

Nuestro plan de incidencia

¿Qué debe cambiar?

Nuestro objetivo

Consejo: Seleccione un objetivo. Use palabras como “mejorar, disminuir o aumentar” para describir el cambio. Consulte la página 54.

¿A quiénes debemos influenciar?

¿Qué queremos que hagan?

Consejo: Identifique 2 ó 3 cosas que ayudarían a cumplir el objetivo, por ejemplo, “Necesitamos que el consejo local...” Evite escribir las acciones que usted realizará. Consulte la página 55.

1.

2.

3.

	Se debe	A cargo de	Antes de
¿Cómo podemos influenciarlos? Consejo: Escriba las acciones específicas detalladas que llevará a cabo para influenciar a la persona o la organización del cuadro 1. Consulte la página 57.			
Gestión de riesgos Consejo: Pondere los riesgos de su plan de incidencia: ¿qué puede hacer para gestionarlos? Consulte la página 68.			
Supervisar el éxito Consejo: Piense cómo sabrá si tiene éxito e identifique algunas acciones que pueda llevar a cabo. Consulte la página 70.			



Planifíquelos

En esta sección...

52 La historia de Sumaya sobre la planificación para la incidencia en la educación

Educación sexual integral en la India

54 ¿Qué hay que cambiar?

54 Decidir su objetivo de incidencia

55 ¿A quiénes debemos influenciar?

55 Herramienta: Análisis del objetivo

57 ¿Cómo podemos influenciarlos?

57 Herramienta: Quién y qué

60 ¿Cuál es nuestro mensaje?

60 ¿Cuáles son los componentes de un buen mensaje?

62 Preparar sus mensajes

62 Poner a prueba sus mensajes

63 ¿Cómo? Elegir acciones específicas

64 ¿Interno, externo o una mezcla?

65 Métodos de incidencia

66 ¿En qué consiste nuestro plan?

66 Herramienta: Mapa de cambios: nuestro plan

68 Gestión de riesgos

70 Monitorear el éxito

72 Reuniones de revisión

LA HISTORIA DE SUMAYA SOBRE LA PLANIFICACIÓN PARA LA INCIDENCIA EN LA EDUCACIÓN

Educación sexual integral (ESI) en la India

En 2007, la India prohibió el Programa de Educación para Adolescentes (AEP), el primer plan educativo dentro de la escuela que incluía educación sexual integral.

Se redactó un borrador del AEP revisado después de la incidencia de muchos grupos involucrados con la salud sexual y reproductiva, las mujeres y los derechos de los jóvenes; sin embargo, se diluyó significativamente y no proporcionó información exacta. Incluso se prohibió en algunos estados.

Nuestro objetivo era asegurar que los jóvenes tuvieran acceso a una educación sexual integral en las escuelas.

“Hemos aprendido que la incidencia es un proceso LARGO. En la planificación es importante establecer objetivos modestos y definidos para mantenerse enfocados, apreciar el progreso y mantenerse motivados.

La incidencia también es muy fluida. Elaboramos varios planes y estrategias y tuvimos que planificar para ser reactivos y proactivos.”

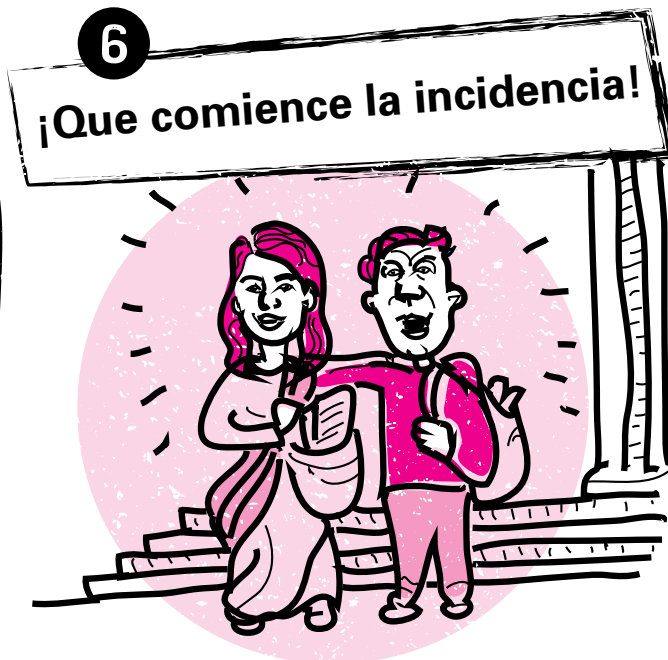
Historia de la India



4

Seguimos la herramienta Teoría del cambio, del Medical Research Council.



