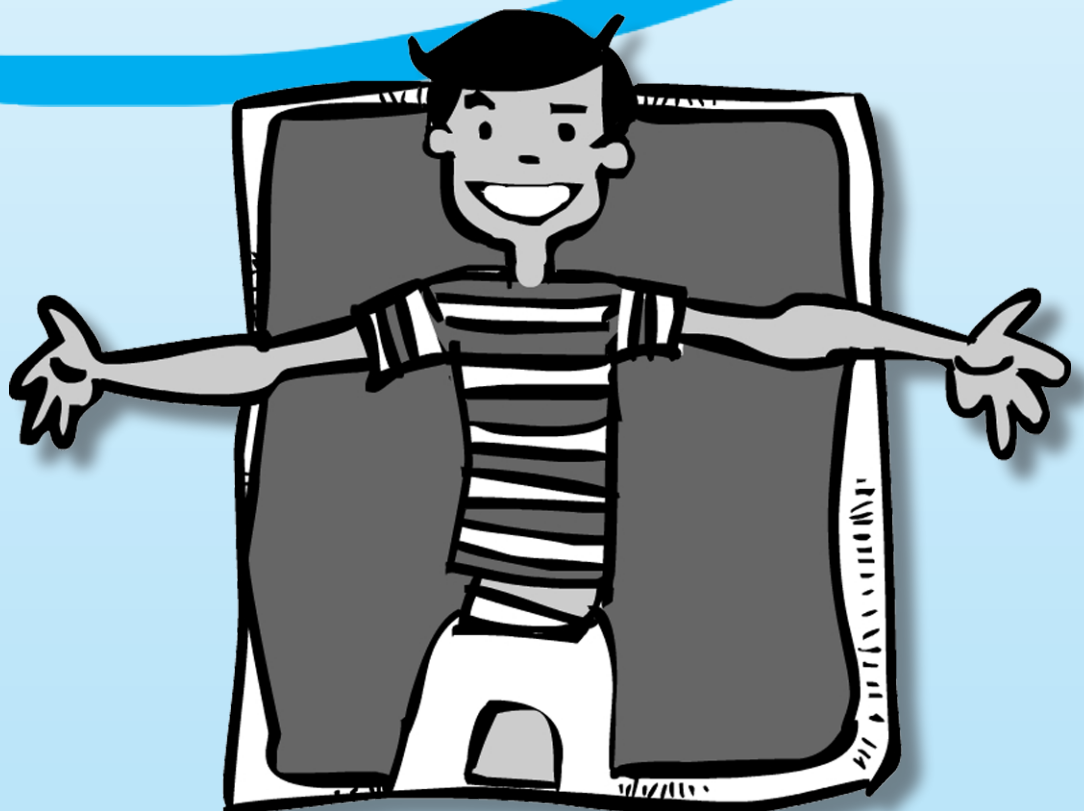


# Manual de Incidencia Política







Este manual fue producido por la Fundación Ecuatoriana Equidad y la Asociación para la Salud Integral y Ciudadanía en América Latina y el Caribe ASICAL con el apoyo técnico y financiero de la Corporación Kimirina y la Alianza Internacional contra el VIH/Sida para las siguientes iniciativas:

Programa Regional de Alianza Internacional en Latinoamérica y el Caribe. Financiado por el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido – DFID, y el Proyecto de Prevención Fronteras de la Epidemia, financiado por la Fundación Bill y Melinda Gates

© The International HIV/AIDS Alliance

Publicado por Alianza Internacional y Corporación Kimirina, puede copiarse, citarse, mencionando la fuente.





# Índice



Presentación		5
Recomendaciones al momento de preparar cada actividad		11
Aproximación a la situación de las poblaciones clave en la Subregión Andina		15
SECCIÓN I		
Unidad 1	La Incidencia Política	21
Actividad 1 Sección I	Apertura del Taller	25
Actividad 2 Sección I	Definiendo el concepto de incidencia política	26
Actividad 3 Sección I	Presentación breve de los pasos sobre Incidencia Política	29
Unidad 2.	Identificar el problema para la incidencia Política	33
Actividad 4 Sección I	Identificando el problema	38
Unidad 3.	Identificar el tema para la incidencia política	45
Actividad 5 Sección I	Seleccionando el tema para la incidencia política	49
Unidad 4.	La información (Recolección de datos)	55
Actividad 6 Sección I	Recolectando la información	59
SECCIÓN II		
Unidad 1.	La meta y objetivos de incidencia política	65
Actividad 1 Sección II	Identificando una meta	72
Actividad 2 Sección II	Proponiendo unos objetivos	74
SECCIÓN III		
Unidad 1.	Identificación de audiencias objetivos y aliad@s	77
Actividad 1 Sección III	Reconociendo las audiencias y su interés por nuestro tema	73
Unidad 2.	¿Con quiénes contamos?	89
Actividad 2 Sección III	Uniendo fuerzas	94
Actividad 3 Sección III	Creando una base de apoyo	99
Unidad 3.	¿Cómo estamos?	103
Actividad 4 Sección III	Identificando obstáculos y soluciones	106

## SECCIÓN IV

Unidad 1.	El plan de comunicación	109
Actividad 1 Sección VI	Elementos y características de un mensaje	116
Unidad 2.	Inventario de recursos y plan de trabajo	123
Actividad 2 Sección IV	Inventario de recursos	127
Actividad 3 Sección IV	Elaboración de un plan de trabajo o plan de acción	133

## SECCIÓN V

Unidad 1.	Monitoreo y evaluación	137
Actividad1 Sección V	Un marco de monitoreo y evaluación	142

Comentarios finales	145
---------------------	-----

Abreviaturas	146
--------------	-----

Bibliografía	147
--------------	-----

# Presentación





## **¿Cuál es el objetivo de este manual?**

El objetivo del manual apunta al desarrollo de destrezas para que las organizaciones que trabajan con poblaciones claves, puedan canalizar propuestas sobre: nuevos servicios, programas y políticas, que permitan resolver aspectos que afectan a las comunidades con relación a la prevención y atención del VIH/Sida. Este manual ofrece una serie de elementos, paso a paso, que permitirán conocer a las organizaciones los conceptos sobre la incidencia política, así como definir y planificar su ruta de trabajo para la incidencia política.

## **¿Cuál es el fundamento de este manual?**

La necesidad de contar con una herramienta que a través de pasos prácticos permita a la organización, grupo, red, coalición, coordinadora, ubicar sus objetivos de trabajo, acciones y servicios en el mapa de las políticas tanto públicas como privadas que benefician y/o afectan a las poblaciones clave con quiénes trabaja.

## **¿Por qué mi organización debe pensar en la incidencia política?**

La Incidencia Política (I.P.) es un proceso que nos lleva a participar en forma adecuada, en contextos barriales, cantorales, municipales, nacionales, regionales e internacionales, en espacios políticos, afines a los derechos humanos, la salud, entre otros, donde se discuten y negocian temas relacionados con el VIH/Sida, y que tienen que ver con las poblaciones claves, quienes finalmente podrán ser beneficiarias al resolver, en principio, sus necesidades; o por el contrario, verse afectadas por las políticas y los programas cuando estas no responden a sus necesidades reales.



El trabajo en incidencia política nos ubica frente al desafío de lo que significa entrar en los procesos de participación ciudadana basad@s en el conocimiento y necesidades planteadas desde las poblaciones claves, lo cual nos permitirá liderar procesos y trabajos en torno a la problemática del VIH/Sida, ya sea como hombres gay (HG), transgéneros, hombres que tienen sexo con hombres (HSH), trabajadoras/es sexuales (TS) o personas viviendo con el VIH o con Sida (PVVS).

Este manual nos dará las herramientas suficientes para hacerle frente a las violaciones de los derechos humanos, el estigma y a la discriminación, además será de gran apoyo al proponer mejoras en las leyes, reglamentos, normas o programas de prevención, atención y tratamiento del VIH/Sida, que contribuyan a resolver problemas identificados y así, mejorar la calidad de vida de nuestras comunidades.

## **Estructura y metodología del manual**

El manual metodológicamente está adaptado para obtener paso a paso los conocimientos y destrezas básicas, para la elaboración de estrategias de incidencia política y un plan de trabajo. Incluye también en su introducción, información básica sobre la situación del VIH/Sida en la Subregión Andina relacionada con poblaciones clave: hombres gay y hombres que tienen sexo con hombres (HSH), trabajadoras(es) sexuales y personas viviendo con VIH o con Sida, con la intención contribuir con información de primera mano sobre la problemática que viven las poblaciones clave y para la construcción de algunos ejemplos durante la realización del taller.

El manual está dividido por secciones y cada sección se subdivide en unidades. Las unidades describen de qué se trata cada tema, apoyándose en ejemplos y ejercicios específicos (ubicados en la sección de actividades y ejercicios), con dinámicas sencillas como grupos de discusión y actividades dirigidas hacia la entrega de información teórica y práctica, todo enfocado a hacer de este manual una propuesta de trabajo inclusivo y participativo.

La metodología participativa de este manual expresada en sus ejercicios, permitirá a las personas aprender de sus experiencias de trabajo para crear sus propios conceptos, conjuntamente con el grupo y l@s facilitadores/as. De esta manera se promueve entre l@s participantes una actividad permanente, mejorando las relaciones grupales, comunitarias y sociales.

## **Origen del Manual**

Este manual es una adaptación hecha sobre tres documentos específicos para el trabajo en incidencia política: la Guía de Incidencia Política en VIH/Sida hombres gay y otros HSH de la Asociación para la Salud Integral y Ciudadanía en América Latina-ASICAL-/2003, el Borrador del Manual de Incidencia Política de Alianza internacional contra el VIH/Sida; para el “Taller piloto de abogacía, cuaderno de trabajo para los participantes”; Real del Monte, Hidalgo, México, 2000 y “Formando redes para el cambio de políticas: Manual de capacitación y promoción”; The Futures Group Internacional, Washington DC, USA, 1999 y refiere también algunas fuentes bibliográficas para ampliar el soporte metodológico.

## **¿a quiénes les sirve este manual?**

A organizaciones y grupos que trabajan en VIH/Sida con hombres gay, transgéneros y otros hombres que tienen sexo con hombres, personas viviendo con el VIH y con Sida y trabajadoras y trabajadores sexuales, interesados en liderar acciones que exijan o propongan soluciones políticas, programas y servicios locales o nacionales para los miembros de su comunidad por parte de los gobiernos locales, provinciales y nacionales, así como de tomadores de decisión de las instituciones públicas como privadas.

## **El rol y perfil del/la facilitador/a**

El(la) facilitador(a) es un(a) persona capaz de:

- Desarrollar un aprendizaje dinámico e interactivo
- Promover valores, actitudes y comportamientos asertivos en l@s participantes
- Enfocar a todos en procura de lograr los propósitos del taller
- Procurar que l@s participantes a través de un análisis crítico y práctico y desde los distintos grados de conocimiento donde se encuentren, adquieran el conocimiento básico sobre la incidencia política.

El(la) facilitador(a) para hacer el mejor uso de este manual debe, adaptarse a la situación y contexto particular de la localidad y/o región en donde se encuentre y, procurar adaptar la

herramienta echando mano a su experiencia personal, desde la educación popular. También debe tener presente, que si bien la parte teórica es importante, ésta debe ser traducida en ejercicios lo suficientemente participativos que permitan al (a la) participante desarrollar las destrezas necesarias sobre el tema.

### **Algunas características del(de la) facilitador(a)**

- Experiencia y conocimientos sobre el tema que va a abordar
- Experiencia de trabajo con grupos de diverso perfil (hombres gay, personas transgéneros, HSH, PVVS, TS)
- Debe mostrarse lo suficientemente cómodo@ con el grupo, demostrando que así se siente
- Tener la capacidad de permitir que l@s participantes en su momento tomen control del grupo y encuentren su propio proceso de aprendizaje para lo cual debe facilitar la interacción del grupo, el intercambio de experiencias y conocimientos
- Flexibilidad. Ajustarse a las necesidades de las actividades y del grupo
- Creatividad. Poder transformar un ejercicio o una actividad para reducir al máximo las explicaciones teóricas
- Motivador(a), capacidad para mantener al grupo lo suficientemente participativo.

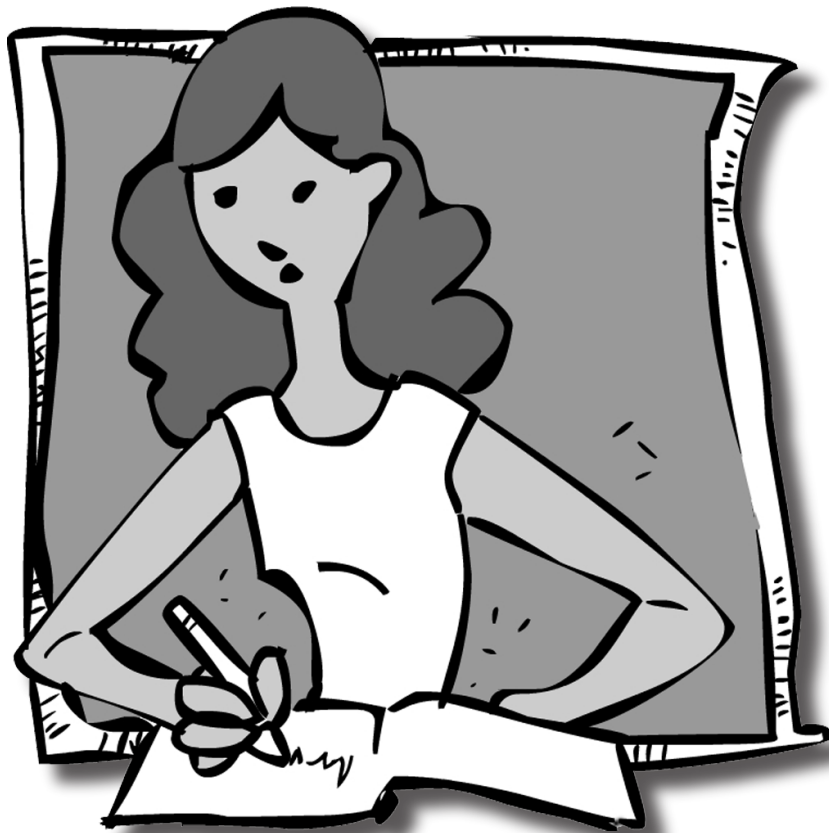
Un proceso de facilitación tiene una serie de principios básicos que todo facilitador(a) deberá tomar en cuenta. Estos son:

- 1. Apertura:** Este principio sugiere una actitud abierta, es decir, libre de prejuicios, que no se juzgue a nadie y se mantenga el respeto.
- 2. Tratar a las personas** con respeto, manteniendo el contacto visual, sin que ello sea solo mirarla fijamente, hacerle saber que la está escuchando, asintiendo con la cabeza, o confirmando en momentos que le está prestando atención.
- 3. Nunca** interrumpir a la persona que está hablando (esperar el momento adecuado para hacerlo si se está extendiendo demasiado sobre el punto) y tomar notas sobre aspectos claves para comentar y/o retroalimentar
- 4. Acompañar:** Es estar presente, guiar, respetar las limitaciones de las demás personas dándoles confianza y motivación para que realicen las actividades propuestas.
- 5. Simpatía:** Promover la comprensión entre l@s participantes. Ser simpáticos permite a l@s facilitador@s acercarse a la persona que recibe la capacitación, observarla y escucharla como nos gustaría que lo hicieran con nosotr@s.
- 6. Compromiso:** El(la) facilitador(a) debe estar convencido(a) y dispuesto(a) a trabajar con grupos humanos diversos.





