?⁷

Elementos para el desarrollo de la propuesta y la estrategia

En esta sesión vamos a definir nuestras propuestas y desarrollar estrategias específicas para alcanzar nuestros objetivos de incidencia política. Las propuestas y estrategias son esenciales para guiar nuestras acciones y asegurarnos de que estamos avanzando de manera efectiva hacia nuestros objetivos.

Para desarrollar una propuesta certera, necesitamos ser claros sobre lo que queremos lograr y cómo planeamos hacerlo. Una buena propuesta debe:

- **Definir el problema:** explicar claramente cuál es el problema que resolveremos.
- **Proponer la solución:** describir qué cambios queremos ver y cómo estos cambios abordarán el problema.
- **Establecer objetivos claros:** asegurarnos de que nuestros objetivos sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido (SMART).
- **Identificar recursos y necesidades:** determinar qué recursos necesitamos para implementar la solución y cómo los obtendremos.
- **Establecer un plan de acción:** detallar las acciones específicas que llevaremos a cabo para alcanzar nuestros objetivos.



Ejemplo: Supongamos que nuestro objetivo es reducir la contaminación del río en nuestra comunidad. Nuestra propuesta podría ser “Implementar un programa de recolección de desechos y educación ambiental para reducir la contaminación del río en un 50% en los próximos dos años.”

⁷ Los contenidos centrales de esta sección se basan en Weyrauch y Selwood (2007).



Actividad grupal: Desarrollo de propuestas

Instrucciones:

- 1 Divídanse en grupos de 5 personas.
- 2 Utilizando los objetivos que definieron anteriormente y los actores que identificaron, desarrollen una propuesta para abordar su problema ambiental.
- 3 Recuerden incluir:
 - La definición clara del problema
 - La solución propuesta
 - Los objetivos específicos
 - Los recursos y necesidades
 - Un plan de acción detallado

(Permitir 20 minutos para que los grupos trabajen en sus propuestas. Durante este tiempo, el facilitador debe moverse entre los grupos para ofrecer orientación y responder preguntas o evacuar dudas).

Presentación y discusión de la propuesta

Ahora, cada grupo presentará su propuesta. Por favor, expliquen cómo abordaron el problema, cuál es su solución propuesta, sus objetivos específicos, los recursos que necesitan y su plan de acción.

(Permitir que cada grupo presente su propuesta y discutir cómo se alinean con los objetivos y actores identificados. Ofrecer retroalimentación constructiva).

Desarrollo de estrategias

Una vez que tenemos una propuesta clara, necesitamos desarrollar estrategias para implementarla. Las estrategias nos ayudarán a planificar nuestras acciones de manera efectiva y a movilizar recursos. A continuación, se describen los elementos clave para desarrollar estrategias.





● **Estrategias de colaboración:**

Identificar y establecer alianzas con actores clave, como ONG, autoridades locales, líderes comunitarios y grupos de interés. Esto incluye definir roles específicos para cada aliado, establecer mecanismos de coordinación y fomentar relaciones de confianza para maximizar el impacto de las acciones conjuntas.

● **Estrategias de comunicación:**

Decidir cómo transmitir nuestras propuestas y objetivos de manera efectiva. Esto puede incluir el uso de canales tradicionales (reuniones comunitarias, boletines impresos) y digitales (redes sociales, plataformas en línea). También es importante adaptar el mensaje según el público objetivo (comunidad local, tomadores de decisión, medios de comunicación). Cabe destacar que este tema se desarrolla con mayor detalle en la sesión dedicada al plan de comunicación.

● **Estrategias de movilización de recursos:**

Identificar los tipos de recursos necesarios, como financiamiento, equipos, voluntarios y conocimiento técnico. Diseñar planes para obtener estos recursos, como la solicitud de fondos a donantes, campañas de recaudación, colaboraciones con instituciones académicas o uso de recursos locales disponibles.

● **Estrategias de monitoreo y evaluación (M&E):**

Definir indicadores relevantes que permitan medir el progreso hacia los objetivos, como cantidad de desechos recolectados, número de talleres realizados o nivel de participación comunitaria. Establecer mecanismos para recopilar y analizar datos regularmente, como encuestas, observación directa o análisis de resultados. Utilizar esta información para ajustar las acciones según sea necesario y garantizar que se mantengan alineadas con los objetivos.



Ejemplo: Si nuestra propuesta es reducir la contaminación del río, nuestras estrategias podrían incluir:

- Organizar campañas de limpieza comunitaria para involucrar a las y los habitantes.
- Colaborar con ONG ambientales para obtener recursos financieros y técnicos necesarios.
- Realizar talleres de educación ambiental en la comunidad para sensibilizar a las personas sobre la importancia de cuidar el río.
- Monitorear los niveles de contaminación del agua antes y después de las intervenciones para medir el impacto de las acciones realizadas.





Actividad grupal: Desarrollo de estrategias

Instrucciones:

- 1 Divídanse nuevamente en sus grupos.
- 2 Utilizando la propuesta que desarrollaron, identifiquen y escriban las estrategias específicas que utilizarán para implementar su propuesta. Recuerden incluir estrategias de colaboración, comunicación, movilización de recursos y monitoreo y evaluación.

(Permitir 15 minutos para que los grupos desarrollen sus estrategias. Durante este tiempo, el facilitador debe moverse entre los grupos para ofrecer orientación y responder preguntas o evacuar dudas).

Presentación y discusión de estrategias

Ahora, cada grupo presentará las estrategias que han desarrollado. Por favor, expliquen cómo estas estrategias les ayudarán a implementar su propuesta y alcanzar sus objetivos.

(Permitir que cada grupo presente en 5 minutos sus estrategias y discutir cómo se alinean con sus propuestas y objetivos. Ofrecer retroalimentación constructiva).





2.10 Cierre del día 1 y siguientes pasos

Excelente trabajo de todos(as). Hoy hemos avanzado en definir nuestras propuestas y estrategias para la incidencia política. Nos toca que reflexionemos sobre lo que hemos aprendido hoy.

¿Qué les ha parecido más útil? ¿Qué desafíos enfrentaron y cómo los superaron?

(Permitir tiempo para que las personas participantes compartan sus pensamientos y reflexiones).