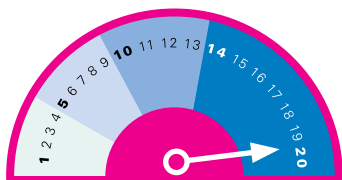


2 ¿QUÉ HAY QUE CAMBIAR?

Decidir su objetivo de incidencia

Si ha realizado una investigación, debe comprender más claramente el problema y contar con posibles objetivos para su incidencia.

Reflexione sobre los objetivos de su árbol de objetivos. Debe tomar una decisión estratégica sobre cuál de estos objetivos debe seleccionar como objetivo de incidencia (el cambio que quiere ver). Es mejor tener sólo uno o dos objetivos. Al elegir su objetivo, piense en lo siguiente:



¿Qué le entusiasma verdaderamente? ¿Confía en que puede lograr el cambio? (página 26)



¿Qué información obtuvo de su PEST? (página 43)



¿Tiene pruebas del problema y de cómo podría mejorarse la situación? (página 44)

Ajuste las cosas a un plan SMART. Asegúrese de que sus objetivos sean:

Specíficos:

Explique qué quiere decir. ¿Cambio? ¿Quién, qué, cuándo y dónde?

Mensurables:

¿Se podrá medir el éxito? Se debe poder medir.

Alcanzables:

Sea realista respecto a lo que se puede lograr.

orientados a los

Resultados:

Céntrese en lograr un cambio significativo.

con límites de

Tiempo:

Diga para cuándo se producirá el cambio.

¿A QUIÉNES DEBEMOS INFLUENCIAR?



Herramienta: Análisis del objetivo

Como promotor de incidencia, su función es influenciar a personas o a organizaciones que tengan el poder de posibilitar el cambio. La primera etapa de su plan de incidencia es decidir a quiénes tratará de influenciar. Examine su Análisis de partes interesadas de la sección 1. (Si no lo ha hecho, consulte la sección 1, página 28)

1. Mire el cuadro del lado superior derecho de su análisis de partes interesadas; si es necesario, agregue información a la lista, como nombres de personas y organizaciones específicas.

Su posible grupo objetivo. Asegúrese que la lista sea detallada.

2. Para ayudarle a decidir quién es su objetivo, fórmese estas dos preguntas importantes sobre cada una de las personas/organizaciones y escríbalas en una tabla como la que se presenta a continuación:
 - a. ¿Qué necesitaríamos que hicieran? ¿Cuánto impacto podrían tener en el logro de nuestro objetivo?
 - b. ¿Con qué facilidad podemos influenciarlos?

3. Póngalos en la tabla donde piense que correspondan. Considere:
- ¿Cuál es su posición actual sobre el problema? ¿Están a favor o en contra?
 - ¿Qué los influencia? ¿Es probable que usted o alguien que apoya su causa puedan tener influencia sobre su decisión?

Cada cuadro contiene algún consejo sobre el modo de relacionarse con estas personas y organizaciones durante el trabajo de incidencia.

4. No puede llegar a todo el mundo. Deberá decidirse por dos o tres a los cuales verdaderamente piense que podría influenciar para lograr su objetivo.



Difícil de influenciar Alto impacto

Consejo: Trate de trabajar con este grupo a largo plazo. Explore qué los influencia, busque oportunidades para entablar una relación.

**PROCURE
RELACIONARSE
CON ELLOS**

Fácil de influenciar Alto impacto

Consejo: Centre la mayor parte de su tiempo y su energía en este grupo.

**DIRÍJASE A
ELLOS**

Difícil de influenciar Bajo impacto

Consejo: ¡Olvídelos! Bueno, por el momento. Simplemente téngalos en cuenta, ya que podrían volverse más fáciles de influenciar o más poderosos en el futuro.

**¡OLVÍDELOS!
POR AHORA...**

Fácil de influenciar Bajo impacto

Consejo: Acérquese a este grupo: podrían proporcionarle algunos éxitos fáciles con los cuales inspirar a otros. También podrían abrir las puertas hacia objetivos más importantes, aliados que sumarán su voz a su campaña o informadores que tengan acceso a información crucial.