Recomendaciones al momento de preparar cada actividad





# Recomendaciones al momento de preparar cada actividad



Tenga en cuenta las siguientes recomendaciones al momento de preparar cada actividad:

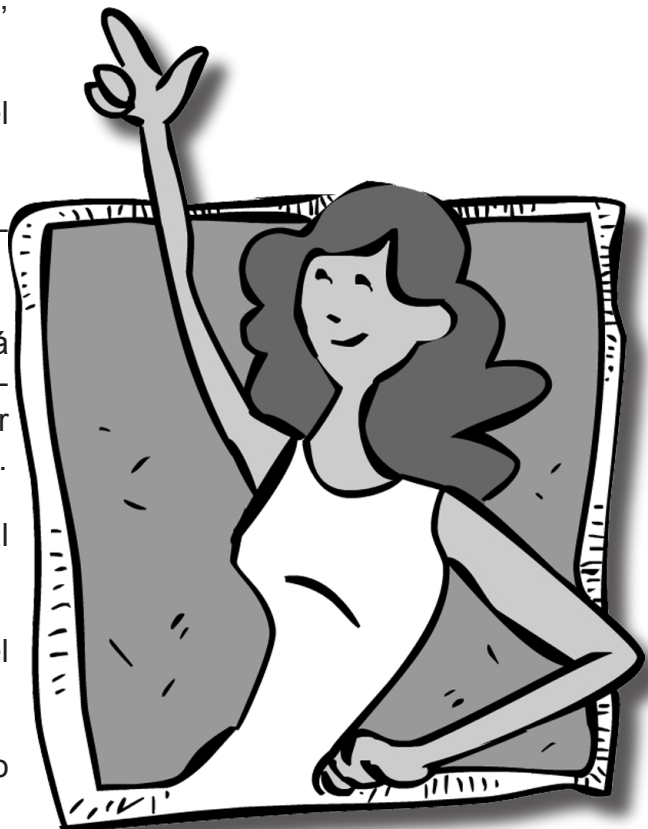
## **Con respecto a las ayudas audiovisuales:**

- En muchas de nuestras organizaciones disponemos hoy en día de un videoprojector y de un computador. Esto nos permite preparar previamente las presentaciones de los marcos teóricos, antecedentes, conclusiones, etc. evitando así el uso de pesados retroprojectores de opacos o filminas, sin embargo se debe tener en cuenta que todas estas tecnologías requieren del semioscurecimiento del espacio de trabajo, lo cual puede llevar a una pérdida de atención e incluso a que algunos de los participantes puedan quedar dormidos.
- Un proyector de video o filminas nos es muy útil por ejemplo para mantener proyectadas en grande las instrucciones de un ejercicio, así que previamente pruebe como se ve la proyección sin necesidad de oscurecer el salón.
- Casi todos nuestros procesos, talleres o cursos los hacemos con un alto grado participativo y de construcción colectiva, así que algunas veces moderar el uso de ciertas tecnologías nos puede ayudar a no entorpecer estos procesos.
- Recuerde que las tecnologías pueden fallar o faltar, así que no olvide, por ejemplo, llevar siempre consigo copias suficientes de las diapositivas impresas con espacios para que los asistentes puedan hacer anotaciones. Esto permite que no se distraigan copiando los contenidos de sus diapositivas y presten mayor atención. También tenga en cuenta que no a todos los que participan en nuestras actividades le son muy útil las copias en discos, por lo que una copia en papel puede sacar de apuros y ser de mayor utilidad algunas veces.
- Tenga siempre consigo suficientes papelotes o pliegos de papel periódico por si necesita o quiere transcribir los contenidos de sus diapositivas. Disponga siempre de suficientes plumones o marcadores, tanto borrables como permanentes.
- Si para alguna actividad requiere de la presentación de un video o de escuchar alguna música, pruébalo previamente. No hay nada mas aburridor que anunciar algo al grupo, crear la expectativa y que luego no funcione. Los parlantes de una computadora portátil están diseñados para amplificar muy poco el audio, por lo tanto prevea una amplificación mejor para el sonido de su video o canción.

## **Con respecto al espacio de trabajo:**

- Ese espacio físico debe convertirse en su aliado para que los resultados del taller, seminario o curso sean los mejores posibles. Debe ser un lugar iluminado, aireado y una tanto aislado del ruido exterior. El espacio debe permitir semioscurecerlo en un momento dado. En caso de que no sea posible, busque una solución previamente, para que cuando necesite oscurecerlo no pierda tiempo y se distraiga de la actividad.

- La ubicación de las sillas y las mesas es muy importante. Debe permitir el contacto visual entre usted y los participantes y entre ellos mismos.
- Adorne el salón no solo con el pendón oficial del patrocinador, sino con afiches, cuadros o mensajes que tengan que ver con el curso. Además, a medida que los grupos van trabajando, publique o exponga en la pared los papelotes que ellos van produciendo. Esto crea una buena motivación y pertenencia hacia el grupo.
- **Con respecto a los materiales o útiles de cada ejercicio o actividad:**
- Para facilitar el trabajo se han dispuesto como necesarios elementos muy simples y fáciles de conseguir y/o reemplazar por otros.
- Dado que los procesos de los seminarios, cursos, talleres o reuniones son procesos muy participativos tenga en cuenta siempre disponer de:
  - Soporte o papelógrafo dónde soportar los papelotes o pliegos de papel periódico.
  - Un tablero de acrílico o una superficie borrable.
  - Suficientes papelotes o pliegos de papel periódico para sus presentaciones, en caso de que por ejemplo no tenga energía eléctrica o simplemente desee hacerlo distinto.
  - Suficientes papelotes o pliegos de papel periódico para el trabajo en grupo. El número de hojas por grupo lo determinará el tipo de trabajo y el número de grupos dependerá del número total de participantes. Los grupos no deben ser de más de cinco personas.
  - Suficientes marcadores o plumones borrables en seco(plumones que se usan sobre vidrio o acrílico y se pueden borrar) y permanentes. Plumones borrables necesitará de varios colores y por lo menos dos por color. En cuanto a los permanentes, un conjunto o set de tres colores por grupo de trabajo estará bien, más uno de repuesto.
  - Suficientes papelotes o pliegos de papel periódico para el trabajo de los grupos.
  - Cinta de enmascarar o masking tape. Al menos un rollo por cada dos grupos de trabajo
  - Para una actividad en especial se requerirá de conjuntos de pegatinas(post-it) de 5 colores y/o tarjetas de cartulina de 5 colores. Por lo menos 5 conjuntos de cartulinas por grupo.
  - Tarjetas de cartulina de distintos colores, al menos 30 por participante.
  - Dos resmas de hojas(cuartillas) de papel bond blanco.
  - Bolígrafos(esferos /lápices), al menos uno por participante.



# Aproximación a la situación de las Poblaciones Claves en la Subregión Andina



# Aproximación a la situación de las Poblaciones Claves en la Subregión Andina

En los 5 países de la Región Andina el entorno jurídico sobre el VIH y SIDA se encuentra enmarcado en una serie de normativas, leyes y resoluciones que aspiran, en el primer caso, a atender los aspectos más esenciales, relacionados con la atención de la infección por el VIH y, en el segundo, pretenden armonizar el quehacer político en el contexto de los convenios y declaraciones en materia de protección de los derechos humanos. En este caso, los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), firmaron en julio del 2002 la Carta Andina para la Promoción y Protección de los Derechos Humanos.

En la CAN, cuatro de los cinco países cuentan con Programas Nacionales para el Control y Prevención del VIH y SIDA a excepción de Colombia, que pasó a ser una unidad operativa, sin embargo, entre las funciones principales de cada uno de los programas está fungir como órgano rector de las respuestas nacionales, en cada uno de sus países. Pero se encuentran disociados de los otros niveles sectoriales del Estado y, entonces, la principal responsabilidad recae en los Ministerios de Salud pública. Esta visión impone el quehacer de la respuesta nacional que ha impedido que la atención a la problemática del VIH y el SIDA sea considerada como un problema de desarrollo, más allá del problema de salud que la misma plantea.

La problemática del VIH y SIDA, al no ser atendida desde un nivel multi e intersectorial, evidencia en la región una serie de barreras que no solo aleja a las poblaciones más expuestas y vulnerables socialmente, como los hombres gay, transgéneros, hombres que tienen sexo con hombres (HSH), trabajadores y trabajadoras sexuales y a las personas viviendo con VIH y SIDA (PVVS) de los programas de prevención y atención, sino que también las enfrenta a una serie de medidas y políticas que afectan sus derechos humanos fundamentales, sustentados en el estigma y la discriminación (generalmente basados en el desconocimiento de los derechos que cada uno de los distintos grupos tienen como sujetos jurídicos de protección). Esto evidencia un sinnúmero de violaciones a los derechos humanos, en los casos de VIH y SIDA y en el campo de la atención de la infección, sumadas a la ausencia de servicios y la resistencia, por parte de los proveedores de salud, a brindar una atención integral, ajustada a las necesidades reales que plantea su tratamiento.

Los hombres gay, transgéneros, hombres que tienen sexo con hombres (HSH), trabajadores y trabajadoras sexuales y a las personas viviendo con VIH y SIDA (PVVS), con relación a la epidemia, no solamente tienen que sortear las barreras sociales, morales, legales, educativas y laborales, entre otras, en la región, sino que se enfrentan a la epidemia carentes de programas, servicios e insumos de prevención, debido a la falta de reconocimiento y estudios sobre lo que el VIH y SIDA está haciendo a nivel individual y colectivo como subepidemias (concentración de la epidemia en los distintos grupos) en cada uno de ellos.

Graficando la situación, por ejemplo en Bolivia, los hombres gay, transgéneros y otros hombres que tienen sexo con hombres (HSH), son calificad@s, desde promiscu@s, hasta pecadores que desafían las normas naturales y sociales. Por tanto, las estrategias de salud pública centran su interés exclusivamente en el control epidemiológico, caracterizado por la inexistencia de una visión integral e incluyente que reconozca los derechos ciudadanos de gays, transgéneros y HSH. Esta situación enfrenta a los últimos al estigma y la discriminación social que han aumentado con la presencia del VIH/Sida.

En el caso del Ecuador la epidemia se encuentra concentrada en la población de hombres gay, transgéneros y HSH, con una seroprevalencia que fluctúa entre el 16,8% y el 24,7% -datos señalados en la investigación sobre seroprevalencia del VIH-1, realizada por el Instituto de Investigaciones de Enfermedades Tropicales de la Marina de los Estados Unidos (NMRCDC), el Instituto Nacional Leopoldo Izquieta Pérez, el PNS/Sida y la Fundación Ecuatoriana Equidad, entre otros-. El caso del Perú es otro ejemplo en donde la situación de riesgo y la progresión de la epidemia de VIH, en este grupo poblacional, siguen siendo altos. Aquí, el MPS reportó una seroprevalencia del 12%. Además, la situación de los homosexuales y otros HSH peruanos es mostrada abiertamente a través de expresiones homofóbicas y discriminatorias.

Dándole una mirada general a la situación de las trabajadoras sexuales (TS), en los países de la región existen dos grupos bien diferenciados: aquellas que son registradas y que, de alguna manera, participan del sistema de control profiláctico, para lo cual son carnetizadas, y las que de manera independiente ejercen el trabajo sexual, comúnmente conocidas como “no registradas”. Estas últimas por no contar con registro, no pueden acceder a los diferentes servicios de salud ni acceder a la información sobre el VIH y SIDA e ITS. En los países de la CAN, las TS viven situaciones de extrema pobreza, marginalidad, persecución y maltrato por parte de las autoridades, tanto de la salud como de la fuerza pública. La situación de las TS presenta una serie de complejidades y el trabajo sexual en los distintos países es abordado como un tema de interés de salud pública, sólo desde el punto de vista de control epidemiológico, desconociendo los derechos de este grupo humano.

Con relación a la situación de la PVVS se han dado pasos substanciales en el acceso a tratamientos antiretrovirales, incluso, en algunos casos, a exámenes diagnósticos y a la atención integral de manera multisectorial. Sin embargo, existen prácticas que demuestran claramente cuan arraigadas están las violaciones a los derechos humanos, donde el Sida ha desatado una serie de prejuicios (aislamiento, estigmatización, discriminación y ataques) hacia las PVVS, y otros grupos sociales denominados “de riesgo” como homosexuales, trabajadoras sexuales, adolescentes que viven en calle y extranjer@s, como en el caso de Bolivia.

En el Ecuador y Perú, a pesar de los avances civilizatorios, expresados en su legislación con relación a la defensa y protección de los derechos humanos de las PVVS, estos siguen siendo ignorados, especialmente en el ámbito laboral (donde se aplican las pruebas de VIH como prerrequisito o para permanecer en el empleo), en la educación, en la atención médico-clínica (serias limitaciones en los servicios, diagnósticos y el acceso a tratamiento) y en la estructura familiar. A lo anterior se le suman el estigma y la discriminación, en la mayoría de los casos.