Vamos a hacer un resumen del día, hoy hemos cubierto:



- **La importancia de la incidencia:** durante la primera sesión, exploramos el concepto de incidencia, comprendiendo su relevancia para impulsar cambios en nuestras comunidades. Reflexionamos sobre por qué la incidencia es una herramienta esencial para influir en las políticas y procesos que nos afectan.
- **Análisis de nuestra situación actual:** en la segunda sesión, discutimos dónde nos encontramos actualmente en términos de nuestros esfuerzos de incidencia y cuán lejos podemos llegar con las capacidades y recursos disponibles. Identificamos las oportunidades y los retos que enfrentamos al querer avanzar.
- **Definición de nuestros objetivos:** en la tercera sesión, trabajamos en identificar qué queremos lograr. Refinamos nuestras metas colectivas, asegurándonos de que sean claras, específicas y alineadas con las necesidades de nuestras comunidades.
- **Mapeo de aliados:** en la cuarta sesión, abordamos la cuestión de con quién podemos trabajar para lograr estos objetivos. Exploramos posibles socios y actores clave que pueden contribuir a fortalecer nuestra incidencia y apoyar en la movilización de recursos.
- **Desarrollo de propuestas y estrategias:** la quinta sesión se centró en la formulación de propuestas claras y específicas y en cómo desarrollar estrategias efectivas para implementarlas. Nos enfocamos en la importancia de contar con un plan bien estructurado para alcanzar nuestras metas.





En nuestra próxima sesión continuaremos trabajando en nuestras propuestas y estrategias. Nos enfocaremos en cómo comunicar nuestras propuestas de manera efectiva a la comunidad y a los tomadores de decisión. También discutiremos cómo monitorear y evaluar nuestro progreso.

Les agradezco a todos por su participación y dedicación. Recuerden siempre: ***ser duros con el problema, pero suaves con las personas.*** ¡Nos vemos mañana!



Tiempo
estimado:
10 minutos

2.11 Bienvenida y recapitulación de la sesión anterior

Bienvenida y recapitulación de la sesión anterior

Buenos días y bienvenidos a nuestra segunda sesión. Espero que hayan tenido un buen descanso y estén listos para continuar con nuestro espacio de trabajo. Hoy vamos a enfocarnos en cómo comunicar nuestras propuestas y estrategias de acción para fortalecer nuestra incidencia política de manera efectiva.

Para comenzar, hagamos una breve recapitulación de lo que trabajamos ayer. Definimos nuestras propuestas de incidencia política y desarrollamos estrategias específicas para implementarlas. ¿Alguien quiere compartir algún punto clave que recuerde de la sesión de ayer?

(Permitir que las personas participantes compartan sus pensamientos y reflexiones sobre la sesión anterior).

Gracias por sus aportaciones. Recordemos que tener propuestas claras y estrategias bien definidas es esencial para el éxito de nuestra incidencia política. Hoy nos enfocaremos en cómo comunicar esas propuestas y estrategias de manera efectiva.





Tiempo
estimado:
10 minutos

2.12 Actividad rompe hielo: “teléfono averiado”

La actividad que vamos a hacer se llama “teléfono averiado”. Esta actividad nos ayudará a entender la importancia de la comunicación clara y efectiva, especialmente en el contexto de la incidencia política y la vocería.

Materiales necesarios: ninguno

Instrucciones:

- 1 Formen un círculo:** Todas las personas participantes deben formar un círculo.
- Primer mensaje:** El facilitador susurra un mensaje breve y sencillo al oído de la persona a su derecha. Un ejemplo puede ser un mensaje relacionado con la coordinación entre las personas o bien el titular de una noticia local que previamente al taller haya revisado.
- Continúa el mensaje.** Cada participante debe susurrar el mensaje al oído de la siguiente persona mientras cubre la boca con la mano. Las personas participantes no pueden pedir que se repita el mensaje.
- Mensaje final:** La última persona en recibir el mensaje debe decirlo en voz alta para todo el grupo.

Reflexión y discusión ¡Excelente! Ahora comparemos el mensaje final con el mensaje original. ¿Qué diferencias notaron? ¿Cómo creen que estos cambios ocurrieron? (Permitir que las personas participantes compartan sus observaciones).

¿Qué pasa si no hay cambio en el mensaje?

Si el mensaje se mantiene igual hasta el final, es una excelente oportunidad para reflexionar sobre los elementos que permitieron una comunicación efectiva. Preguntar a las personas participantes:

- ¿Qué hicieron para asegurarse de que el mensaje no cambiara?
- ¿Qué rol jugaron la atención, el cuidado en la transmisión y la claridad del mensaje inicial?





Narrativa de aprendizaje: esta actividad nos muestra lo fácil que es que los mensajes se distorsionen cuando no se comunican claramente y cuando hay obstáculos que interfieren con la comunicación. En el contexto de nuestra incidencia política y vocería es crucial que nuestros mensajes sean claros y precisos para evitar malentendidos. La comunicación efectiva es clave para el éxito de nuestras propuestas y estrategias.

Conexión con la próxima sesión Ahora que hemos entendido la importancia de la comunicación clara, pasaremos a nuestra siguiente sesión donde profundizaremos en técnicas y estrategias para comunicar nuestras propuestas de manera efectiva. Gracias por su participación y recuerden: ***ser claros y precisos en su comunicación es fundamental para lograr nuestros objetivos de incidencia política.***





Tiempo
estimado:
50 minutos

2.13 Sesión 6 ¿Cómo y qué comunicar?⁸

Importancia de la comunicación

Ahora nos vamos a centrar en cómo y qué debemos comunicar. Una comunicación efectiva es fundamental para el éxito de nuestras propuestas y estrategias de incidencia política. Veremos diferentes formas de comunicar nuestras ideas y cómo adaptarlas a distintos públicos.

Comunicar no consiste solamente en acercar nuestra propuesta a los tomadores de decisión una vez que fue definida, sino que implica también una reflexión acerca de las maneras en las que se puede incidir tanto entre los que deciden como entre quienes influyen sobre ellos. La comunicación debe ser bilateral, multidireccional e interactiva, involucrando a los tomadores de decisión y a otros actores clave en un proceso de diálogo e intercambio eficaz y transparente.

Elementos clave de la comunicación

Para comunicar efectivamente nuestras propuestas, consideremos los siguientes aspectos:

- **Claridad y precisión:** los mensajes deben ser claros, concisos y fáciles de entender.
- **Contexto y perspectiva:** explicar el contexto y la perspectiva desde la cual se hace la propuesta, proporcionando la información necesaria para que la audiencia comprenda su relevancia.
- **Relevancia y urgencia:** destacar por qué el mensaje es importante y por qué es necesario actuar de manera oportuna.
- **Audiencia específica:** adaptar el mensaje al público específico al que nos dirigimos, considerando sus necesidades, intereses y nivel de conocimiento.
- **Culturalidad y sensibilidad:** asegurar que el mensaje respete y refleje las tradiciones, valores y sensibilidades culturales de la audiencia.
- **Interactividad y retroalimentación:** fomentar un diálogo bidireccional, permitiendo que la audiencia exprese sus opiniones, preguntas o inquietudes y ajustando el mensaje según sea necesario.

⁸ Los contenidos centrales de esta sección se basan en Weyrauch y Echt (2012a).





Es importante planificar las acciones de comunicación y promover el diálogo. Conozcamos las necesidades, intereses y creencias de la audiencia para involucrarla con los mensajes desarrollados.