**PROCURE
RELACIONARSE
CON ELLOS**

¿CÓMO PODEMOS INFLUENCIARLOS?



Herramienta: Quién y qué

Las personas que usted quiere influenciar tienen sus propias creencias, experiencias y valores, todo un mundo a su alrededor... al igual que usted.

Pruebe con esta actividad rápida

1

DIBÚJESE A SÍ MISMO



2

HÁGASE LA PREGUNTA,

"¿Qué influencia mi posición sobre la educación para todos?" (es decir, para qué pienso que sirve la educación, la situación global, qué necesidades hay, etc.).



3

PIENSE EN LO SIGUIENTE:

- a.** Qué le preocupa **b.** Qué hace **c.** A quién conoce
- d.** De dónde obtiene información

Por ejemplo:



Ambiciones



Noticias en televisión



Opiniones políticas



Cultura



Amigos



Experiencia escolar

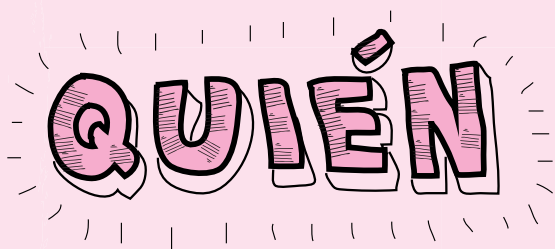
4 ESCRIBA LAS 5 PRINCIPALES

alrededor de su dibujo. Examine su lista. Tomen nota de que algunas de sus influencias son personas y algunas son de otro tipo, como experiencias o factores culturales.

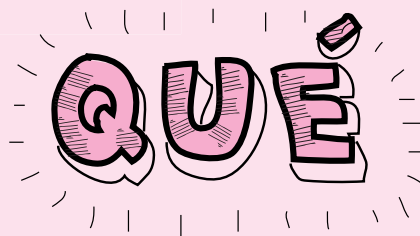
5 COMPARTA LAS 5 PRINCIPALES

Si trabaja en un grupo, compare y analice sus influencias.

Saber **QUIÉN** y **QUÉ** influencia su objetivo es crucial para una incidencia eficaz. En cada uno de sus objetivos clave, asigne las influencias sobre su posición en torno al problema.



Sepa quién influencia su objetivo. Puede pedirles que actúen en su nombre o que le presten su apoyo.



Sepa qué influencia su objetivo. Busque modos de incluir lo que les interesa a sus objetivos en sus mensajes de incidencia.

Por ejemplo:

Objetivo de incidencia: Proporcionar mecanismos para oportunidades educativas para niños fuera de la escuela.		
OBJETIVO	QUIÉN	QUÉ
Ministro de Educación	<ul style="list-style-type: none"> • 2 asesores personales muy cercanos • Sindicato de docentes • Primer Ministro • Medios de comunicación nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentimiento público negativo hacia los jóvenes • Próxima elección nacional • Dirigir una organización educativa privada

¿CUÁL ES NUESTRO MENSAJE?

¿Cuáles son los componentes de un buen mensaje?

Piense en la última vez que se detuvo y tomó nota porque alguien le dijo algo. ¿Qué le llamó la atención? ¿Qué lo motivó a averiguar más?

En general, las personas responden bien a mensajes que:

- Se vinculan a un interés actual. Use la información reunida en “Qué los influencia”.
- Apele al corazón, la cabeza y las manos. Vea a continuación.

Al preparar sus mensajes, resulta útil seguir este orden.

1. Apele al corazón

¿Por qué se deben preocupar?

- Comunique la necesidad y qué debe cambiar

3. Apele a las manos

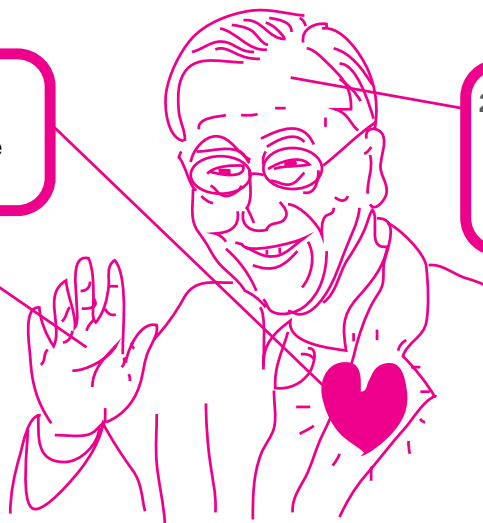
¿Qué pueden hacer?