La coordinación: No obstante la situación de ventaja y desventaja que viven las poblaciones claves en la CAN, es importante destacar que existen en los países, procesos organizativos importantes y se han dado pasos orientados a la formación de grupos, coordinadoras, redes y coaliciones para la promoción y defensa de los derechos humanos de estas personas. Por otro lado, se han abierto caminos para la participación activa en la discusión de la agenda política en materia del VIH y el SIDA, así como en materia de los derechos humanos, en donde los distintos grupos han estado visibilizando cada una de sus problemáticas y planteando soluciones.

Estos espacios han sido facilitados, de alguna manera, por el establecimiento de la coordinación de la respuesta nacional frente al VIH y el SIDA, en donde l@s activistas gays, transgéneros, trabajadoras sexuales y las PVVS, asumen responsabilidades orientadas al logro de políticas públicas que satisfagan las demandas emergentes de cada uno de sus colectivos basadas en sus propias realidades. Sin embargo, estas personas se enfrentan a resistencias



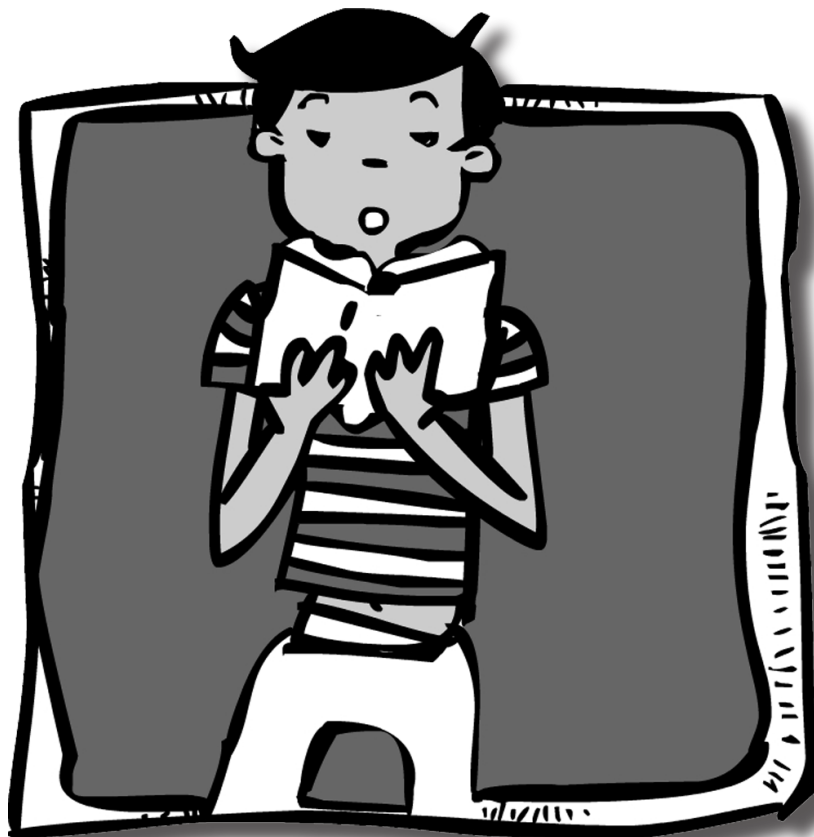
por parte de las autoridades, que ponen obstáculos para dar reconocimiento a estos aportes y para abrir la participación democrática de las comunidades en espacios de toma de decisión.

Estas resistencias imponen un desafío para asegurar la participación activa en los niveles tanto de toma de decisión como de de figuración institucional, basados en la definición de liderazgos con capacidades y predisposición al cambio, que jueguen un rol facilitador de procesos, más que uno protagónico. Esto se establece como una de las prioridades a atender en cada uno de los grupos para, de esta manera, interpretar adecuadamente las demandas planteadas desde lo técnico y no desde lo testimonial y para fortalecer las capacidades de tod@s l@s actores y actrices involucradas en dichas demandas.



# Sección I - Unidad 1

## La Incidencia Política





### Introducción

#### "Preparándonos para entender el poder"

La incidencia política es uno de los recursos más utilizados en la actualidad por organizaciones no gubernamentales, de base comunitaria e instituciones, para lograr cambios efectivos en planes, programas y políticas, a nivel local, nacional, regional e internacional. La incidencia política ayuda a ampliar la capacidad de intervención de las poblaciones clave (HSH, TS y PVVS) o de la sociedad civil organizada, para alcanzar los niveles en donde se toman las decisiones. Decisiones que afectan en forma positiva o negativa nuestro trabajo, nuestras reivindicaciones y el logro de los resultados en la prevención, atención y derechos humanos en torno al VIH/Sida.

Para lograr resultados en espacios de discusión de políticas públicas, debemos prepararnos, capacitarnos y trabajar en cooperación con otr@s para alcanzar nuestros objetivos. Ejemplos de ello, son algunos logros de las personas que viven con el VIH/Sida, quienes han aprovechado los espacios de participación, el conocimiento sobre el sistema de formulación de políticas y el relacionarse de una manera más propositiva con los tomadores de decisiones, obteniendo como resultado, mejorar el acceso a medicamentos.

Otro ejemplo que podemos citar, es el caso de las comunidades de Gays, Lesbianas, Bisexuales y Transgéner@s (GLBT) quienes en algunos países de América Latina han alcanzado el reconocimiento del derecho a no ser discriminad@s por su orientación sexual. También podemos citar el caso de las trabajadoras sexuales, quienes han logrado acceder a mejores servicios para el cuidado de su salud.

La incidencia política es el paso a dar en cada una de nuestras organizaciones, para desarrollar un trabajo lo suficientemente organizado y constante, que requiere del desarrollo de ciertas destrezas tanto de negociación como de comunicación, con el fin de responder adecuadamente en la búsqueda de soluciones (a mediano y largo plazo) a las necesidades planteadas por cada una de nuestras poblaciones claves, así como para asegurar su confianza en cada una de nuestras intervenciones como organización y como interlocutoras ante los distintos espacios de participación ciudadana.

En este punto el(los) facilitador(es) del taller deben referirse a las Actividades 1 y 2 de la Sección I de las actividades de este manual

Con la participación en incidencia política, podremos aprovechar las oportunidades para obtener beneficios y resultados de mayor impacto y alcanzar soluciones estructurales en beneficio de las poblaciones claves con relación a la problemática del VIH y el Sida.

Después de identificar el concepto, necesitamos pensar en los pasos a seguir para encarar una estrategia de incidencia política.

Es importante mantener presente que:

- la incidencia política está siempre dirigida a influenciar políticas, leyes, regulaciones, programas, servicios, financiamiento.
- Las decisiones se toman en los niveles más altos de las instituciones del sector público y privado.
- La incidencia política incluye la formulación de campañas de tiempo limitado que tratan sobre un solo tema, así como el trabajo que se emprende alrededor de un rango de problemas.
- Las actividades de incidencia política pueden ser realizadas a nivel nacional, regional o local.

También, que para el trabajo en incidencia política es importante que el grupo defina alianzas y/o establezca una tipo de organización como red, coordinación, coalición, etc. que le permita fortalecer su credibilidad como interlocutor válido y reconocido por las distintas instancias y de esta manera hacer escuchar su voz en beneficio de las poblaciones claves con las que y por las que trabaja.



Para el trabajo de incidencia política es importante que el grupo/red/coalición, etc., llegue previamente a un acuerdo sobre su propia definición de lo que será la incidencia política. La experiencia ha mostrado que el trabajo en incidencia política de más éxito ha surgido como resultado de respuestas rápidas a nece-

Sidades y oportunidades materializadas en medio de ambientes críticos o adversos. También, la experiencia muestra que la incidencia política no necesariamente responde a un proceso ordenado y lineal, pero la habilidad de aprovechar las oportunidades no reemplaza la importancia de un proceso legítimo de cuidadosa planificación.

La siguiente actividad, demuestra la necesidad de trabajar un proceso de incidencia política de manera sistemática como una ayuda y/o herramienta que permitirá al grupo/red/coalición/coordinación, etc. implementar campañas eficaces de incidencia política.

En este punto el(los) facilitador(es) del taller deben referirse a la Actividad 3 de la Sección I de las actividades de este manual.

# Actividad 1 Sección I

## Apertura del Taller. (45 minutos)



- Dé la bienvenida a l@s participantes y a l@s anfitriones(as) del taller y haga su presentación personal.
- Presente y discuta con los participantes el propósito del taller
- Facilite la presentación de l@s participantes
- Revise las expectativas de l@s participantes
- Revise la agenda diaria
- Construya en colectivo un acuerdo entre todos los participantes para concertar las reglas de juego y las responsabilidades de todos durante el taller. Proponga establecer los roles diarios de realtor, dinamizador, controlador de tiempo, impulsador de la integración, controlador de agenda, etc. Es conveniente que este acuerdo construido entre todos sea firmado y reconocido por cada uno de los participantes y permanezca expuesto en alguna de las paredes del recinto.

# Actividad 2 Sección I

## Definiendo el concepto de incidencia política. (1 hora)



### Objetivos:

Al finalizar esta actividad, l@s participantes estarán en capacidad de:

- Reflexionar sobre el concepto de Incidencia Política
- Identificar los elementos que constituyen el trabajo de incidencia política
- Construir colectivamente y en consenso un propio concepto de incidencia política para el trabajo de cada grupo

### Materiales

- Presentación en power point, acetatos o papelotes (pliegos de papel periódico) con contenidos preparados previamente a la actividad:

- a) Objetivos del ejercicio 1.1
- b) “Explicación de los pasos para elaborar nuestro plan de campaña para la implementación de la estrategia de incidencia política”
- c) Gráfico de los 8 pasos para la preparación de un plan de IP
- d) Papelote con la definición de incidencia política

- Videoprojector o proyector de acetatos
- Tarjetas de cartulina
- Plumones o marcadores permanentes y borrables de varios colores
- Masking tape(cinta de papel o cinta de enmascarar)
- Papelotes(pliegos de papel periódico)

### Técnica

- Lluvia de ideas
- Trabajo en grupos
- Discusión en plenaria

### Procedimiento a seguir

Inicie la actividad presentando los objetivos del ejercicio, los mismos que tendrá escritos en un papelote o diapositiva, para que l@s participantes puedan observarlos y tenerlos en cuenta durante todo el desarrollo del ejercicio.

Haga una breve presentación sobre el significado y la importancia de la incidencia política, utilizando la introducción de la unidad I de la primera sección. Anime a l@s participantes para que compartan sus experiencias relacionadas o que creen se relacionan con lo que usted está exponiendo y vaya comparando estas experiencias con el fundamento de la incidencia política.

Luego, una vez concluida la presentación, para una lluvia de ideas:

- a) Entregue a cada participante varias tarjetas de cartulina y pídale que escriban en cada una



de ellas palabras o frases muy cortas que crean que se relacionan con la incidencia política. Luego cada participante pegará su tarjeta en el papelote que usted ha titulado previamente “INCIDENCIA POLITICA”.

En el papelote deberán haber aparecido palabras o frases cortas como:

Defender	Exposición	Comunicación
Sensibilizar	Influenciar	Intervenir
Cambio	Cabildeo	Atraer la atención
Persuasión	Vender una idea	Proporcionar una solución

b) Después de que todas las tarjetas estén pegadas, l@s facilitador@s dividirán a l@s participantes en grupos pequeños de 4 o 5 personas. Indique que cada grupo deberá construir una definición sobre incidencia política usando como base las palabras pegadas en el papelote. Aclare que para complementar la definición, podrán usar otras palabras que no estén en el papelote pero que ayudan a armar su definición.

c) Indique a los grupos, que una vez tengan y hayan discutido la propuesta de definición, la escriban en el papelote para su presentación en la plenaria al resto de los grupos. También, solicíteles que nombren a un vocer@ del grupo para que haga la presentación. Indique cuánto tiempo tendrán tanto para la construcción de la definición como para la presentación en la plenaria.

d) Cuando todos los grupos tengan lista su definición, invítelos a formar el grupo general para la plenaria. Luego, solicite que cada grupo consecutivamente vaya pegando su papelote y exponiendo a la plenaria su definición y que den una explicación muy breve sobre la discusión que tuvieron para armar dicha definición.

Una vez que todos los grupos hayan hecho su presentación:

e) Pida a l@s participantes que comparen las distintas definiciones y que identifiquen los elementos comunes que cada una de ellas comparten. Vaya subrayando con un plumón (marcador de un color). Luego con un marcador o plumón de otro color, señale los elementos únicos o que no se repitan entre las definiciones.

f) Pida a l@s participantes que decidan si alguna de las definiciones presentadas podría ser la definición para el trabajo de incidencia política por parte del grupo o que si desean elaborar una nueva tomando como base las definiciones y criterios comunes identificados en las distintas definiciones.

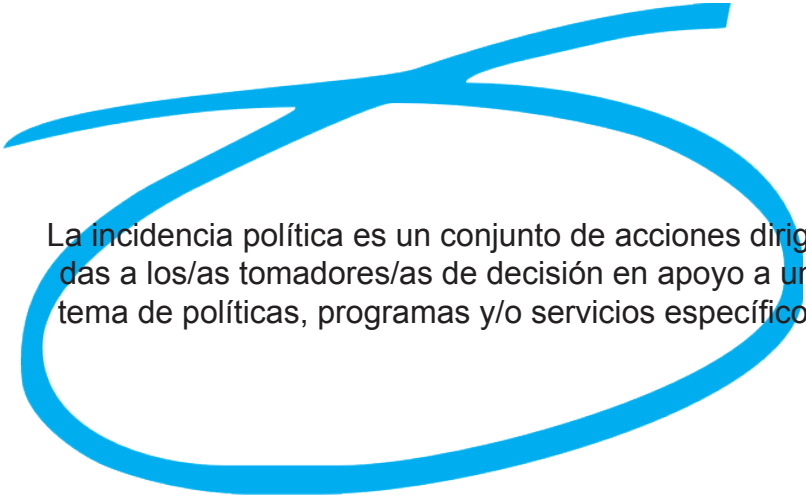
En caso de que el grupo decida construir una nueva definición:

g) Ayude al grupo a escribir en un papelote una definición que refleje la construcción colectiva del grupo general, y colóquela en una pared para que permanezca expuesta durante todo el taller.

Luego y para cerrar el ejercicio:

h) Exponga la definición sobre incidencia política, previamente preparada en un papelote,

junto a la definición elaborada por el grupo, y que hagan una comparación identificando los puntos consistentes con su definición.