Ejemplo: Si queremos promover la reforestación, debemos explicar claramente en qué consiste, por qué es importante, cómo beneficiará a la comunidad y qué pasos necesitamos seguir para lograrla.

Herramientas de comunicación para organizaciones comunitarias

Las herramientas de comunicación pueden variar según el contexto y la audiencia. Para organizaciones comunitarias en general, es importante utilizar una combinación de métodos que sean accesibles, efectivos y adaptados a las características de la comunidad. Algunas herramientas efectivas incluyen:

- **Narración oral:** utilizar historias y relatos para transmitir mensajes de manera memorable y significativa.
- **Talleres comunitarios:** crear espacios participativos donde todos puedan aportar sus ideas y opiniones, fomentando la colaboración y el entendimiento mutuo.
- **Medios visuales:** uso de murales, dibujos, infografías y mapas para ilustrar conceptos complejos de manera sencilla y visualmente atractiva.
- **Radio comunitaria:** un medio accesible para muchas comunidades, ideal para transmitir mensajes a una audiencia amplia y diversa.
- **Redes sociales y plataformas digitales:** aprovechar las redes sociales, sitios *web* y aplicaciones móviles para llegar a audiencias más amplias, especialmente entre jóvenes y grupos urbanos.
- **Boletines y folletos:** distribuir materiales impresos que resumen las propuestas y acciones; son accesibles para aquellas personas con acceso limitado a tecnologías digitales.
- **Teatro comunitario y dramatizaciones:** utilizar representaciones teatrales para abordar temas importantes de manera educativa y entretenida, especialmente en comunidades con fuertes tradiciones orales.
- **Audiovisuales:** crear videos o documentales cortos que expliquen las propuestas y sus beneficios y que puedan ser compartidos tanto en medios digitales como en reuniones comunitarias.





- **Encuentros cara a cara:** organizar reuniones o visitas a hogares para discutir temas importantes directamente con los miembros de la comunidad, construyendo confianza y comprensión.
- **Idioma:** considerar el uso de un traductor para comunicar el mensaje.

Estas herramientas permiten una comunicación más efectiva y personalizada, asegurando que las propuestas y mensajes lleguen de manera clara y significativa a las diversas audiencias dentro de las organizaciones comunitarias. Esto significa que el mensaje llega de manera clara y con un impacto real, facilitando que las personas en la comunidad comprendan su importancia y se sientan motivados a participar activamente en su implementación.

Actividad grupal: juego de roles de comunicación

Vamos a hacer una actividad de juego de roles para practicar cómo comunicar nuestras propuestas.

Instrucciones:

- 1 Formen grupos pequeños:** divídanse en grupos de 4 a 5 personas.
- 2 Seleccionen una propuesta de incidencia:** cada grupo elegirá una de las propuestas de incidencia que desarrollaron anteriormente.
- 3 Asignen roles dentro del grupo:**
 - Comunicador: una persona será responsable de presentar la propuesta.
 - Público específico: una o más personas representarán a la audiencia, que podría ser autoridades locales, la comunidad en general, jóvenes o cualquier otro grupo relevante.
 - Observadores: las personas restantes actuarán como observadores, evaluando el desempeño del comunicador.
- 4 Presentación de la propuesta:** el comunicador presentará la propuesta adaptando el mensaje según la audiencia representada, teniendo en cuenta la claridad, relevancia y la forma más efectiva de comunicar.
- 5 Evaluación:** los observadores tomarán nota de la claridad, relevancia y efectividad de la comunicación, considerando si el mensaje fue adecuado para la audiencia y si se logró transmitir el objetivo de la propuesta.





Ciclo de aprendizaje en incidencia política y vocerías comunitarias
para el fortalecimiento de mecanismos de gobernanza local

(Dar 20 minutos para la actividad y 5 minutos para que los grupos presenten sus juegos de roles).

Reflexión y discusión

¡Excelente trabajo! Ahora reflexionemos sobre la actividad. ¿Qué estrategias de comunicación encontraron más efectivas? ¿Qué desafíos enfrentaron al adaptar su mensaje a diferentes públicos?

(Permitir que las personas participantes compartan sus pensamientos y reflexiones).

Narrativa de aprendizaje: con esta actividad hemos aprendido la importancia de adaptar nuestros mensajes a diferentes audiencias y utilizar diversas herramientas de comunicación para asegurar que nuestro mensaje sea claro y efectivo. La comunicación efectiva es clave para el éxito de nuestras propuestas de incidencia política.

Cierre de la sesión

Para concluir esta sesión, recordemos que la comunicación efectiva es una herramienta poderosa en la incidencia política. No solo se trata de transmitir información, sino de conectar con las personas, entender sus perspectivas y construir puentes para el diálogo y la colaboración. Al adaptar nuestras estrategias de comunicación y utilizar herramientas apropiadas, podemos asegurar que nuestras voces sean escuchadas y que nuestras propuestas tengan un impacto real.

Quiero que tomen un momento para reflexionar sobre lo que hemos aprendido hoy. ¿Qué técnicas o herramientas de comunicación creen que serán más útiles en su trabajo de incidencia? ¿Cómo planean aplicar estos aprendizajes en sus comunidades?

(Permitir tiempo para que las personas participantes compartan sus reflexiones finales).





Tiempo
estimado:
50 minutos

2.14 Sesión 7 Gestión del conflicto para comunicar mejor⁹

Entendiendo el conflicto

En esta sesión nos enfocaremos en la gestión del conflicto como una herramienta para mejorar nuestra comunicación. El conflicto es una parte natural del proceso de incidencia política y aprender a manejarlo efectivamente puede fortalecer nuestras propuestas y relaciones con los actores clave.

El conflicto puede surgir cuando hay diferencias en intereses, valores, necesidades o percepciones. Es importante entender que el conflicto no siempre es negativo; puede ser una oportunidad para el diálogo y el crecimiento si se maneja adecuadamente.

Existen algunos elementos clave para la gestión del conflicto

● Identificación del conflicto

Reconocer un conflicto implica observar señales como desacuerdos persistentes, tensiones en la comunicación o diferencias en los intereses de las partes involucradas. Para definirlo claramente, es útil formular preguntas como:

- ¿Cuál es el tema principal de desacuerdo?
- ¿Qué aspectos específicos están generando tensiones?
- ¿Cuáles son las prioridades o preocupaciones de las partes involucradas?

● Entender las perspectivas

Escuchar activamente es fundamental. Esto implica no solo escuchar las palabras, sino también observar el lenguaje corporal y las emociones. Para comprender las necesidades y preocupaciones de las partes:

- Pregunta directamente qué es importante para ellas y por qué.
- Busca puntos en común que puedan servir de base para una solución.

⁹ El contenido de esta sección se basa en Program on Negotiation at Harvard Law School (2023) y en Mediators Beyond Borders International (2023).