- Qué le está pidiendo a su público objetivo

2. Apele a la cabeza

¿Qué puede cambiar?

- Con ejemplos inspiradores y ideas sólidas de lo que es posible



¿Cuál de los siguientes piensa que es el mensaje más poderoso?

La persona es una celebridad que quizás no ha oído hablar del problema.

1. “Se niegan los derechos a miles de niñas que están en riesgo y no están logrando alcanzar su potencial. Nuestro proyecto ofrece una manera efectiva y económica para que las niñas obtengan educación. Su voz en nuestra próxima reunión convencería a la comunidad de que debe apoyarnos y conduciría al éxito”

O bien,

2. “Dirigimos un proyecto educativo para niñas y nos gustaría que hablara en nuestra próxima reunión para convencer a la comunidad de que nos apoye. El proyecto ofrece una manera efectiva y económica para que las niñas obtengan educación. Si resulta exitoso, podemos asegurar que las niñas reclamen sus derechos al tiempo que se reducen los riesgos a los cuales están expuestas y reciben ayuda para alcanzar su potencial”

El primer enfoque suele ser el más efectivo porque apela a las emociones, lo cual estimula al público objetivo a prestar atención al resto del mensaje.

Preparar sus mensajes

Use distintos enfoques para públicos diferentes.

- **Un informe completo** resulta útil para usted y para su equipo y puede utilizarse para quienes realmente están interesados e involucrados. Debe incluir:
 - ¿En qué consiste el problema y cómo puede lograrse el cambio?
 - Pruebas
 - ¿Por qué es importante el cambio?
 - ¿Qué se está haciendo y qué se puede hacer para que se produzca el cambio?
 - ¿Qué medidas específicas se deben tomar?
- **Un mensaje ultrarrápido** para transmitir su mensaje rápidamente (en menos de un minuto) a las personas que podrían estar interesadas. Incluya:
 - ¿En qué consiste el problema y cómo puede lograrse el cambio?
 - ¿Qué quiere de la persona con la que está hablando? Podría simplemente ser una oportunidad para reunirse y debatir más en detalle
- **Mensajes adaptados** para sus públicos específicos. Busque maneras de vincular los intereses de las personas a quienes quiere influenciar con su problema de incidencia. Por ejemplo, si su objetivo es que más niñas reciban educación y quiere apelar a una persona con interés en cuestiones económicas, su mensaje podría ser: Una niña con un año adicional de educación puede ganar un 20% más cuando sea adulta.

Ponga a prueba sus mensajes

Un buen mensaje informa, persuade y motiva a las personas a la acción. Hable con personas involucradas en sus problemas de educación, asegúrese de que sus datos sean correctos, busque buenos ejemplos y pida comentarios para poder mejorar sus mensajes y su resultado.

Los mensajes brillantes son:

3. Simples.
4. Centrados en soluciones.
5. Prácticos y razonables en sus solicitudes.
6. Basados en pruebas: incluyen historias de la vida real, datos y estadísticas.
1. Con lenguaje y contenido adecuados para el público.
2. Personales: muestran por qué se preocupa.

¿CÓMO?

ELEGIR ACCIONES ESPECÍFICAS

Para completar su plan, debe decidir las acciones que desee realizar. Consulte los métodos de incidencia posibles que se enumeran en la página 65 y que se describen en detalle en la sección 3; considere:



- ¿Qué tendrá mayor impacto?
- ¿Cuáles podrían ser las cosas más fáciles? ¿Qué destrezas y contactos tiene ya su grupo?
- ¿Qué les gusta hacer a usted y a otras personas involucradas? ¿Qué le entusiasma?
- ¿Qué ha funcionado en el pasado?
- ¿Influenciará usted a los dirigentes si trabaja estrechamente con ellos como "interno" o movilizándolo al público? (Consulte la página 64.)

¿Interno, externo o una mezcla?