La incidencia política es un conjunto de acciones dirigidas a los/as tomadores/as de decisión en apoyo a un tema de políticas, programas y/o servicios específico.

También,

Puede utilizar las definiciones elaboradas por otros grupos en otros talleres.

Tenga en cuenta que, esta parte del ejercicio es solamente para permitir al grupo valorar la consistencia de su definición y no es necesario que anime una discusión al respecto.

Cierre el ejercicio, sugiriendo al grupo que la definición de incidencia política elaborada por ell@s, podría servir como su propia definición para su trabajo de incidencia política, si así lo desean.

# Actividad 3 Sección I

## Presentación breve de los pasos sobre Incidencia Política. (20 minutos)



Comience la presentación explicando lo siguiente:

a) Que para trabajar en incidencia política es necesario cumplir con una serie de 8 pasos que por razones prácticas para el taller se han agrupado en 5 (ver: Gráfico 1. Pasos para el plan de Incidencia Política), los mismos que progresivamente nos llevarán a obtener todos los insumos para la formulación de un plan de incidencia política.

b) Que la secuencia en el gráfico es para explicar que la incidencia política es un proceso sistemático con pasos y actividades distintas, que por lo general en una campaña de incidencia política en la realidad estos no siempre ocurren en el mismo orden, pero que para la formulación de la campaña es necesario considerar cada paso como una pieza vital e integrada en una secuencia lógica y lineal al resto de pasos.

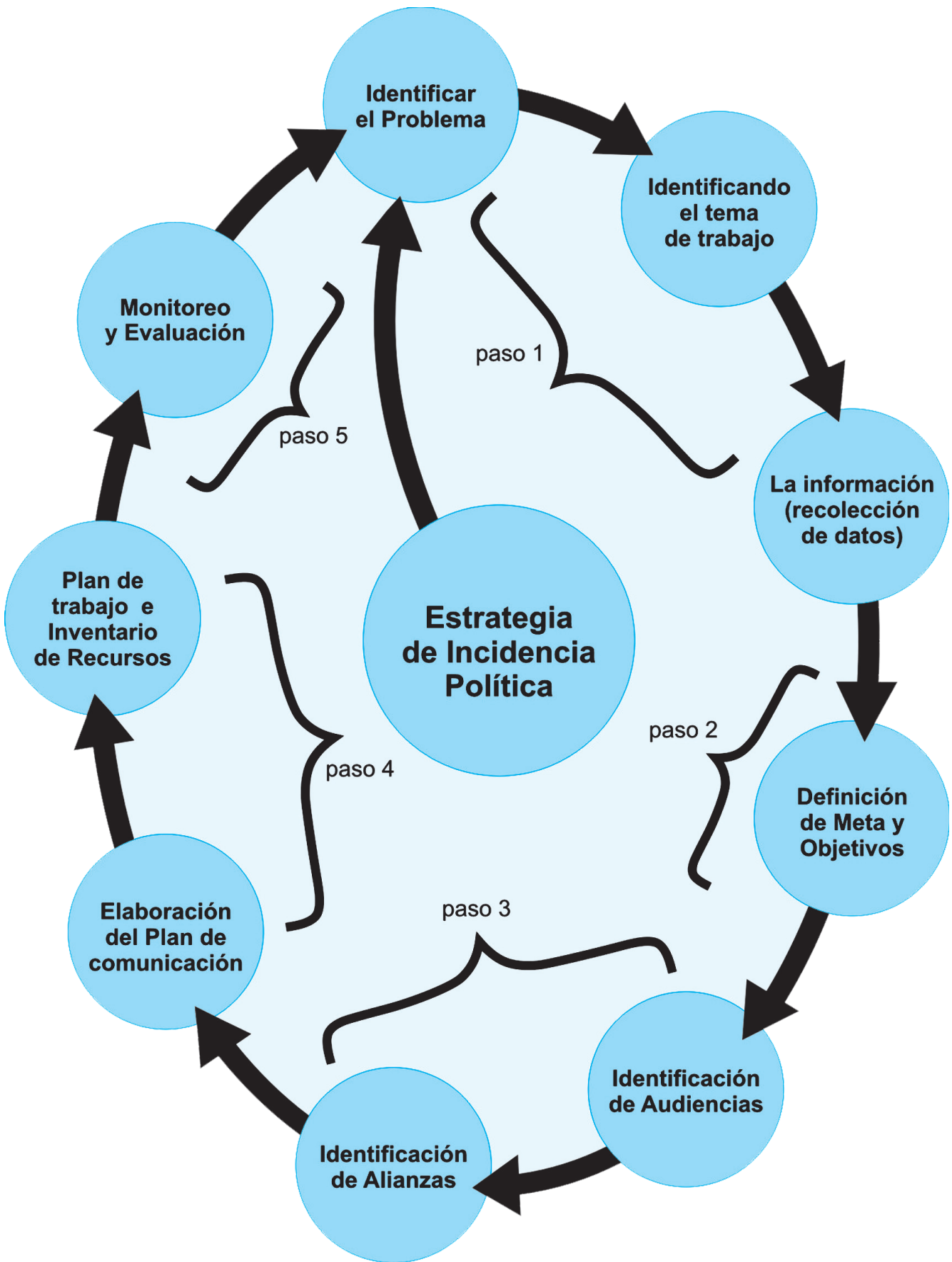
c) Que para la formulación de un plan de trabajo para una campaña de incidencia política es fundamental el conocimiento que tenemos sobre las poblaciones claves con quienes trabajamos y del entorno político en el que se encuentran ubicados los problemas que queremos solucionar.

d) Que cada uno de los pasos da los insumos necesarios para los pasos siguientes que se deben tomar en cuenta, como en el caso de la “recolección de datos” en el paso 1, que será la información clave para el “plan de comunicación” paso 4 del gráfico 1.

c) Los pasos a seguir son muy similares a los que hay que dar en cualquier proceso de planificación de nuestras actividades, la diferencia es que tiene objetivos y resultados distintos

Presente el gráfico y el cuadro de los pasos (previamente preparados en diapositivas para videoprojector, o en acetatos, o dibujos en papelote) explicando brevemente los pasos allí indicados, para lo cual debe referirse al Tabla 1: Explicativo de los pasos del diseño del plan de incidencia política y explicando que el taller está diseñado siguiendo cada uno de esos pasos.

Gráfico 1. Pasos para el plan de Incidencia Política

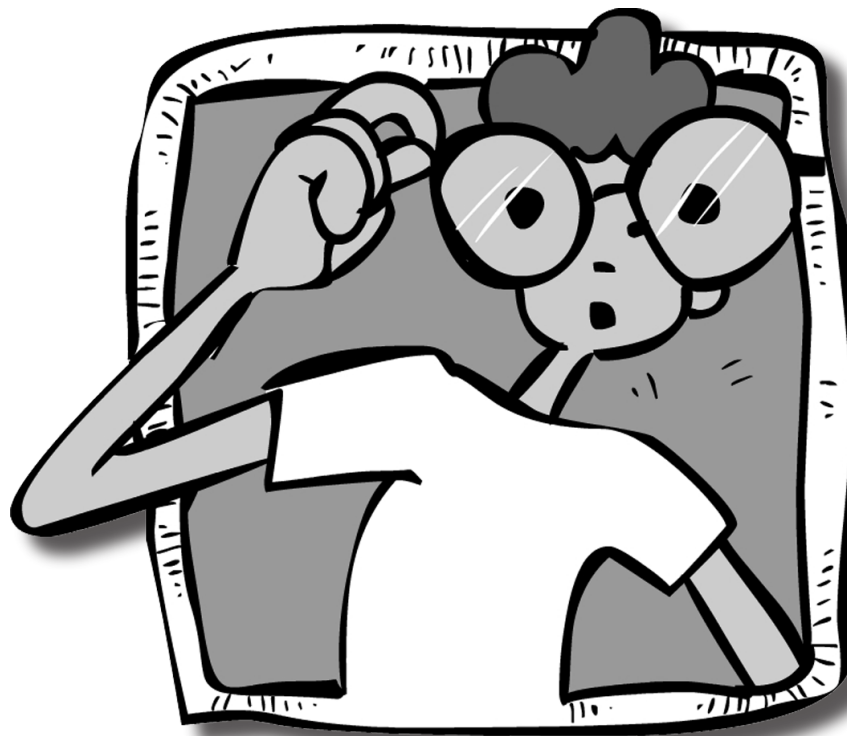


**Tabla 1: Explicativo de los pasos del diseño del plan de incidencia política**

<p>PASO 1</p> <p>Identificación del problema, recolección de datos y el tema.</p>	<p>Encontrar una causa que necesita de incidencia política y que el grupo está de acuerdo en promover y/o apoyar para que haya un cambio en la ley, el reglamento, mejoramiento de un programa, servicios o el desarrollo de una nueva Ley, reglamento o nuevos programas y servicios.</p> <p>Identificar las causas y las evidencias que justifican el problema (factores sociales, políticos, económicos, otros) al que nosotr@s queremos encontrarle o proponerle soluciones.</p> <p>Identificar el Tema: Es importante que la organización escoja el tema que realmente responda a las necesidades de la comunidad que representa.</p> <p>Recolección de información y datos que demuestren en dónde está el problema, para proponer los cambios que se necesitan y las recomendaciones para que se hagan mejor las cosas.</p>
<p>PASO 2</p> <p>Definir Meta y objetivos</p>	<p>Meta.- Una declaración sobre el resultado general que se quiere alcanzar.</p> <p>Objetivo.- Pasos secuenciales hacia el logro de la meta.</p>
<p>PASO 3</p> <p>Identificar a las autoridades (actores) que toman las decisiones y quienes pueden apoyarnos o no</p>	<p>Audiencias: Tenemos que identificar a los actores políticos y sociales sobre los cuales deseamos influir para que visibilicen el problema propuesto y respalden las soluciones y recomendaciones. Estos pueden ser funcionarios locales, ministerios, líderes de opinión popular, etc.</p> <p>Aliad@s: Unir esfuerzos con organizaciones o individuos que están comprometidos con apoyar nuestra causa a través de un trabajo coordinado, en cooperación o en red.</p>
<p>PASO 4</p> <p>A quiénes vamos a llegar y de qué manera lo vamos a hacer. Implementar un Plan de Trabajo para ejecutar nuestras acciones.</p>	<p>Comunicación.- Preparación del tema de incidencia política y elaborar los mensajes para cada autoridad y/o audiencia a la que se quiere llegar.</p> <p>Canales de comunicación: medios por los cuales el mensaje será transmitido a diversas audiencias: radio, televisión, volantes, conferencias de prensa, reuniones, etc.</p> <p>Plan de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Llevar a cabo un conjunto de actividades planificadas para alcanzar nuestros objetivos (plan de acción).</li> </ul> <p>Inventario de Recursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar y atraer recursos (dinero, equipo, voluntarios, insumos, espacios) para implementar nuestra campaña de incidencia política.</li> </ul>
<p>PASO 5</p> <p>Monitoreo y evaluación</p>	<p>Monitoreo.- Proceso de recolección de información (variables e indicadores) para medir el progreso de los objetivos de la incidencia política.</p> <p>Evaluación.- Proceso de recolección y análisis de información para determinar si han alcanzado los objetivos de incidencia política y trazar los siguientes pasos.</p>