● **Comunicación abierta**

Crear un espacio seguro donde las partes puedan expresar sus ideas sin temor a represalias es esencial. Para fomentar el diálogo:

- Establece reglas básicas para el respeto mutuo.
- Utiliza preguntas abiertas como: "¿Cómo te gustaría que resolviéramos esto?"
- Mantén un enfoque neutral y evita asumir una postura defensiva.

● **Buscar soluciones conjuntas**

Trabajar hacia soluciones implica explorar opciones que beneficien a todas las partes. Algunos pasos prácticos incluyen:

- Realizar una lluvia de ideas para generar alternativas.
- Evaluar cada opción en términos de viabilidad y aceptación mutua.
- Establecer acuerdos claros y documentarlos para evitar malentendidos.

Narrativa de aprendizaje: aprender a gestionar los conflictos de manera efectiva no solo mejora nuestra comunicación, sino que también fortalece nuestras relaciones con los actores clave, permitiéndonos avanzar en nuestros objetivos de incidencia política.

Herramientas para la gestión del conflicto

Algunas herramientas efectivas para gestionar un conflicto incluyen:

- **Mediación:** involucrar a una tercera parte neutral para facilitar el diálogo. Un mediador puede ser una persona externa, como un representante de una ONG especializada en resolución de conflictos, que no tenga vínculos directos con las partes en conflicto.

Ejemplo: un mediador externo organiza reuniones donde establece reglas básicas para el diálogo (por ejemplo, no interrumpir y escuchar con respeto), resume los puntos planteados por ambas partes para asegurar claridad y propone alternativas que tomen en cuenta las necesidades de todos los involucrados.





- **Técnicas de escucha activa:** practicar la empatía y la comprensión, asegurándose de que todas las partes se sientan escuchadas y valoradas.

Ejemplo: durante una reunión comunitaria, el facilitador utiliza preguntas aclaratorias como: “¿podrías explicar un poco más sobre lo que mencionaste?” y parafrasea lo que cada participante dice antes de avanzar, asegurando que su mensaje fue entendido correctamente.

- **Negociación:** buscar acuerdos y compromisos que sean aceptables para todas las partes.

Ejemplo: los representantes de una comunidad y una empresa agrícola acuerdan reducir el uso de químicos en los cultivos cercanos al río y, a cambio, la comunidad proporciona mano de obra para implementar un sistema de manejo sostenible.

- **Facilitación de talleres:** crear espacios seguros para la discusión y la resolución de conflictos.

Ejemplo: organizar un taller con dinámicas participativas donde se usen herramientas visuales como mapas de problemas y soluciones. Las personas participantes trabajan en grupos pequeños para identificar causas y efectos del conflicto y luego presentan propuestas conjuntas para abordarlo.



Consejos para gestionar el conflicto

- **Mantener la calma:** evitar respuestas emocionales y mantener un tono calmado y respetuoso.
- **Enfocarse en los intereses, no en las posiciones:** buscar entender las necesidades subyacentes de cada parte, en lugar de centrarse en sus demandas iniciales.
- **Buscar puntos en común:** identificar áreas de acuerdo para construir confianza y colaboración.
- **Ser flexible:** estar dispuesto a considerar diferentes enfoques y soluciones.





Actividad: simulación de gestión del conflicto

Vamos a hacer una actividad de simulación para practicar la gestión del conflicto. Nos dividiremos en tres grupos y cada grupo representará un conflicto relacionado con sus propuestas de incidencia. Un grupo hará de mediador, mientras los otros dos grupos representarán las partes en conflicto.

Instrucciones:

- 1 Dividirse en tres grupos.
- 2 Asignen roles dentro del grupo: mediador, parte A y parte B.
- 3 El mediador facilitará el diálogo entre las dos partes, utilizando herramientas de gestión del conflicto.
- 4 Las partes en conflicto presentarán sus preocupaciones y buscarán soluciones conjuntas.



Ejemplo: imaginemos que existe un conflicto entre una comunidad local y una empresa que quiere desarrollar un proyecto turístico en una zona de gran valor ambiental y cultural. La comunidad está preocupada por el impacto negativo que el proyecto podría tener en su entorno natural, su forma de vida y su patrimonio cultural, mientras que la empresa está enfocada en los beneficios económicos y el potencial de desarrollo que el proyecto podría traer a la región.

(Ofrecer 30 minutos para la actividad y para que los grupos presenten sus simulaciones).

Reflexión y discusión

Excelente trabajo. Ahora reflexionemos sobre la actividad. ¿Qué estrategias de gestión del conflicto encontraron más efectivas? ¿Qué desafíos enfrentaron al manejar el conflicto?"



Preguntas para reflexión

- ¿Cómo ayudó la mediación a facilitar el diálogo?
- ¿Qué técnicas de escucha activa utilizaron y cómo mejoraron la comunicación?
- ¿Qué compromisos o acuerdos lograron encontrar durante la negociación?
- ¿Cómo se sintieron al facilitar un taller y permitir que todas las voces fueran escuchadas?

(Permitir que las personas participantes compartan sus pensamientos y reflexiones).

Narrativa de aprendizaje: con esta actividad hemos aprendido la importancia de gestionar los conflictos de manera efectiva para mejorar nuestra comunicación y fortalecer nuestras propuestas. La gestión de conflictos es una habilidad crucial para el éxito de nuestras iniciativas de incidencia política. Al utilizar herramientas como la mediación, la escucha activa, la negociación y la facilitación de talleres, podemos transformar los conflictos en oportunidades para el diálogo y la colaboración.

Cierre y reflexión final

Hoy hemos cubierto cómo gestionar el conflicto para mejorar nuestra comunicación. Quiero que reflexionemos sobre lo que hemos aprendido. ¿Qué herramientas y técnicas de gestión del conflicto creen que serán más útiles en su trabajo de incidencia? ¿Cómo planean aplicar estos aprendizajes en sus comunidades?

(Permitir tiempo para que las personas participantes compartan sus reflexiones finales).

Gracias a todos por su participación. Recuerden que una buena gestión del conflicto no solo resuelve problemas, sino que también fortalece las relaciones y mejora nuestra capacidad para comunicar efectivamente nuestras propuestas.





Tiempo
estimado:
50 minutos

2.15 Sesión 8 Victorias tempranas¹⁰

Introducción a las victorias tempranas

En esta sesión vamos a hablar sobre las “victorias tempranas”. Estas son logros iniciales que podemos alcanzar en nuestro proceso de incidencia política que nos ayudan a generar impulso, construir confianza y demostrar el progreso hacia nuestros objetivos más amplios.



Las victorias tempranas son importantes porque:

- **Impulsan dinamismo:** ayudan a crear un sentido de movimiento y progreso, motivando a las personas participantes y a la comunidad.
- **Construyen confianza:** demuestran que el cambio es posible, lo que aumenta la confianza en el proceso y en el equipo de trabajo.
- **Demuestran capacidad:** muestran a los actores clave y a la comunidad que somos capaces de lograr nuestros objetivos.
- **Facilitan apoyo:** las pequeñas victorias pueden atraer más apoyo y recursos para los esfuerzos continuos.