Incidencia de interno:

Trabajar estrechamente con los dirigentes para influenciarlos puede ser efectivo, pero tenga presente que puede dar lugar a:

- Un conflicto de intereses donde el miedo a perder su posición de interno podría impedirle expresarse sobre importantes cuestiones controvertidas
- Perder el contacto con la comunidad a la cual quiere ayudar por centrarse en comprender a los dirigentes.
- Ser utilizado por los dirigentes para dar la impresión de que están escuchando al público, cuando en realidad no lo están haciendo

Incidencia de externo:

Producir el cambio a través de la movilización del público o el debilitamiento de los dirigentes resulta efectivo, pero tenga presente que puede dar lugar a:

- Tensión y conflicto entre los grupos dirigentes y las comunidades y los distintos grupos dentro de la comunidad.
- Una oposición más fuerte al cambio que está defendiendo. Si un grupo se siente amenazado, eso los puede fortalecer ya que olvidan las diferencias, trabajan juntos más estrechamente y consiguen la adhesión de personas de ideas similares.
- Pérdida de oportunidades para trabajar juntos a través del diálogo.

Cada plan de incidencia será distinto, pero la mayoría incluirá una mezcla de uno o más de estos elementos:

- **Presión**
para influenciar directamente a los dirigentes.
- **Hacer campaña**
para lograr el apoyo del público.
- **Medios y comunicaciones**
para promover su problema y su campaña.



Consejo: sus acciones deben ser coherentes con su mensaje y con la forma en que quiere que otros lo vean. Si en uno de sus mensajes le pide al gobierno que deje de malgastar dinero en grandes eventos políticos y que gaste más dinero en educación, probablemente sea mejor que evite organizar un gran evento político como parte de su estrategia.



¿EN QUÉ CONSISTE NUESTRO PLAN?



Herramienta: Mapa de cambios: nuestro plan

AHORA

EL FUTURO

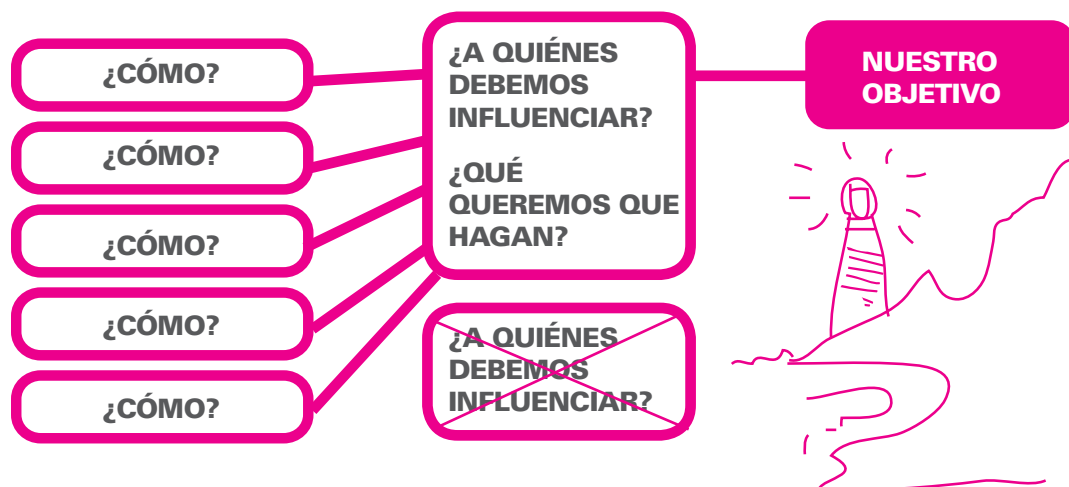


¿Cómo podemos pasar del problema actual a nuestro objetivo en el futuro?

Comience a planificar:

1. Escriba su objetivo del lado derecho de una hoja de papel grande.
2. ¿Quién debe hacer qué para alcanzar este objetivo? Escriba cada respuesta por separado a la izquierda del objetivo. Por ejemplo, necesitamos que el consejo local permita que los edificios de las escuelas se usen en horarios nocturnos.

3. Examine los enunciados que ha escrito a la izquierda de su objetivo. ¿Alguno le parece poco realista, o demasiado difícil de lograr? Tache esos enunciados.
4. Examine a quiénes debe influenciar. ¿Cómo los podría influenciar? Escriba estas ideas en forma de CÓMO a la izquierda.



5. Continúe el proceso hasta tener un mapa detallado de los distintos mecanismos que podría aplicar.
6. ¿Cuál de estos mecanismos piensa que sería el más efectivo y realista?
7. Ahora puede agregar un plazo, trabajar retrospectivamente a partir de su objetivo. ¿Qué debe suceder y cuándo?
8. En cuanto haya completado el diagrama, puede usar esta información para completar su plan de incidencia.