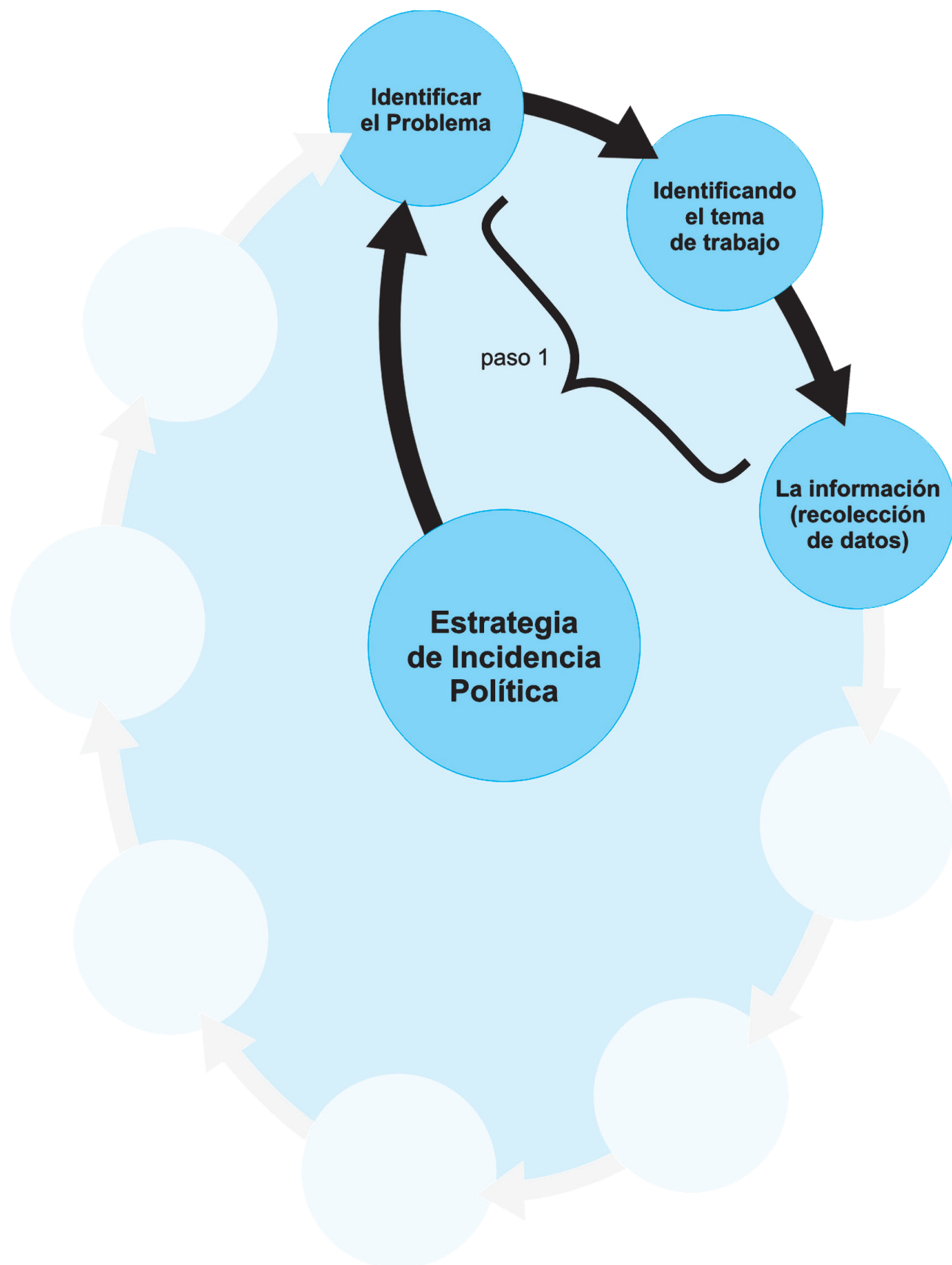


Sección I - Unidad 2  
Identificar el problema para  
la incidencia política









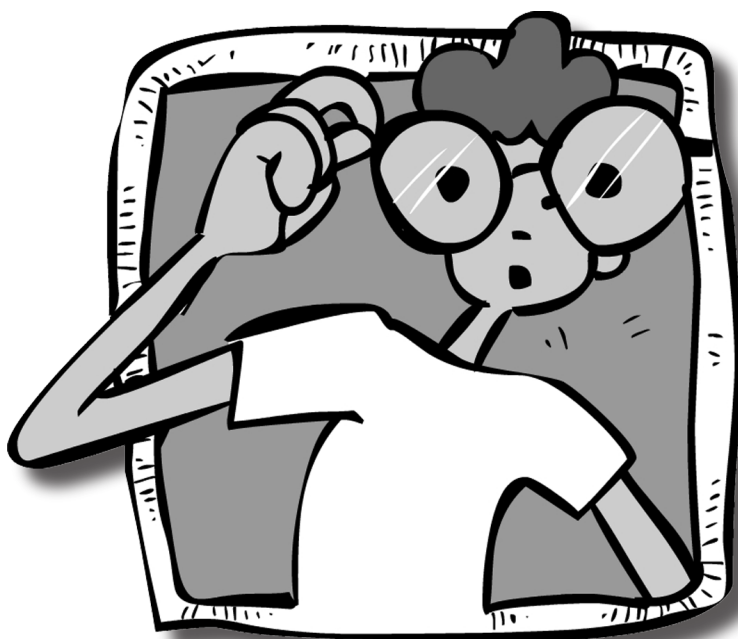
## Introducción

Ya sea como personas viviendo con VIH/Sida(PVVS), trabajadoras/es sexuales, gays, transgéneros o HSH, generalmente nos movilizamos y nos organizamos en grupo para trabajar los problemas que aquejan a nuestras comunidades.

La desigualdad social que se vive en nuestros países a pesar de que tod@s tenemos los mismos derechos, es lo que lleva a hombres gay, transgéneros, a las PVVS, y a los trabajadores y trabajadoras sexuales a organizarse, para enfrentar diariamente la discriminación, la falta de servicios, la falta o incumplimiento de leyes y/o reglamentos que protejan, incluyan o reconozcan sus derechos y/o consideren sus necesidades individuales y colectivas, así como sus propias particularidades.

Tenemos muchos ejemplos al respecto, entre ellos:

- En muchas partes los hombres gays y los transgéneros son perseguidos y acosados por la ley o las autoridades,
- Las PVVS deben luchar diariamente para tener acceso a tratamientos de calidad y mejores servicios para el cuidado de su salud. También sufren de interrupciones continuas de sus tratamientos con antiretrovirales.
- Los trabajadores y trabajadoras sexuales deben luchar por acceder a sus propios espacios (que en muchas ocasiones son limitados por ordenanzas municipales) y por el reconocimiento de la dignidad de su trabajo, además de que éste sea protegido por la Ley.



Nuestro trabajo y nuestras acciones están sujetas a alguna política (ley, normativa, ordenanza o regulación), una evidencia de ello, es cuando queremos legalizar nuestra organización y obtener personería jurídica. Siempre debemos cumplir con regulaciones, a las que conocemos comúnmente como “políticas públicas” cuando se relacionan con autoridades, programas o servicios del Estado, y a “políticas institucionales” a las que son relacionadas a nivel de empresas, colegios, iglesias, etc.

Cualquier problema que tengamos que resolver en nuestras comunidades está relacionado con “alguna política” ya sean públicas o privadas y ésta a su vez con un programa o servicio. Por lo general los problemas casi nunca los podremos resolver nosotr@s sol@s, necesitamos el apoyo de otr@s para hacerlo, por tanto, es muy importante conocer cuál es la relación que tiene nuestro problema (o sea, el problema identificado por nuestras comunidades o poblaciones claves) con las políticas, programas o servicios existentes, para poder de la manera más práctica y eficiente encontrar o proponer las soluciones.

Una vez ubicado nuestro problema, tenemos el tema para diseñar una estrategia de incidencia política y de esta manera iniciar una campaña dirigida a proponer y/o lograr un cambio efectivo y de impacto en beneficio de las poblaciones claves y/o comunidades con las que trabajamos.

## ¿Con relación a nuestros problemas, cuales serían nuestros primeros pasos a seguir?

Ante esta realidad nos podemos preguntar:

- ¿Por dónde empezamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Qué actividades podemos realizar?

Empezamos por identificar una necesidad especial que exija decisiones precisas, encaminadas a mejorar o a crear políticas, programas o servicios que propongan la solución acertada. Una necesidad podría ser:

- “En los hospitales le niegan la atención a personas travestís o transexuales”.
- “Las trabajadoras sexuales son perseguidas, robadas y abusadas por la policía”.
- “En el hospital los tratamientos a PVVS unas veces los dan y otras no los entregan a tiempo”, aunque el reglamento sobre la Ley del VIH/Sida asegura la entrega oportuna de los mismos.

Nuestro trabajo nos permite ver claramente qué es lo que tendríamos que hacer para encontrar o buscar una solución, así como identificar o planificar las acciones dirigidas ya sea a denunciar, presionar, proponer cambios o programas, mejoras en los servicios, asignación de recursos financieros e incluso ver como participar en aquellos espacios donde se hable del VIH/Sida para exponer nuestra situación, de tal manera que las autoridades, organizaciones y en general, las personas, tomen en cuenta nuestro(s) problema(s) o situaciones que nos aquejan y trabajen por las soluciones que proponemos al respecto.

La incidencia política nos servirá para realizar las acciones arriba mencionadas de manera organizada, y si bien no existen recetas específicas, nos permite colocar nuestra realidad en el ambiente adecuado, tomando en cuenta todas las posibilidades para encontrar soluciones a largo plazo a nuestros problemas, y de esta manera contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestras comunidades.

Para poder lograr todo esto, debemos aprender a organizar la información que tenemos, conservar documentos, guardar recortes de prensa relacionados con nuestra situación, y todo aquello que se tenga que ver con nuestra comunidad. Este proceso nos permitirá saber con exactitud lo que queremos lograr, y cuales son los pasos siguientes.

En este punto el(los) facilitador(es) del taller deben referirse a la Actividad 4 de la Sección I de las actividades de este manual.

# Actividad 4 Sección I

## Identificando el problema. (1 hora)



### Actividad 4 Sección I

#### Objetivos

Al finalizar esta actividad, l@s participantes estarán en capacidad de:

- Identificar algunos de los principales problemas que afectan a su población clave
- Poner en contexto cada uno de los problemas identificados
- Valorar la información disponible para sustentar los problemas que afectan a la población clave
- Pensar y priorizar un problema para el desarrollo de acciones de incidencia política

#### Materiales

- Juegos de tarjetas de cartulina con preguntas (al menos 3 juegos por participante)
- 2 papelotes(pliegos de papel periódico) con la Tabla 3: Análisis del contexto político del problema/tema
- Una copia por participante de la Tabla 2: Preguntas Orientadoras
- Marcadores(plumones)
- Masking tape(cinta de papel o cinta de enmascarar)
- Papelotes(pliegos de papel periódico)

#### Técnica

- Trabajo individual
- Discusión en plenaria

#### Procedimiento a seguir

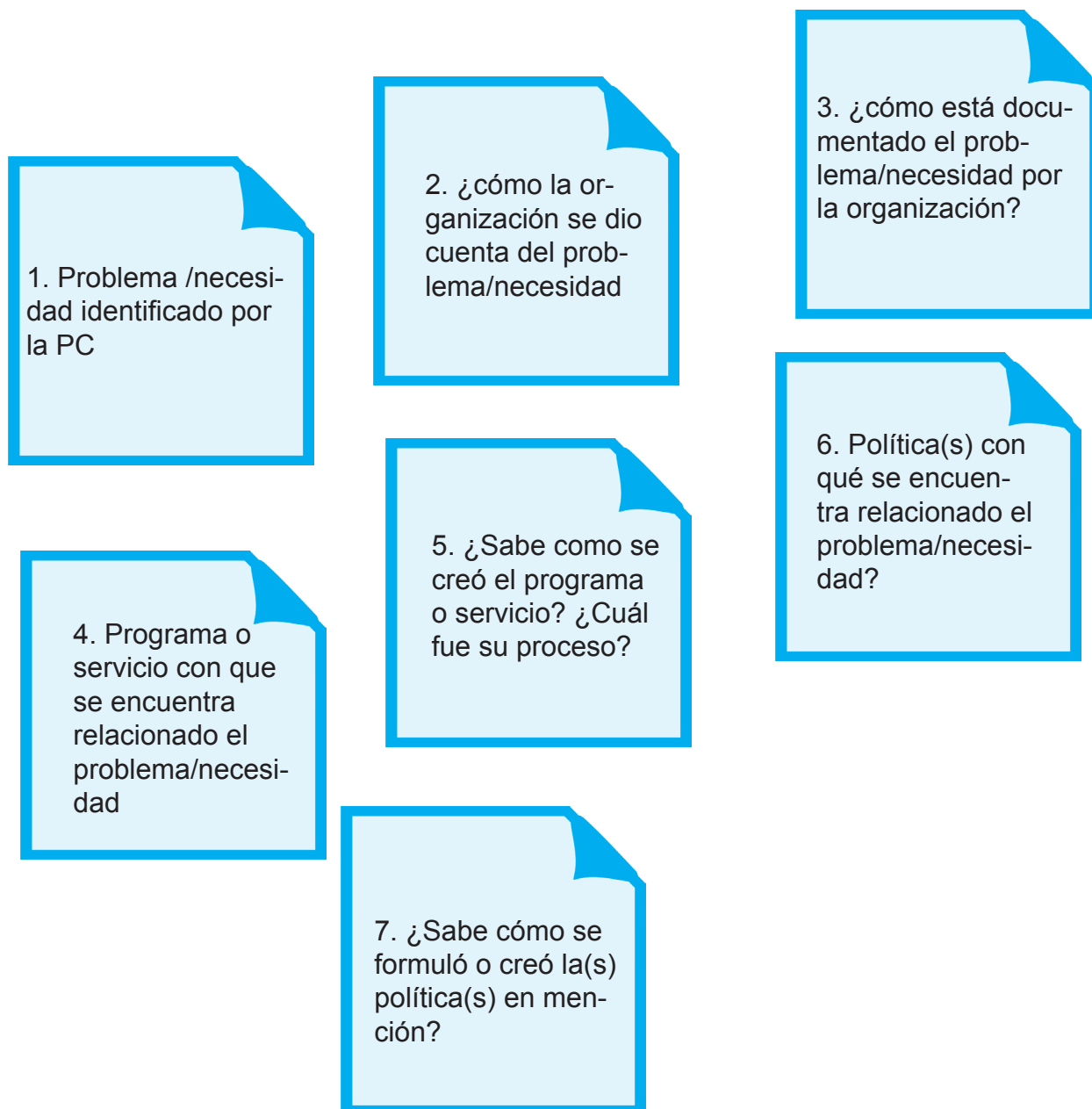
a) Dé a conocer los objetivos específicos señalados para la sesión:

Explique que esta actividad tratará de ayudar a comprender que el trabajo cotidiano que realizamos en cada una de nuestras organizaciones con nuestras poblaciones claves, tiene que ver con planes, programas y políticas, que no siempre se cumplen para lo que fueron creadas y que ponen a nuestra organización en un plano de defensa y promoción de los derechos de nustr@s usuar@s, ya sea, denunciando la represión y/o violación a los derechos humanos, la negación de servicios, etc. Continuamente estamos dejando en evidencia y sacando a la luz pública dichos problemas y algunas veces proponiendo soluciones a los mismos.

También, indique que el ejercicio apunta a ayudar a l@s participantes a entender la importancia de los antecedentes de una política en particular ya que ésta ofrece una base para determinar la dificultad probable a la que se puede enfrentar la solución al problema/necesidad que queremos resolver.

Una vez aclaradas las inquietudes de l@s participantes sobre el tema:

b) Entregue a cada participante/grupo hasta 3 juegos tarjetas de cartulina previamente marcadas cada una con una pregunta orientadora de la siguiente manera:



c) Explique que cada juego de tarjetas corresponde a un conjunto de preguntas sobre un PROBLEMA PRINCIPAL que haya identificado, que además conozca y que esté afectando a su población clave. Explique que se le están entregando tres juegos de tarjetas por si se da el caso de que conozca más de un PROBLEMA PRINCIPAL, pero que no es para llenar cada juego por que si y sin conocimiento de causa. Pida a los participantes que antes de responder a todas las preguntas de las tarjetas, las marquen con el problema principal que han identificado, de esta manera podrá ordenar fácilmente sus tarjetas.

d) Si hay participantes que sean de una misma organización est@s deben llenar conjuntamente las tarjetas, caso contrario lo harán individualmente.

e) Entregue a cada grupo/participante la siguiente hoja con la “Tabla 2: Preguntas Orientadoras” para que sirvan de base para llenar el juego de tarjetas y haga las aclaraciones que l@s participantes requieran durante el ejercicio.

f) Explique que una vez llenado cada juego de tarjetas, en ese mismo orden de numeración las colocarán cada grupo/persona en el papelote que estará preparado previamente para la discusión general.

g) Tenga preparadas dos copias en papelote de la “Tabla 3: Análisis del contexto político del problema/tema”

h) Invite a l@s participantes para que peguen en el papelote su juego de tarjetas. Una vez tod@s tod@s lo hayan hecho, de inicio a la plenaria. Invítelos a que no se limiten a pegar sus tarjetas sino que observen con detenimiento las tarjetas de los demás participantes.