Ejemplo: supongamos que nuestro objetivo a largo plazo es reforestar una gran área deforestada. Una victoria temprana podría ser:

- Documentar el impacto positivo de la plantación de árboles en una comunidad específica para visibilizar los beneficios tangibles de la reforestación. Esta evidencia puede usarse para persuadir a tomadores de decisión y otros actores políticos a establecer políticas públicas que respalden iniciativas de reforestación a mayor escala.

¹⁰ El contenido de esta sección se basa en Cox y de Jong (2020) y en Harvard Business School Publishing (2007).





- La plantación de árboles en un área pequeña y mostrar sus efectos positivos puede movilizar a la comunidad y generar apoyo público. Este respaldo es clave para ejercer presión social y política, creando una base ciudadana que demande políticas de reforestación y conservación ambiental.
- La reforestación puede involucrar a gobiernos locales, ONG, empresas y la sociedad civil, creando redes de colaboración. Estas alianzas son fundamentales para promover un marco de gobernanza compartida que impulse políticas ambientales sostenibles en el largo plazo.
- Los resultados obtenidos con una victoria temprana, como el impacto positivo en la comunidad, pueden utilizarse como argumento para que los gobiernos asignen recursos específicos a proyectos de reforestación, incluyéndolos en planes de desarrollo regional o nacional.

Para identificar las victorias tempranas, debemos revisar los objetivos de incidencia política que establecimos el día anterior. Pensemos en pasos pequeños y alcanzables que podamos lograr rápidamente y que nos ayuden a avanzar hacia nuestros objetivos mayores.

Instrucciones:

- 1 Revisen sus objetivos:** cada grupo revisará los objetivos de incidencia política que establecieron el día anterior.
- 2 Identifiquen acciones inmediatas:** piensen en acciones pequeñas y específicas que puedan implementar en el corto plazo.
- 3 Definan los recursos necesarios:** consideren los recursos que necesitarán para lograr estas acciones y cómo los obtendrán.





Actividad grupal: planificación de victorias tempranas

Ahora vamos a trabajar en grupos para identificar y planificar nuestras victorias tempranas. Cada grupo utilizará sus objetivos de incidencia política y definirá al menos dos acciones concretas que puedan implementar en el corto plazo.

Instrucciones:

- 1 Dividirse en grupos de cinco personas.
- 2 Revisen sus objetivos de incidencia política.
- 3 Identifiquen dos acciones concretas que puedan implementar como victorias tempranas.
- 4 Definan los recursos necesarios y el cronograma para implementar estas acciones.

(Dar 30 minutos para que los grupos trabajen en sus planes de victorias tempranas. Durante este tiempo, el facilitador debe moverse entre los grupos para ofrecer orientación y responder preguntas o evacuar dudas).

Ahora, cada grupo presentará sus victorias tempranas planificadas. Quiero que expliquen las acciones que han identificado, por qué las eligieron y cómo planean implementarlas.

(Permitir que cada grupo presente sus victorias tempranas y discutir cómo se alinean con sus objetivos de incidencia política. Ofrecer retroalimentación constructiva).



Ejemplo de presentación: Nuestro objetivo es reducir la contaminación del río. Nuestras victorias tempranas incluyen organizar una jornada de limpieza comunitaria del río el próximo mes y lanzar una campaña de educación ambiental que involucre a toda la comunidad, desde estudiantes de las escuelas locales hasta líderes comunitarios y empresas. Esta campaña no solo busca concienciar sobre la importancia de mantener el río limpio, sino también promover prácticas sostenibles que todos los sectores puedan implementar. Además, se plantearán reuniones con representantes del gobierno local para evaluar medidas de control y sanción para aquellos que incumplan las normas de conservación del río.



Reflexión y discusión

Excelente trabajo de todos(as). Ahora reflexionemos sobre la importancia de estas victorias tempranas. ¿Cómo creen que estas acciones iniciales impactarán en sus objetivos a largo plazo? ¿Qué desafíos anticipan y cómo planean superarlos?

(Permitir que las personas participantes compartan en 10 minutos sus pensamientos y reflexiones).

Narrativa de aprendizaje: las victorias tempranas son esenciales para mantenernos motivados y demostrar que el cambio es posible. Para garantizar estos logros iniciales, es fundamental planificar las tareas del plan de incidencia con temporalidades estratégicas, de manera que se obtengan resultados visibles desde las primeras etapas del proceso. Al enfocarnos en pequeños logros alcanzables dentro de una estructura temporal, podemos construir el impulso necesario para avanzar hacia nuestros objetivos más grandes. Recuerden que cada pequeño paso, planificado adecuadamente, nos acerca a nuestras metas.





2.16 Cierre y siguientes pasos

Llegamos al final de nuestro taller y quiero agradecerles por su participación y compromiso durante estos días. Ha sido un tiempo muy valioso en el que hemos aprendido sobre cómo elaborar y comunicar nuestras propuestas y cómo manejar los conflictos para mejorar nuestra incidencia política.

Para resumir lo que hemos trabajado, recordemos las ocho sesiones que hemos desarrollado:

- **¿Qué es la incidencia y por qué nos sirve?**
Aprendimos qué es la incidencia política y por qué es importante. Vimos cómo nuestras acciones pueden influir en las decisiones y políticas que afectan a nuestras comunidades.
- **¿Dónde estamos y cuán lejos podemos ir?**
Analizamos nuestra situación actual y evaluamos nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Esto nos ayudó a entender dónde estamos y qué podemos lograr.
- **¿Qué queremos?**
Definimos nuestros objetivos de incidencia política, asegurándonos de que sean claros, específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido (SMART).
- **¿Con quién(es) podemos trabajar?**
Identificamos a los actores clave con quienes podemos colaborar y aquellos que podrían ser obstáculos. Aprendimos a mapear a estos actores y a desarrollar estrategias de colaboración.
- **¿Cuál es la propuesta y cuáles son las estrategias?**
Desarrollamos nuestras propuestas y estrategias específicas para alcanzar nuestros objetivos, considerando cómo comunicar y movilizar recursos.
- **¿Cómo y qué comunicar?**
Vimos la importancia de la comunicación clara y efectiva, adaptando nuestros mensajes a diferentes públicos y utilizando herramientas de comunicación que respeten nuestras tradiciones.
- **Gestión del conflicto para comunicar mejor**
Aprendimos a manejar los conflictos de manera efectiva para mejorar nuestra comunicación y fortalecer nuestras propuestas, utilizando herramientas como la mediación, la escucha activa y la negociación.
- **Victorias tempranas**
Identificamos pequeños logros que podemos alcanzar rápidamente para generar impulso y demostrar progreso hacia nuestros objetivos más grandes.