Si esto es lógico y todos los involucrados lo comprenden, está bien encaminado.

GESTIÓN DE RIESGOS

Todos los promotores de incidencia y protagonistas de campañas tendrán problemas y el trabajo con la educación puede ser especialmente difícil porque muchas personas quieren influenciarlo. Pero actuar sobre seguro rara vez lleva muy lejos. Lo importante es identificar los riesgos con antelación y pensar en cómo evitarlos si es posible, o enfrentarlos si los riesgos se hacen realidad.

1. En su equipo, intercambie ideas sobre posibles riesgos.
2. Codifíquelos con color: amarillo para riesgo bajo, anaranjado para riesgo mediano, rojo para riesgo alto.
3. También puede ayudar agrupar los riesgos en categorías y enfrentarlos juntos: por ejemplo, puede haber muchos relacionados con la falta de recursos.
4. A partir de las cuestiones de riesgo alto, analice cómo se puede evitar o abordar cada una.

Por ejemplo

Riesgo	Evitarlo	Abordarlo
Ser excesivamente ambicioso	Planificar de manera modesta al principio y crecer lentamente	Revisar periódicamente el progreso para mantenerse centrado en las actividades más importantes

Las siguientes son algunas cuestiones que podrían enfrentar como promotores de incidencia en educación.



Falta de apoyo público a la reforma de la educación.



Demasiadas organizaciones tratando de influenciar la educación de distintas maneras.



Recursos/financiamiento no disponibles o ligados a otros objetivos.



Objetivos poco claros.
Pocas pruebas/no ser convincente.

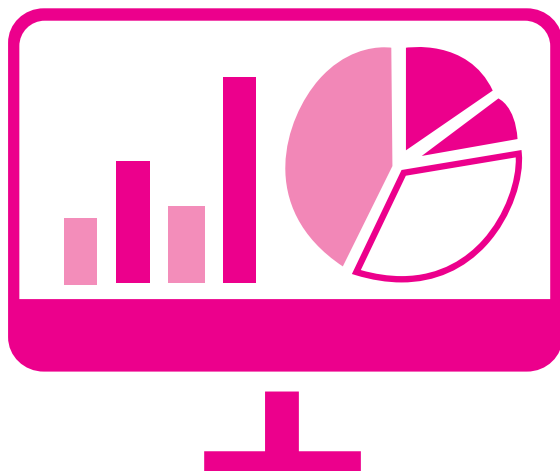


No poder introducir el cambio en la educación en la agenda.



No comprender qué influencia realmente la política educativa/ los planes de estudio.

MONITOREAR EL ÉXITO



Supervisar significa reunir periódicamente información sobre los efectos positivos y negativos de su campaña de incidencia.

Al monitorear, podrá:

- **COMPROBAR:** reunir pruebas sobre si se está produciendo el cambio, para saber lo que realmente está sucediendo y mostrárselo a otras personas.
- **MEJORAR:** saber qué está funcionando y qué no.

Qué se debe monitorear

- ¿Las acciones recibieron una reacción?
- ¿Logró algún resultado la reacción?
- ¿Tuvo dicho resultado el efecto deseado?
- ¿Qué funcionó y qué no?
- ¿Hubo resultados imprevistos?

Para contestar cada una de las preguntas anteriores debe pensar atentamente qué información necesita y cómo la compilará durante la fase de planificación. Cuando compile información, asegúrese de que provenga de una fuente confiable y, de ser posible, use las mismas fuentes de información durante todo el proceso.

Debe compilar información en distintas fases de su trabajo de incidencia:



A continuación se enumeran algunos lugares donde puede buscar información útil sobre cuál es la situación inicial (su valor de referencia) y cómo va cambiando.

- Encuestas
- Formularios de evaluación
- Estadísticas
- Impresiones u observaciones de personas involucradas
- Consultas
- Auditorías
- Medios de comunicación
- Internet y redes sociales

La información que compile no siempre tienen que ser datos formales. Nuestras perspectivas personales y las de otras personas involucradas forman una parte importante del monitoreo. Por este motivo, uno de los métodos más efectivos consiste en convocar reuniones de periódicas revisión para reflexionar sobre lo que está funcionando y lo que no.