### Plenaria (30 minutos)

**Anime** una discusión explicando a l@s participantes que tendrán que identificar aquellos problemas comunes y parecidos entre las poblaciones clave y que tod@s deberán estar de acuerdo con ellos.

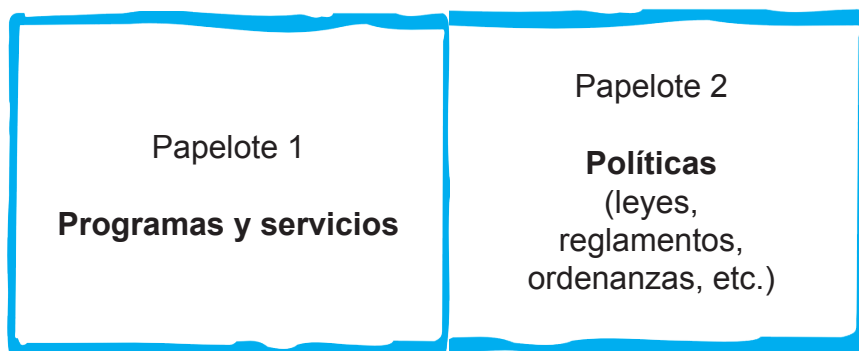
**Retire** los juegos de tarjeta con los problemas comunes y/o similares del papelote y colóquelas en un nuevo papelote con la “Tabla 3. Análisis del contexto político del problema/tema”

**Estimule** al grupo a una reflexión haciendo énfasis en los problemas coincidentes que afectan a las tres poblaciones claves presentes en el taller. Plantee al grupo en general, la buena oportunidad que tienen en este momento, para que con los aspectos coincidentes se pueda formular el problema del grupo para su trabajo de incidencia política, en caso de acuerdo proponga las siguientes opciones:

- Conformar un grupo de trabajo con representantes de las tres poblaciones claves presentes en el taller, para que con los aspectos problemas coincidentes hagan la formulación del problema para el grupo general, para lo que deben también tomar en cuenta, todos los problemas identificados.
- Propóngase como facilitador(a) para sistematizar todos los problemas identificados y partiendo de los temas coincidentes hacer una propuesta de formulación de problema para que sea discutida y aprobada por el grupo.

**Una vez que** el grupo haya tomado su decisión, inicie una nueva discusión concentrándose en los programas, servicios y políticas descritos, haciendo énfasis en la importancia que tiene en nuestro trabajo de incidencia política, el conocer sobre los programas, servicios y leyes, reglamentos, ordenanzas relacionadas con el acceso y derechos relacionados con las poblaciones claves y/o programas o servicios que cada grupo u organización presta a su comunidad.

En este caso, si el grupo identificó claramente programas, servicios y políticas, tenga dos papelotes con títulos preparados, así:



De la Tabla 3: Análisis del contexto Político del Problema, vaya sacando la información, de las columnas 4 y 6 y liste en el papelote que corresponda. Este es un buen momento para completar el inventario con l@s participantes en caso de que algun@ de ell@s hayan olvidado algún programa, servicio o política.

Para finalizar la sesión, tenga preparadas unas diapositivas, papelotes o acetatos, para hacer la siguiente puntualización y recomendaciones a l@s participantes:

- Un elemento importante en el éxito de cualquier esfuerzo de incidencia política es el profundo conocimiento del grupo/red/coordinación/coalición, sobre cómo se formulan e implementan las políticas relacionadas con el VIH y el Sida; cuáles instituciones y personas (autoridades) están involucradas; cuáles son los niveles de autoridad de estas personas con relación a sus instituciones; y finalmente cuándo y dónde debemos actuar para alcanzar el máximo impacto en nuestro esfuerzo de incidencia política.
- Conocer el ambiente político en donde se haya ubicado nuestro trabajo y los problemas que afectan o benefician a nuestras comunidades (poblaciones clave) puede ayudar al grupo/red/coordinación/coalición, a identificar y reconocer las oportunidades de incidencia política y los puntos importantes de entrada, tanto para influir en el proceso de políticas como para guiar la selección de temas claves para nuestro trabajo de incidencia política.
- Además de conocer las reglas y procedimientos formales que el gobierno (sus autoridades) sigue para tomar decisiones políticas, el grupo/red/coordinación/coalición debe monitorear el ambiente político, económico, sociocultural y tecnológico para mantenerse informada sobre los asuntos que surgen de las posiciones de líderes de gobierno, políticos, religiosos, y líderes locales respecto a los temas de nuestro trabajo y sobre las problemáticas que plantean las poblaciones clave. Si tenemos este conocimiento, podremos identificar no solamente los obstáculos sino las oportunidades para influir en los tomadores de decisión.
- Es de vital importancia que l@s miembr@s del grupo demuestren un claro y preciso entendimiento del proceso que se sigue y de las autoridades involucradas en la toma de decisiones de las políticas públicas y privadas.

Cierre de la sesión, invite a dos o tres participantes a que hagan una reflexión final de la experiencia vivida en el ejercicio y cierre indicando a l@s participantes que este análisis del contexto político del problema servirá de base para los siguientes pasos hacia la formulación de la estrategia de incidencia política que llevará a cabo el grupo.



**Tabla 2: Preguntas orientadoras**

<p>1 Problema / necesidad identificada por las poblaciones clave/comunidad</p>	<p>Es el mayor problema o necesidad que está afectando a la población clave/comunidad y que le impide gozar plenamente ya sea del ejercicio de sus derechos, acceso a programas o servicios o carencia de alguno de ellos con relación al VIH/Sida e ITS y que requiere de una acción del grupo y/o la organización para una solución definitiva.</p>
<p>2 ¿Cómo la organización se dio cuenta del problema/necesidad?</p>	<p>Cómo obtuvo acceso la información el grupo/organización sobre el problema.</p>
<p>3 ¿cómo está documentado el problema/necesidad, por la organización?</p>	<p>Se refiere a la manera como la organización/grupo lleva el registro de los casos o situaciones que caracterizan al problema/necesidad planteada por su población clave/comunidad y la manera de conservar dicha información.</p>
<p>4 Programa o servicio con que se encuentra relacionado el problema/necesidad</p>	<p>Nombre y descripción de los programas, servicios existentes públicos y privados que de alguna manera están causando el problema para las poblaciones clave.</p>
<p>5 ¿Sabe como se creó el programa o servicio? ¿Cuál fue su proceso?</p>	<p>Hacer una formulación breve del proceso cómo se diseñan y/o crean los programas y servicios por parte del gobierno, la provincia, el municipio.  En caso de no ser conocido por el grupo como se hacen éstos debe indicarse en la tarjeta que se desconoce dicho proceso.</p>
<p>6 Política(s) con que se encuentra relacionado el problema/necesidad?</p>	<p>Hace referencia a las leyes, reglamentos, normativas, ordenanzas que regulan tanto los programas y servicios que benefician como a los que afectan a las poblaciones claves. Aquí se debe mencionar la ley, reglamento, ordenanza, etc., que existe con relación a las PC y sobre el VIH/Sida o programas.</p>
<p>7 ¿Sabe cómo se formuló o creó la política(s) en mención?</p>	<p>Hacer una descripción breve sobre el proceso de cómo se diseñan, formulan las políticas y el trámite que cada una de ellas debe seguir para se aprobadas e implementadas en el municipio, provincia o a nivel nacional.</p>



**Tabla 3. Análisis del contexto político del problema/tema**

1. Problema	2. Cómo se enteró del problema	3. Documentación del problema	4. Relación con Programa o Servicio	5. Origen / proceso programa o servicio	6 Relación con políticas	7. Origen / proceso políticas



Sección I - Unidad 3  
Identificar el tema para la  
incidencia política





# Identificar el tema para la incidencia política

## Introducción



La selección de un tema realista para el trabajo de incidencia política por parte del grupo/red/coordinación/coalición, requiere no sólo entender el proceso sobre cómo se formulan las políticas en forma general, sino en particular, comprender el proceso de toma de decisiones con respecto al VIH, el Sida y las ITS, tanto en nuestras localidades como en el nivel nacional.

Estos aspectos son los que se consideran en el análisis del contexto político del problema. Tener claro y bien documentado el problema que hemos identificado como prioritario para las acciones de incidencia política, facilitará al grupo/red/coordinación/coalición hacer una evaluación oportuna de dónde se encuentran las oportunidades para influir en los espacios de participación política y de esta manera posicionar en la agenda de los tomadores de decisión y de l@s aliad@s a nuestra causa las soluciones de impacto a la situación, política, problema/tema que queremos cambiar.

También, las organizaciones que trabajan con las poblaciones claves y sus comunidades, interesadas en desarrollar un trabajo de incidencia política, deben conocer cuáles son las limitaciones que se presentan al

tratar de buscar soluciones realistas al sinnúmero de problemas que enfrentan las poblaciones clave, en este caso, hombres gay, Transgéneros, HSH, PVVS y las trabajadoras y trabajadores sexuales, por lo que uno de los desafíos a enfrentar es el poder determinar de todas estas acciones, la o las más importantes que le permitan presentar propuestas de soluciones que resuelvan estructuralmente el problema y no se constituyan en acciones paliativas, es decir, soluciones que no aseguran su sostenibilidad en el tiempo.

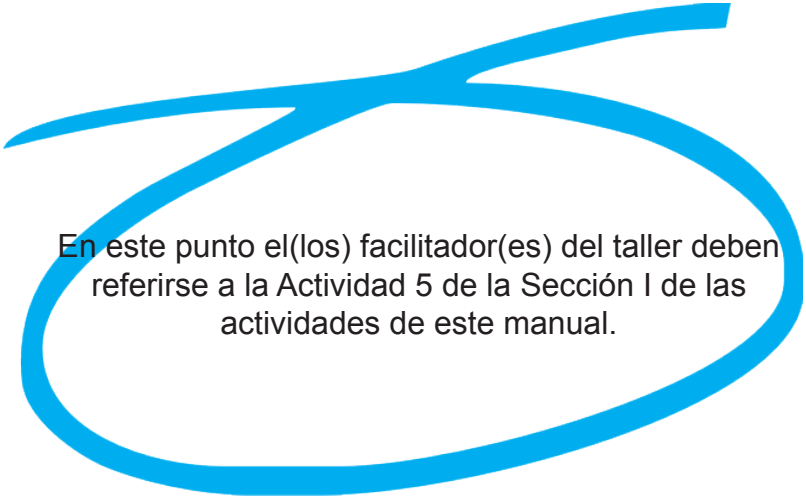
Ejemplos de la visualización de la solución a un problema:

Las redes de PVVS que han concentrado sus esfuerzos en mejorar el acceso a servicios de atención y tratamientos, generalmente inexistentes hasta hace pocos años en sus países, han propuesto no solamente asegurar su participación en los espacios de decisión política, sino también que sean incluyan en los cuadros de medicamentos básicos los antirretrovirales.

Las organizaciones gays han evidenciado la ausencia de programas de prevención para gays y han posicionado en programas y políticas el impacto del VIH/Sida en su comunidad, pero por otra parte, también han convencido a los tomadores de decisión de la existencia de otros hombres que tienen sexo con otros hombres (HSH) y su relación con el VIH/Sida, logrando colocar en las agendas del VIH/Sida e ITS la inclusión de dichas poblaciones.

Por último, l@s trabajadoras/es sexuales se han dedicado a buscar su inclusión social y el reconociendo del trabajo sexual como una actividad productiva, para así eliminar la explotación y la clandestinidad a las que han sido sometid@s, proponiendo políticas de atención en salud y servicios más incluyentes.

Es muy importante que la organización escoja el tema que realmente responda a las necesidades de la comunidad que representa y a través del análisis de los problemas identificados lograr plantear soluciones a los mismos, y plantearlos en el lenguaje de quienes toman decisiones, así como en el lenguaje de sus propias comunidades y el público en general, de tal manera que a través de distintas estrategias y acciones logren provocar el cambio deseado en las soluciones propuestas.



En este punto el(los) facilitador(es) del taller deben referirse a la Actividad 5 de la Sección I de las actividades de este manual.

# Actividad 5 Sección I

## Seleccionando el tema de incidencia política.

(1 hora 30 minutos)



### Objetivos

Al finalizar esta actividad, l@s participantes estarán en capacidad de:

- Identificar algunos temas de incidencia política y resaltar la importancia de éstos basándose en la descripción de su propia población y en términos de las políticas que les afectan.
- Presentar por lo menos una razón por la cual consideran importante un tema para el trabajo de incidencia política.
- Priorizar el(los) tema(s) propuesto(s) por cada uno de los grupos y contar con 3 temas para su trabajo de incidencia política

### Materiales

- Diapositiva, papelote o transparencia con la Tabla 4. Criterios para elegir un tema
- Copias de la Tabla 4: Criterios para elegir un tema
- Copias de la Tabla 5: El tema y sus oportunidades
- Copia de la Tarjeta 1: Cuestiones para reflexionar sobre el tema
- Papelotes(pliegos de papel periódico)
- Marcadores o plumones
- Hojas de papel bond
- Bolígrafos / esferos / lápices

### Técnica

- Trabajo en Grupos
- Discusión en plenaria

### Procedimiento a seguir

Abra la sesión tomando la introducción que está a continuación del título “identificando el tema de incidencia política” puntualizando en los ejemplos que allí se señalan, y comparándolos con los problemas identificados en la Actividad I.4 “Identificando el problema”.

Explique que el ejercicio anterior les permitió hacer una valoración de los conocimientos relacionados con sus poblaciones claves y su contexto político, lo que les permitirá contar con los criterios claves para escoger el tema de incidencia política que responda a sus necesidades.