(Permitir que las personas participantes compartan brevemente qué aprendieron y cómo planean aplicar estos conocimientos en sus comunidades).

Siguientes pasos

Ahora es importante que logremos definir en conjunto los siguientes pasos.

(Dejar que las personas participantes del taller identifiquen estos siguientes pasos)

Quiero agradecerles a todos por su dedicación y participación en este proceso. Hemos aprendido mucho juntos y estoy seguro(a) de que estos conocimientos nos ayudarán a fortalecer la organización. Recuerden siempre que cada pequeño paso que damos nos acerca a nuestras metas. Sigamos trabajando juntos por el bienestar de nuestra comunidad. ¡Gracias a todos!



Fase de sistematización



El objetivo de la fase de sistematización es recopilar, organizar y analizar la información obtenida durante los talleres. La sistematización ayuda a generar un registro detallado del proceso y los resultados obtenidos, facilitando la evaluación y el seguimiento de las actividades. Además, permite documentar los aprendizajes, identificar áreas de mejora y planificar las siguientes acciones de manera efectiva.

Para la sistematización se sugieren los siguientes pasos.

Paso 1. Recolección de información

1. Recopilar notas y observaciones

- Durante cada sesión, la(s) persona(s) facilitadora(s) debe(n) tomar notas detalladas de las discusiones, actividades y observaciones importantes. Es útil utilizar un cuaderno o dispositivo electrónico para registrar la información de manera organizada.
- Recolectar los productos generados por los participantes, como mapas de actores, análisis FODA, propuestas y estrategias. Para apoyar este proceso, se incluye un formato de plantilla en el Anexo 7, el cual facilita la sistematización de las observaciones y productos generados durante las sesiones.

2. Grabar y transcribir

- Si es posible, grabar las sesiones (con el consentimiento previo e informado de los participantes), para asegurar que ningún detalle importante se pierda. Luego, transcribir las grabaciones para obtener un registro escrito de las discusiones.

Paso 2. Organización de la información

1. Clasificar la información

- Organizar las notas y transcripciones por sesiones y actividades. Crear una estructura clara para cada sesión, indicando los temas tratados, las actividades realizadas y los resultados obtenidos.
- Utilizar carpetas o archivos digitales para almacenar la información de manera accesible y ordenada.

2. Identificar temas y patrones

- Revisar la información recopilada para identificar temas recurrentes, patrones y puntos clave. Esto ayudará a resaltar los aprendizajes más importantes y las áreas que requieren mayor atención.





Paso 3. Análisis de la información

1. Evaluar los resultados

- Analizar los resultados de cada sesión en función de los objetivos establecidos. Evaluar si se lograron los objetivos y cómo se pueden mejorar las actividades futuras.

2. Reflexionar sobre el proceso

- Reflexionar sobre el proceso del taller, considerando lo que funcionó bien y lo que podría mejorarse. Incluir las perspectivas de las personas participantes y de la persona que facilita esta reflexión.

Paso 4. Documentación de la sistematización

1. Elaborar un informe

- Redactar un informe detallado que incluya la descripción de cada sesión, los aprendizajes obtenidos, las áreas de mejora y las recomendaciones para futuros talleres.
- Incluir ejemplos concretos y citas textuales de los participantes para ilustrar los puntos clave.

2. Incluir anexos

- Adjuntar los productos generados durante los talleres, como mapas de actores, análisis FODA y propuestas, como anexos al informe. Esto proporciona un contexto adicional y evidencia del trabajo realizado.
- Adjuntar fotografías de las sesiones (personas trabajando o exponiendo) y listas de participantes.

3. Envío de documento (informe, ayuda de memoria, información teórica)

- Proporcionar a entes colaboradores (donantes, municipalidades, ONG, etc.) de la comunidad y personas participantes un documento de soporte sobre las actividades realizadas, amigable visualmente, conciso y puntual.





Bibliografía

- Aquilini, N; Estévez, S; Suaya, A. 2015. Lecciones aprendidas y desafíos sobre la incidencia en políticas públicas de las evaluaciones de impacto en América Latina. Buenos Aires, Argentina, CIPPEC. 43 p. (Serie "Think Tanks"). Disponible en <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1253.pdf>
- Cox, LC; de Jong, J. 2020. The "Garbage Lady" Cleans Up Kampala: Turning Quick Wins Into Lasting Change (sitio web). s. l., Bloomberg Harvard City Leadership Initiative. 12 p. Disponible en <https://www.cityleadership.harvard.edu/resources/collection/the-garbage-lady-cleans-up-kampala-turning-quick-wins-into-lasting-change>
- Doran, GT. 1981. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review* 70(11):35-36.
- Fisher, R; Ury, W; Patton, B. 2011. *Obtenga el sí: El arte de negociar sin ceder*. Barcelona, España, Gestión.
- Mediators Beyond Borders International. 2023. *Finding Common Ground: Collaborative Negotiation, Multi-Stakeholder Engagement and Consensus Building* (sitio web). s. n. t. Disponible en <https://mediatorsbeyondborders.org/what-we-do/conflict-literacy-framework/finding-common-ground/>.
- Osorio Osorio, JJ. 2004. El arte de hablar por otro: los voceros: historias, nociones e ideas *Revista Anagramas* 2(4):87-98. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5234340>.
- Program on Negotiation at Harvard Law School. 2023. *Four Conflict Negotiation Strategies for Resolving Value-Based Disputes* (sitio web)). s. n. t. Disponible en <https://www.pon.harvard.edu/daily/dispute-resolution/four-negotiation-strategies-for-resolving-values-based-disputes/>
- Weyrauch, V; Selwood, I. 2007. *Tejiendo redes globales. Manual para la incidencia política* Buenos Aires, Argentina, CIPPEC. 136 p. Disponible en <https://www.cippec.org/publicacion/tejiendo-redes-globales-manual-para-la-incidencia-politica/>
- Weyrauch, V; Echt, L. 2012a. ¿Cómo diseñar un plan de incidencia en políticas públicas? Qué es un plan de incidencia. Por qué planificar. Buenos Aires, Argentina, CIPPEC. 5 p. (Guía No1). Disponible en https://www.vippal.cippec.org/wp-content/uploads/2013/09/guia01_cippec_planificaciondelaincidencia.pdf
- Weyrauch, V; Echt, L. 2012b. ¿Cómo diseñar un plan de incidencia en políticas públicas? Cómo comunicar. Definir la estrategia y los mensajes clave. Buenos Aires, Argentina, CIPPEC. 5 p. (Guía No. 8). Disponible en <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1716.pdf>





Anexos





Anexo 1. Plantilla de la agenda del taller

Agenda

Ciclo de aprendizaje de sensibilización en incidencia política y vocerías

Fecha:

Lugar:

Horario:

Objetivo:

AGENDA DÍA 1

Tiempo (minutos)	Descripción
10	Bienvenida
10	Actividad rompe hielo: círculo de conexiones
50	Sesión 1 ¿Qué es la incidencia y por qué nos sirve?
50	Sesión 2 ¿Dónde estamos y cuán lejos podemos ir?
10	Actividad de transición (receso activo) – Construyendo juntos
60	Sesión 3 ¿Qué queremos?
50	Sesión 4 ¿Con quiénes podemos trabajar?
10	Actividad de transición (receso activo) – La red de soluciones
50	Sesión 5 ¿Cuál es la propuesta y cuáles son las estrategias?
10	Cierre de día 1 – Sigüientes pasos



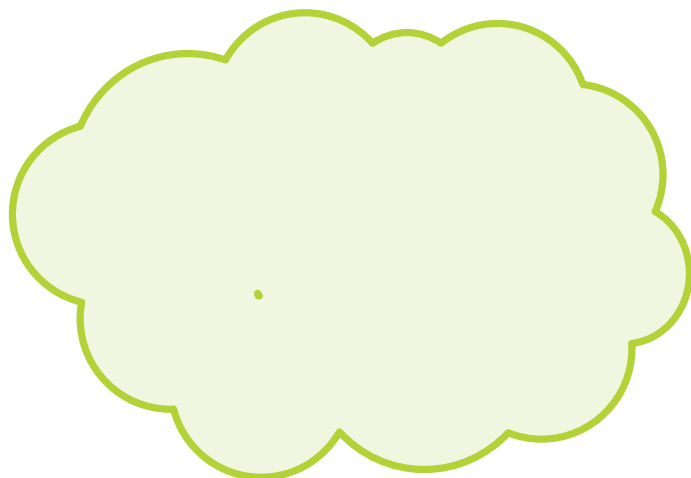


AGENDA DÍA 2

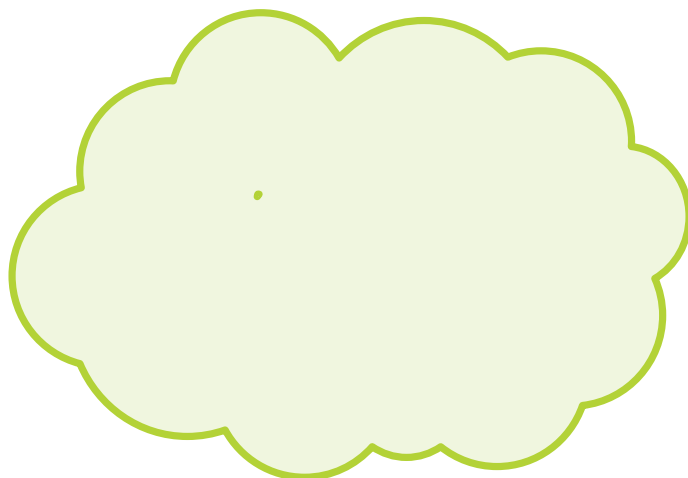
Tiempo (minutos)	Descripción
10	Bienvenida y recapitulación de la sesión anterior
10	Actividad rompe hielo: teléfono averiado
50	Sesión 6 ¿Cómo y qué comunicar?
10	Actividad de transición (receso activo)
50	Sesión 7 Gestión del conflicto para comunicar mejor
10	Actividad de transición (receso activo)
50	Sesión 8 Victorias tempranas
10	Cierre de día 2 – Sigüientes pasos



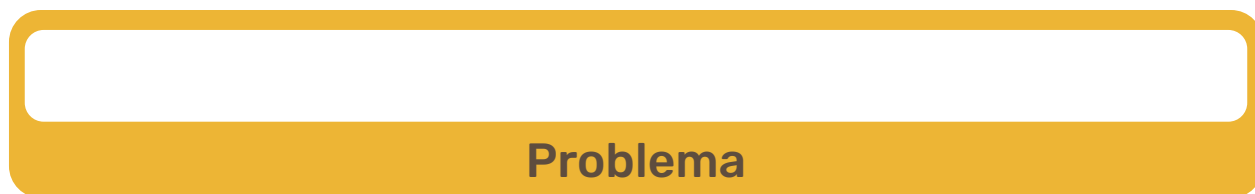
Anexo 2. Mapa de problemas y soluciones (Weyrauch y Echt 2012b)