Reuniones de revisión:

Revisar significa reunir información en momentos clave durante su campaña de incidencia para obtener una perspectiva más amplia de lo que está sucediendo. Cuando se planifica una reunión de revisión, es importante seleccionar las preguntas correctas y crear una atmósfera donde las personas puedan compartir libremente. Los participantes deben sentir que sus opiniones son valoradas y que pueden cuestionar las sugerencias de otros. Podría ser buena idea involucrar a diversas partes interesadas en las reuniones de revisión.

- ¿Qué hemos aprendido?
- ¿Qué nos inspiró?
- ¿Cuáles fueron las dificultades?
- ¿Cómo podríamos mejorar?
- ¿Hay otras preguntas clave que debemos contestar antes de sacar conclusiones? Puede ser necesario llevar a cabo una investigación.
- ¿Con quiénes debemos compartir la información obtenida?

No se preocupe si las cosas no salen bien. Muy pocas estrategias funcionan desde el principio según lo planificado. Reflexionar, revisar y ajustar los planes lo ayudará a mejorar su estrategia rápidamente. En cuanto realice su revisión, comparta sus datos con quienes lo hayan apoyado y con otras personas que estén trabajando en la misma cuestión.




Algunas sugerencias útiles cuando se planifica el monitoreo:

Simplifique el monitoreo, evite usar métodos que tomen mucho tiempo. **Involucre a otras personas** que se beneficiarían con la incidencia exitosa en la planificación y realización del monitoreo; esto alentará la apropiación y la confianza de la campaña de incidencia. Quienes realizan la mejor evaluación del efecto de su campaña de incidencia son las personas a quienes la campaña está tratando de ayudar.

Ejemplo de plan completo

Este ejemplo se basa en una historia real de Ester, miembro de YAG, que ha luchado para eliminar las matrículas en Sudáfrica.

El cambio que queremos Nuestro objetivo	Ampliar el acceso a la educación superior y disminuir el número de estudiantes que abandonan la escuela mediante la reducción de las matrículas en nuestra universidad		
¿Qué haría que se produjera este cambio?	<ol style="list-style-type: none">1. Concienciar sobre la situación entre los estudiantes y lograr que se involucren2. Ofrecer modos alternativos viables para reducir el presupuesto de la universidad3. Lograr que la junta universitaria escuche a los estudiantes		
CÓMO	SE DEBE	A CARGO DE	ANTES DE
1. Concienciar sobre la situación entre los estudiantes y lograr que se involucren	<ul style="list-style-type: none">• Organizar un evento en el campus para elaborar un borrador con las solicitudes compartidas en un “Memorando de entendimiento” de los estudiantes• Crear conexiones con las redes sociales para comunicaciones periódicas• Realizar una manifestación		En curso
2. Ofrecer modos alternativos viables para reducir el presupuesto de la universidad	<ul style="list-style-type: none">• Investigar detalles sobre el presupuesto de la universidad y cómo se asigna• Elaborar distintas opciones		
3. Lograr que la junta universitaria escuche la voz de los estudiantes	<ul style="list-style-type: none">• Comprender cómo se toman las decisiones en la universidad• Escribir al Ministro de Educación• Reunión masiva entre estudiantes y la junta universitaria		
Gestión de riesgos	RIESGO Pérdida de motivación por la lentitud del avance del cambio (equipo y estudiantes) Ser manipulados o ignorados porque no comprendemos cómo funcionan las cosas Ser considerados internos o “parte del sistema” por los estudiantes	EVITAR <ul style="list-style-type: none">• Ser realista sobre las expectativas con todos• Hacer el seguimiento de la participación• Inyecciones de energía periódicas• ¡Comprender el sistema! Lograr conocer los procesos burocráticos y de toma de decisiones• Reunir a los estudiantes con la junta• Encabezar manifestaciones	ABORDAR Ejercer presión si se diluye el interés Consultar a autoridades superiores
Supervisar el éxito	QUÉ SE DEBE SUPERVISAR	FUENTES	CUÁNDO
	Número de colaboradores	Firmantes del “Memorando”	Al inicio y a lo largo de todo el proceso
	Percepción/apoyo de autoridades universitarias	Reuniones cara a cara	Antes y cada 3 meses
	Apoyo más amplio	Cobertura de los medios de comunicación locales Ofrecimientos de participación de otros grupos	A lo largo de todo el proceso



Transmisión de radio de una niña pequeña como parte del proyecto Girls Making Media (Las niñas en los medios) de Plan, que tiene como objetivo empoderar a las niñas para que usen los medios de comunicación para abordar la discriminación de género