A continuación,

- a) Dé a conocer los objetivos específicos señalados para la sesión.
- b) Forme grupos de trabajo de acuerdo al número de participantes (4 ó 5 por grupo)
- c) Reparta a tod@s l@s participantes una hoja de papel bond, lapiceros, y por cada grupo un papelote con un marcador.
- d) Tenga preparada una diapositiva, papelote o transparencia con la Tabla 4: Criterios para elegir un tema y explique a l@s participantes la manera de llenarla, asegurándose que el grupo ha comprendido las instrucciones y los criterios allí expuestos
- e) Reparta a cada grupo tres Copias de la Tabla 4: Criterios para elegir un tema

## Primer paso

f) Solicite a cada un@ de l@s participantes en todos los grupos que piensen individualmente cuál sería, desde su punto de vista, el principal problema/tema que recomendaría a su grupo para el trabajo de incidencia política. Una vez identificado lo debe escribir en la hoja de papel bond.

g) Cuando tod@s los miembros del grupo tengan su tema escrito, deben comenzar a socializar los problemas recomendados y cada persona debe argumentar porqué lo considera sería un tema clave.

h) Cuando ya todos hayan discutido, solicite a cada grupo que escojan por consenso tres temas entre los propuestos por cada miembro del grupo.

i) Para estar segur@s que los 3 temas identificados tienen los suficientes motivos para trabajarlos en incidencia política, el grupo los deberá analizar uno por uno utilizando una copia de la Tabla 4 Criterios para elegir un tema.

Explique al grupo general, que los criterios que allí aparecen no son para calificar los temas, sino más bien, está pensada para ayudar al grupo a ver la real dimensión e importancia de los temas seleccionados y de esta manera poder, a través de un consenso, decidir después entre estos tres el único tema que el grupo de trabajo presentará al grupo general en la plenaria.

Insista en que esta tabla no es para hacer una calificación del tema ni mucho menos para hacer un concurso de selección por mayor puntaje, ya que la selección del tema debe responder a los problemas identificados con relación a los intereses de las poblaciones clave o comunidades beneficiadas o afectadas por un programa, servicio o política, ya expresadas en la información de la Tabla 3. análisis del contexto político del problema/tema.

## Segundo paso

j) A medida que cada grupo haya elegido su tema, pase por cada grupo y entréguales una copia de la Tabla 5: El tema y sus oportunidades, con la siguiente orientación:

- La decisión sobre un tema para la incidencia política es el primer paso que el grupo da para desarrollar una propuesta dirigida al cambio de la situación que se quiere solucionar.
- El tema demuestra el conocimiento del grupo sobre la realidad y necesidades de sus poblaciones claves, y esto se ha demostrado en el Análisis del contexto Político del Problema, por lo que es importante que el grupo una vez identificado el tema verifique la disponibilidad de los recursos con que cuenta el grupo, es decir, la información disponible que les permitirá documentar la situación del tema, ya sea relacionado con políticas, programas, servicios, publicaciones e investigaciones realizadas en torno a la situación de las poblaciones claves. Para el efecto deben referirse al papelote con la Tabla 3: Análisis del contexto político del problema, que les servirá de información de primera mano para responder a la primera pregunta formulada en primera parte de la Tabla 5: El tema y sus oportunidades (Datos disponibles: ¿qué datos se encuentran disponibles para apoyar el tema?)
- Luego, en la segunda parte de la tabla 5 que indica sobre los resultados de la Política, deben pensar en un resultado de cambio de política, programa, servicios propuestos, etc. que lograrían tanto a largo plazo como a corto plazo con el tema propuesto para incidencia política.



Después, indique al grupo pequeño que una vez hayan contestado las preguntas de la tabla 5: El tema y sus oportunidades, las transcriban en el papelote donde escribieron tema seleccionado por el grupo.

Una vez hayan completado esta parte:

### Tercer Paso

k) Entregue al grupo pequeño, la Tarjeta 1: Cuestiones para reflexionar sobre el tema, indicándoles que ésta les servirá de guía para que el grupo haga una reflexión final sobre su proceso interno de selección del tema y los requerimientos que éste tiene para convertirlo en un tema de incidencia política del grupo. Indíqueles también que el/la portavoz del grupo deberá compartir el resultado de dicha reflexión con el grupo general al momento de hacer la presentación en la plenaria.

#### Tarjeta 1: Cuestiones para reflexionar sobre el tema

- a) ¿cómo influencia la disponibilidad de información y los intereses del grupo acerca del tema?
- b) ¿qué tan alcanzables son los resultados sobre los cambios de políticas, programas, o servicios, que esperan?
- c) ¿cómo el tema recoge el interés de su población clave con relación a las otras poblaciones clave?
- d) ¿Cuál sería la implicación para el grupo/red/coordinadora/coalición en tomar el tema propuesto por el grupo para hacer incidencia política?
- e) ¿Qué políticas, reglamentos, regulaciones, leyes, programas o servicios afectan directa o indirectamente el tema?  
¿pueden cambiarse?

#### Plenaria (30 minutos)

Indique al grupo que debe seleccionar un(a) portavoz para que presente el tema en plenaria y anímelos a que se enfoquen en explicar cómo el proceso les ayudó en la selección del tema y a compartir su reflexión final. No necesitan hacer una explicación detallada sobre la calificación de los criterios.

Solicite a cada portavoz del grupo que pegue el papelote uno a continuación del otro, de tal manera que cada tema seleccionado esté a la vista del grupo general.

Anime la discusión solicitando comentarios y algunos análisis sobre las características de cada uno de los temas presentados y haciendo énfasis en la factibilidad de que uno de los temas pueda servir como el tema de incidencia política para el grupo/red/coordinadora/coalición, también, la plenaria puede servir para completar la información que haga falta sobre el tema principal seleccionado por el grupo.

Luego,

Una vez hechas las presentaciones de los tres grupos y hecho el análisis y reflexión sobre los temas, aclare las ambigüedades haciendo notar que un tema de incidencia política siempre incluye una solución política al problema, luego pregunte a la plenaria:

Dados los análisis y discusión realizados por el grupo ¿cuál sería el ÚNICO tema que debería seleccionar el grupo/red/coordinadora/coalición para su trabajo en incidencia política?

Invite, a l@s participantes a seleccionar por consenso el tema que consideran de mayor o especial importancia para el grupo. Coloque en un papelote o presente una diapositiva con las siguientes preguntas a ser consideradas por l@s participantes antes de votar por cada tema:

¿por qué es importante este tema para el grupo/red/coordinadora/coalición en este momento?

¿Cuáles son unos ejemplos de solución política para este tema?

¿cómo coincide el tema con el análisis del grupo sobre todo en temas difíciles de aceptar socialmente como la homosexualidad, el trabajo sexual y el acceso a medicamentos para PVVS?

Tome nota de algunas de las respuestas.

Concluya la sesión indicando al grupo que el tema seleccionado puede servirle al grupo/red/coordinadora/coalición como un tema para el trabajo de incidencia política.

**Tabla 4: Criterios para elegir un tema**

(encierre en un círculo la letra que corresponda al criterio)

A– Alto      M- Medio      B- Bajo

Tema: (escribir el tema seleccionado en este espacio)			Criterios El tema seleccionado:>
A	M	B	1. ¿Refleja las necesidades de su población clave)
A	M	B	2. ¿Cuenta con el apoyo de otras organizaciones, instituciones o personas interesadas en su población clave?
A	M	B	3. ¿Cuenta con suficiente información que respalde y documente el problema identificado por el grupo?
A	M	B	4. ¿será fácilmente aceptado tanto por su población clave y por las organizaciones, instituciones que podrían apoyar a la organización/red/ coordinadora/coalición?
A	M	B	5. ¿Contribuirá al mejoramiento de la calidad de vida de la población clave?
A	M	B	6. ¿Será fácil de alcanzar lo que se propone con el?
A	M	B	7. ¿Ayudará a formar alianzas con otros grupos/organizaciones/redes/coaliciones, etc.?
A	M	B	8. ¿estimulará a la población clave para organizarse y participar activamente en el proceso?
A	M	B	9. ¿llamará la atención de los tomadores de decisión, medios de comunicación, o personas que hacen opinión pública?
A	M	B	10. ¿Llamará la atención de sectores que podrían oponerse al tema por estar relacionado con la población clave?
A	M	B	11. ¿requerirá de la población clave más capacitación y/o preparación sobre el tema?
A	M	B	12. ¿Responderá a las necesidades expresadas por las comunidades?

ALTO: Se cuenta toda la información que documenta este criterio

MEDIANO: Le falta suficiente información que certifique este criterio

BAJO: No cuenta con información, conocimiento o datos que certifique este criterio



# Sección I - Unidad 4

## La información (recolección de datos)





### Introducción

Cuando un grupo/red/coordinación/coalición incluye en su misión y objetivos de trabajo la incidencia política asume el desafío entender y representar con precisión las necesidades, prioridades e intereses de las poblaciones claves por las que trabaja, hacia la búsqueda de soluciones profundas (estructurales) que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida.

Conocer a las poblaciones clave o comunidad significa saber lo que las personas piensan sobre los temas y problemas vinculados a la problemática del VIH, el Sida y las ITS y cómo son afectadas las personas por las políticas, reglamentos, regulaciones, leyes, programas y servicios relacionados con la prevención, atención y tratamiento del VIH y el Sida.

Entender a las poblaciones clave o comunidad significa saber interpretar y documentar con claridad cuáles son sus prioridades, por ejemplo, “no tiene sentido organizar una campaña de incidencia política en apoyo a servicios de salud reproductiva para jóvenes, si las poblaciones clave o comunidad considera al VIH y Sida como su primera preocupación”.

La incidencia política permite al grupo/red/coordinación/coalición responder adecuadamente a las demandas de las poblaciones clave o comunidad y además que esta respuesta, sea respaldada por una información bien interpretada, asegurando no solamente el manejo transparente de la información –la misma que no debe quedarse guardada en la organización, sino devuelta a las mismas poblaciones clave/comunidad-, sino también, que responda a las realidades planteadas por las mismas comunidades, permitiéndole a éstas evidenciar que la información ha sido debidamente interpretada.

Por otro lado, es importante que el grupo/red/coordinación/coalición tenga en cuenta que un buen manejo de la información aumenta su credibilidad y su posicionamiento como interlocutor(a) válido, no solamente ante las mismas poblaciones clave o comunidad, sino también, ante los tomadores(as) de decisión y demás audiencias con quienes se relacionan. Otro aspecto importante sobre el buen manejo de la información por parte del grupo/red/coordinación/coalición es que al hacerlo se demuestra su profesionalismo, lo que convierte al grupo o red en fuente de referencia sobre el tema en su contexto local, provincial y/o nacional.

### Llenando el vacío

La incidencia política trata temas o prioridades reales de nuestras comunidades, por tanto, el grupo/red/coordinación/coalición debe consi-



derar la suma importancia de la recolección, conservación y análisis de datos y de la información, ya que son la fuente que representan con exactitud las prioridades y necesidades identificadas por las poblaciones claves, que a su vez constituyen la causa de la incidencia política.

Establecer un sistema de recolección de la información demuestra el grado de importancia que el grupo/red/coordinación/coalición le da al atender las necesidades planteadas por las poblaciones clave o comunidad, así como también sobre el uso que hace de ella para poder justificar sus acciones de incidencia política. Esto no solamente le dará mayor credibilidad hacia las distintas audiencias con quienes trabaja, sino que le dará reconocimiento como interlocutor válido ante los tomadores de decisión.

Todo grupo u organización cuenta con una cantidad de información producto de su trabajo cotidiano con la población clave, al igual que con información que proviene de otras organizaciones, otra que aparece en los medios de comunicación, también de las declaraciones de las autoridades y de lo estas hacen y dejan de hacer con relación a nuestras comunidades, incluyendo toda la información relacionada con leyes, reglamentos, programas y servicios sobre el VIH y el Sida. De ahí, que buscar la información, organizarla y conservarla adecuadamente, servirá a nuestros análisis con relación a si se cumplen o no las leyes, las normas, los reglamentos, así como los programas y servicios existentes, y si de verdad satisfacen o no las necesidades y/o problemas relacionados con nuestras poblaciones claves.

Es importante entonces, que el grupo u organización considere sus propias necesidades de información sobre los distintos temas en que trabajan y de la problemática que aqueja a su comunidad, así como sobre las necesidades de información sobre estas realidades que deben llegar a conocer los tomadores de decisión.

**Sugerencia:**

Es probable que en nuestra organización no contemos con personas que puedan dedicarse a este tipo de tareas, o no dispongamos de la capacidad suficiente para hacerlo. Entonces debemos pensar en quién o quiénes nos podrán apoyar para que la información que necesitamos esté lo suficientemente analizada, y con ella, proponer soluciones a largo plazo a través de la incidencia política. Esta(s) persona(s) debe(n) también prepararnos para escoger el método de recolección y análisis de la información que más se ajuste a las características y necesidades de nuestra organización.

En este punto el(los) facilitador(es) del taller deben referirse a la Actividad 6 de la Sección I de las actividades de este manual.



# Actividad 6 Sección I

## Recolectando la información.

(1 hora)



### Objetivos

Al finalizar esta actividad, l@s participantes estarán en capacidad de:

- Reconocer la importancia de recolectar, analizar y difundir la información sobre las necesidades de las poblaciones claves
- Entender la importancia de establecer un mecanismo dentro de la organización que atienda las necesidades de información del grupo, como también para l@s formuladores(as) de políticas y tomadores(as) de decisión
- Hacer un inventario sobre los procesos de recopilación y procesamiento de la información que desarrolla la organización

### Materiales

- Papelote(pliego de papel periódico) con la Tabla 3. Análisis del Contexto Político del Problema.
- Papelote con la Tabla 5. El tema y sus oportunidades.
- Copias de la Lista 1. Proceso de recolección de la información
- Copias de la Tarjeta 2. Cuestiones para la presentación
- Tarjetas
- Marcadores o plumones
- Papelotes en limpio

### Técnica

- Trabajo individual o en grupo
- Presentaciones individuales o en grupo
- Plenaria

### Procedimiento a Seguir

Dé a conocer los objetivos específicos señalados para la sesión.

Inicie la sesión haciendo una breve presentación sobre la importancia de la recolección de datos e información, si lo desea, prepare una diapositiva o en un papelote, algunos de los puntos indicados en la introducción de la unidad 4 de la sección I. Haga notar a l@s participantes que contar con información clara y exacta, ayuda principalmente a la documentación del problema para la incidencia política, pues presentar evidencia respecto al problema identificado permite demostrar la seriedad y la credibilidad de la organización.

Explique que el ejercicio anterior les permitió hacer una valoración de los conocimientos(e incluso sus falencias) relacionados con sus poblaciones claves y su entorno político, lo que les brindó los elementos necesarios y criterios claves para escoger el tema de incidencia política.