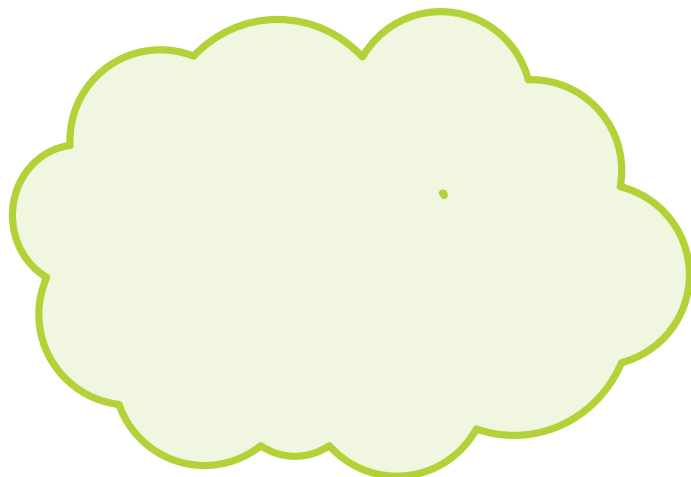
Solución



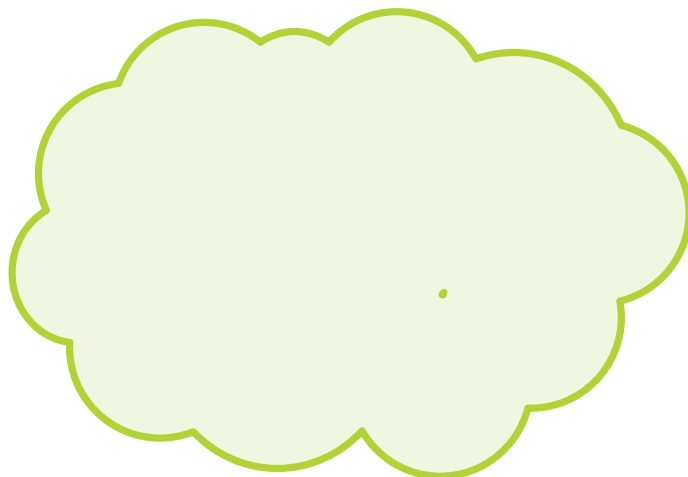
Solución



Problema



Solución



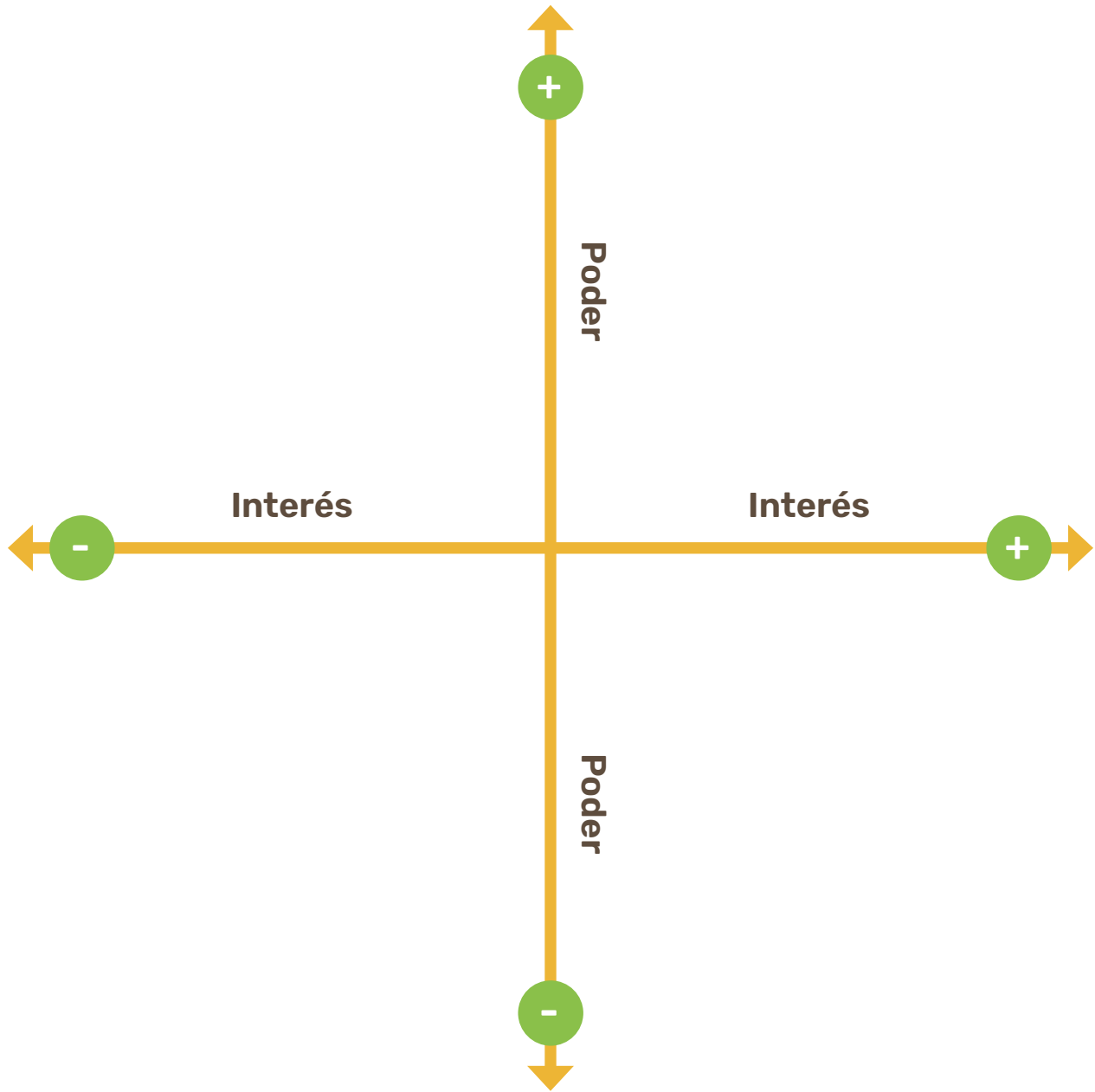
Solución

Anexo 3. Matriz FODA (Weyrauch y Selwood 2007)

Entorno interno	
Fortalezas	Debilidades
Entorno externo	
Oportunidades	Amenazas



Anexo 5. Diagrama de poder – interés (Weyrauch y Selwood 2007)





Anexo 6. Instrumento de evaluación formativa

Instrucciones: Por favor, responda a las siguientes preguntas para evaluar su comprensión y el avance de los temas tratados en las sesiones de hoy. Use esta escala del 1 al 5, donde 1 significa “nada” y 5 significa “completamente”.

Parte 1: Autoevaluación del participante

1. ¿Qué tan claro le quedó el concepto de incidencia política?

1 2 3 4 5

2. ¿Siente que comprende la importancia de definir objetivos claros para la incidencia?

1 2 3 4 5

3. ¿Qué tan cómodo se sintió identificando a los actores clave con los que podrías trabajar?

1 2 3 4 5

4. ¿Se considera capaz de pensar en ideas para desarrollar estrategias efectivas para implementar las propuestas discutidas?

1 2 3 4 5

5. ¿Siente que logró participar y colaborar activamente durante las actividades?

1 2 3 4 5

Parte 2: Reflexión cualitativa

6. Describa un concepto o idea que le resultó particularmente útil o interesante durante las sesiones de hoy





7. ¿Hay algo que considere que aún necesita aprender o aclarar mejor?

8. ¿De qué manera aplicaría lo aprendido en su contexto comunitario o laboral?

Parte 3: Retroalimentación sobre el taller

9. ¿El material y las actividades utilizadas le ayudaron a comprender los temas tratados?

1 2 3 4 5

10. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar las próximas sesiones?

¡Gracias por su participación y retroalimentación!



Anexo 7. Plantilla de observación y recopilación de productos de la sesión

Nombre de la sesión: _____

Fecha: _____

Facilitador/a(s): _____

1. Resumen de la sesión

Objetivo de la sesión (Describa brevemente el objetivo de la sesión)

Actividades principales realizadas

2. Observaciones generales

Dinámica de la sesión (participación, interés, interacciones)
(Descripción breve sobre cómo se desarrolló la sesión)

3. Discusiones clave

Tema discutido	Puntos importantes	Ideas o aportes de los participantes
Tema 1		
Tema 2		
Tema 3		

4. Productos generados por los participantes

(Anotar aquí los productos elaborados por los participantes durante la sesión)

Producto generado	Descripción breve	Observaciones sobre su calidad y relevancia

5. Reflexiones y mejoras para futuras sesiones

(Espacio para que las personas facilitadoras anote(n) posibles mejoras o ajustes para próximas sesiones)

6. Conclusiones principales

(Síntesis de los logros alcanzados en la sesión y cómo estos contribuyen al objetivo general del taller)

Firmado por las personas facilitadoras: _____

CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros son Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).



Solutions for Inclusive Green Development
Soluciones para el Desarrollo Verde Inclusivo



Tel. + (506) 2558-2000



comunica@catie.ac.cr



Sede Central, CATIE
Cartago, Turrialba, 30501
Costa Rica

ISBN: 978-9977-57-816-3



9 789977 578163