Luego, proceda de la siguiente manera:

- a. Forme grupos de trabajo de acuerdo al número de participantes (4 ó 5 por grupo)

- b. Entregue a cada grupo una copia de la Lista 1: Proceso de recolección de la información.
- c. En una diapositiva, acetato o papelote muestre el contenido y sesiones del proceso de recolección de la información y bríndeles una explicación inicial de cómo llenarlo.
- d. Entregue a cada persona o grupo el gráfico de la tarjeta 2: Cuestiones para la presentación.
- e. Pídale que una vez hayan completado la lista 1: Proceso de recolección de la información, tomando como base la tarjeta 2, hagan una reflexión sobre la importancia de la información para una estrategia de incidencia política. Pídale también que preparen un papelote similar a la tarjeta y la tengan preparada para su presentación en la plenaria.
- f. Dé al grupo 15 minutos para que lo llenen, solicite que de nuevo elijan un(a) portavoz del grupo para que muestre los resultados en plenaria.

**En plenaria**, dé 5 minutos a cada grupo o participante para la presentación. Una vez concluidas todas las presentaciones, anime al grupo para que hagan un intercambio de ideas y que una vez identificados los vacíos piensen en una recomendación para el grupo para definir sus mecanismos de recolección de la información más adecuados que les permita apoyar su tema de incidencia política. A medida que vayan identificando sus mecanismos, vaya escribiéndolos en un papelote para que éstos sean tomados en cuenta por el grupo en los siguientes pasos de la formulación de su campaña de incidencia política.

**Cierre de la sesión**, sin negar la importancia que tiene la información que se produce en la organización, especialmente aquella que se fundamenta tanto en la atención y necesidades de las poblaciones claves, resalte también que es importante contar con toda la información posible sobre las políticas existentes tanto en VIH/Sida, en materia de derechos humanos, sobre programas y servicios, así como también sobre todos los procesos que se relacionan con estos, sobre la forma cómo se toman las decisiones, sobre cómo se formulan y se crean los programas y servicios.

## **Tarjeta 2: Preguntas para la presentación**

El tema:

<p>¿Cuáles son las necesidades de información del grupo/organización/ red/coalicción?</p>	<p>¿Con qué tipo de información cuenta el grupo para informar a I@s tomadores de decisión?</p>	<p>¿Con qué tipo de habilidades y conocimientos cuenta el grupo/organización/ red/coalicción para su trabajo de recolectar y procesar la información?</p>	<p>¿Si aún no han organizado la información qué alternativas proponen para hacerlo?</p>

## **Lista 1: Inventario de proceso de recolección de la información**

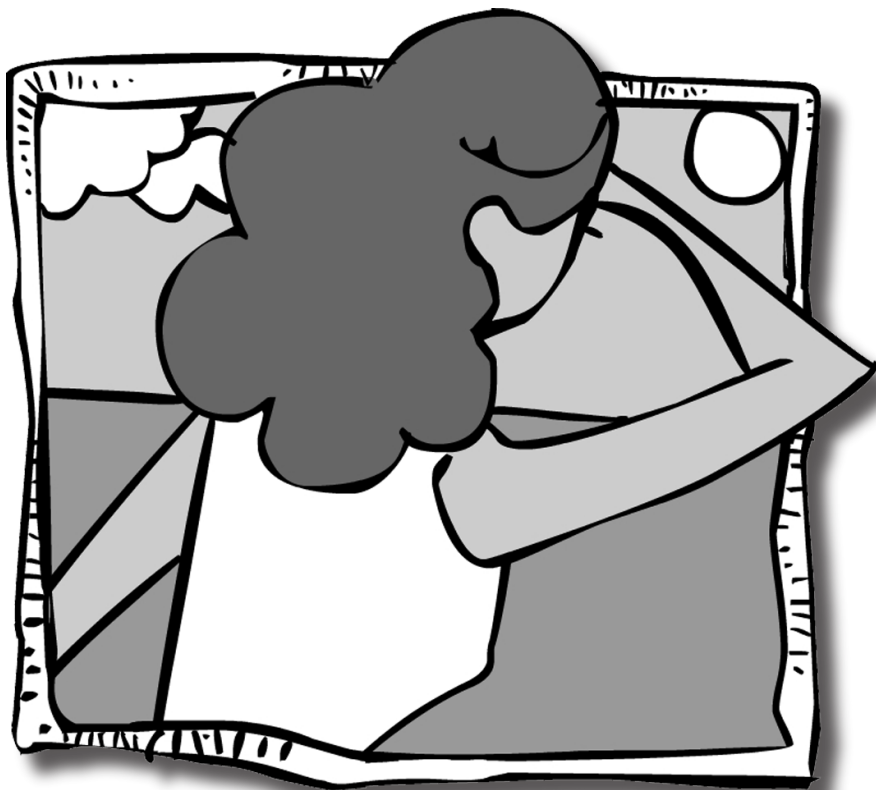
Señale con una X la que correspondan:	
Obtención de la información	
	Encuestas realizadas a los miembros de las poblaciones claves.
	De cada uno de los servicios que la organización presta a las poblaciones claves.
	De l@s usuari@s de la organización
	De recortes de periódicos sobre artículos que tratan el tema del VIH y el Sida
	De recortes de periódicos sobre artículos que tratan temas sobre las poblaciones claves con que trabaja la organización.
	De programas de televisión
	De políticos y/u otros personajes públicos cuando hablan sobre el tema de trabajo de la organización
	De los conocimientos que tienen l@s miembr@s que trabajan en la organización
	De los datos que les envían organizaciones amigas y/u otras organizaciones con trabajo similar a su organización.
	Otras fuentes:
Conservación de la información	
	Clasificación por temas
	En una base de datos computarizada
	En carpetas sin clasificar
	En un cajón o gaveta de escritorio sin clasificar
	Información centralizada en un solo archivo
	Cada miembr@ de la organización conserva su propia información
	No conservamos la información
	Otros:
Tipo de información	
	VIH y Sida
	Homosexualidad

Señale con una X la que correspondan:	
<input type="checkbox"/>	Trabajo sexual de mujeres
<input type="checkbox"/>	Trabajo sexual de hombres
<input type="checkbox"/>	Trabajo sexual de transgéneros / transexuales
<input type="checkbox"/>	Derechos humanos
<input type="checkbox"/>	Acceso a tratamientos
<input type="checkbox"/>	Servicios y programas relacionados su población clave
<input type="checkbox"/>	Políticas relacionadas a su población clave
<input type="checkbox"/>	Denuncias sobre violaciones a los derechos humanos de su población clave
<input type="checkbox"/>	Estadísticas relacionadas a su población clave
<input type="checkbox"/>	Otros:
<input type="checkbox"/>	
Uso de la información y datos	
<input type="checkbox"/>	Para uso interno de la organización
<input type="checkbox"/>	Para uso de l@s usuari@s de la organización
<input type="checkbox"/>	Para uso de l@s donantes de la organización
<input type="checkbox"/>	Para elaborar informes de trabajo
<input type="checkbox"/>	Para publicar informes sobre el trabajo de la organización
<input type="checkbox"/>	Para socializar la información al público en general
<input type="checkbox"/>	Para documentar las violaciones a los derechos humanos
<input type="checkbox"/>	Para documentar las fallas en programas y servicios
<input type="checkbox"/>	Para documentar las fallas en políticas
<input type="checkbox"/>	Para presentar proyectos
<input type="checkbox"/>	Para presentar mejoras en planes, programas y políticas
<input type="checkbox"/>	Otros:
<input type="checkbox"/>	



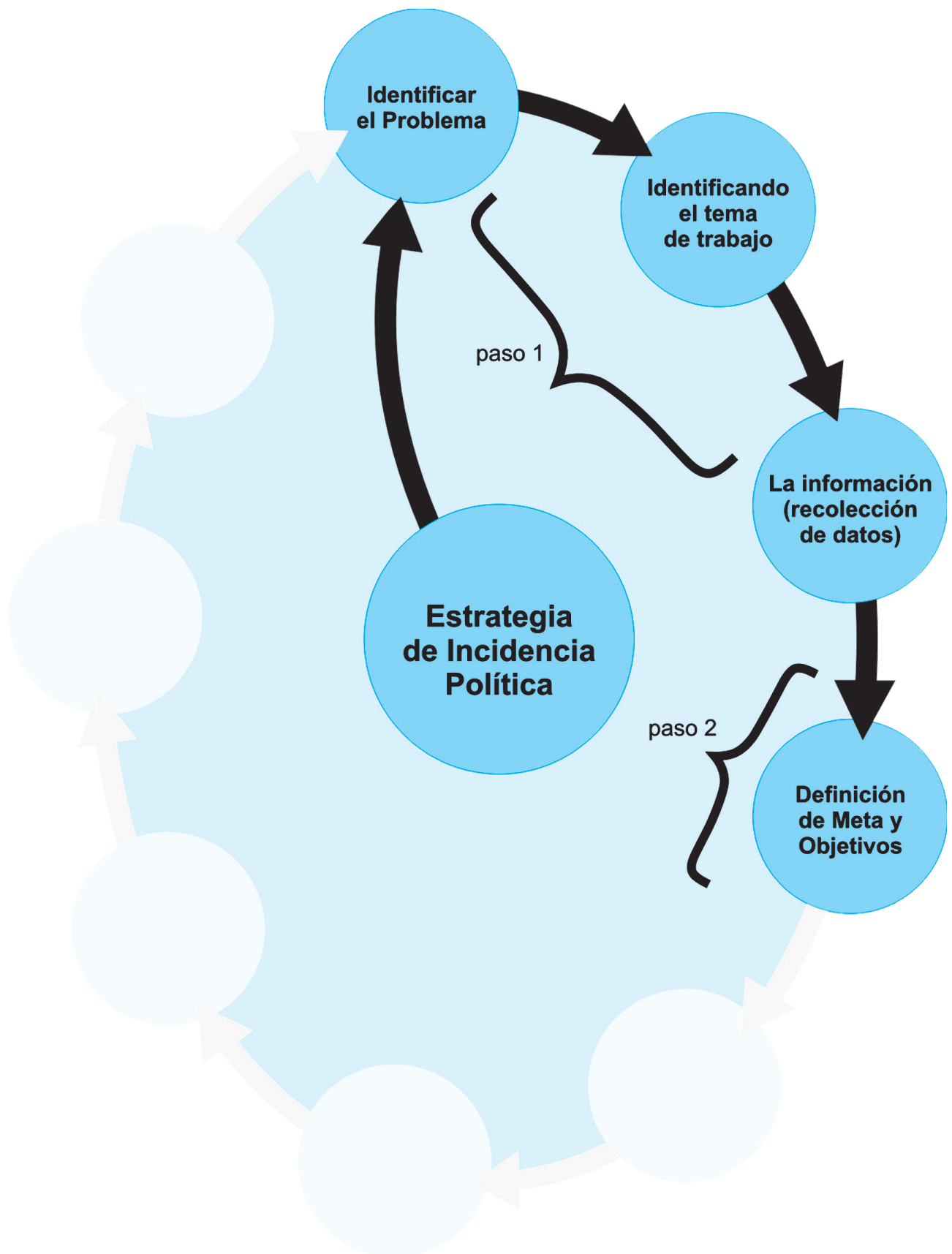
## Sección II - Unidad 1

### La meta y objetivos de la incidencia política









## Introducción

Entre los primeros pasos a dar por un grupo/red/coordinadora/coalición que piensa desarrollar una campaña de incidencia política, están la selección del tema y el desarrollo de la meta y objetivos, piezas claves de cualquier proceso de incidencia política. Completarlos requiere de la habilidad para analizar los contextos en donde se ubica cada uno de los problemas que intentamos resolver con un cambio en las políticas, regulaciones, leyes, programas y servicios, ya que esto requiere de la organización que impulsará las propuestas de cambio, discernir sobre una solución política para el problema seleccionado, prever un resultado a largo plazo, y articular un objetivo a corto plazo.

Para una organización, llámese esta grupo/red/coordinadora/coalición, sus destrezas en estas áreas tienen una importante relación con el éxito en los pasos que siguen, ya que una buena definición del tema, metas y objetivos se constituyen en la base eficaz para una campaña de incidencia política.

En el trabajo comunitario tod@s hemos escuchado hablar sobre la importancia de trabajar con metas y objetivos claros, los que dependiendo del tipo de trabajo que queramos realizar, se utilizan intercambiamente, es decir, en algunos casos un objetivo es amplio y una meta es estrecha; en otros casos los significados se invierten. Para el propósito de la incidencia política, **una meta de defensa y promoción** es el resultado que la organización busca a largo plazo (tres a cinco años). **Un objetivo de defensa y promoción** es una meta a corto plazo (uno o dos años) que contribuye al logro de la meta a largo plazo.

**La meta** aborda las necesidades identificadas de una manera amplia. Es por eso que en la formulación de la meta debemos tomar en cuenta los elementos que la componen para su formulación, además de aquellos elementos que:

- Definan con claridad a la población objetivo con la que se trabajará;
- Determinen el área geográfica dónde se trabajará,
- Definan los problemas o demandas sociales que se atenderán

La meta es la visión del futuro que el grupo debe imaginar sobre el cambio que espera en las políticas con relación a los problemas sobre el VIH/Sida que esperan alcanzar con sus esfuerzos en la movilización en incidencia política.

Un ejemplo de visión a pensar para la formulación de una meta, se puede ver en:

¿El Gobierno redactará, aprobará e implementará una política nacional sobre el VIH/Sida, tomando en cuenta la participación de las PVVS, las trabajador@s sexuales, hombres gays, y otros sectores de la población afectados por la epidemia?

¿Las PVVS contarán con servicios de calidad, acceso a tratamiento y un sistema de salud pública con profesionales debidamente capacitad@s, y observadores de los derechos humanos?

Estos ejemplos representan una visión a largo plazo para el cambio de una política. El grupo o red no podrá alcanzar estas metas por sí sola, pero servirán para orientar al grupo en sus acciones de incidencia política a largo plazo. Si el grupo seleccionó como tema de incidencia política, por ejemplo:

“acceso a los programas y servicios sobre el VIH/Sida de las poblaciones claves”

Un ejemplo de meta podría ser:

En el “país” gays y HSH, trabajadoras(es) sexuales y PVVS cuentan con programas y servicios no discriminatorios en VIH/Sida e ITS brindados por profesionales sensibilizados y especializados en atención de poblaciones clave.



Los objetivos son pequeños pasos que nos llevan a alcanzar la meta (a dónde queremos llegar) y establecen los parámetros que nos permitirán evaluar los resultados alcanzados.

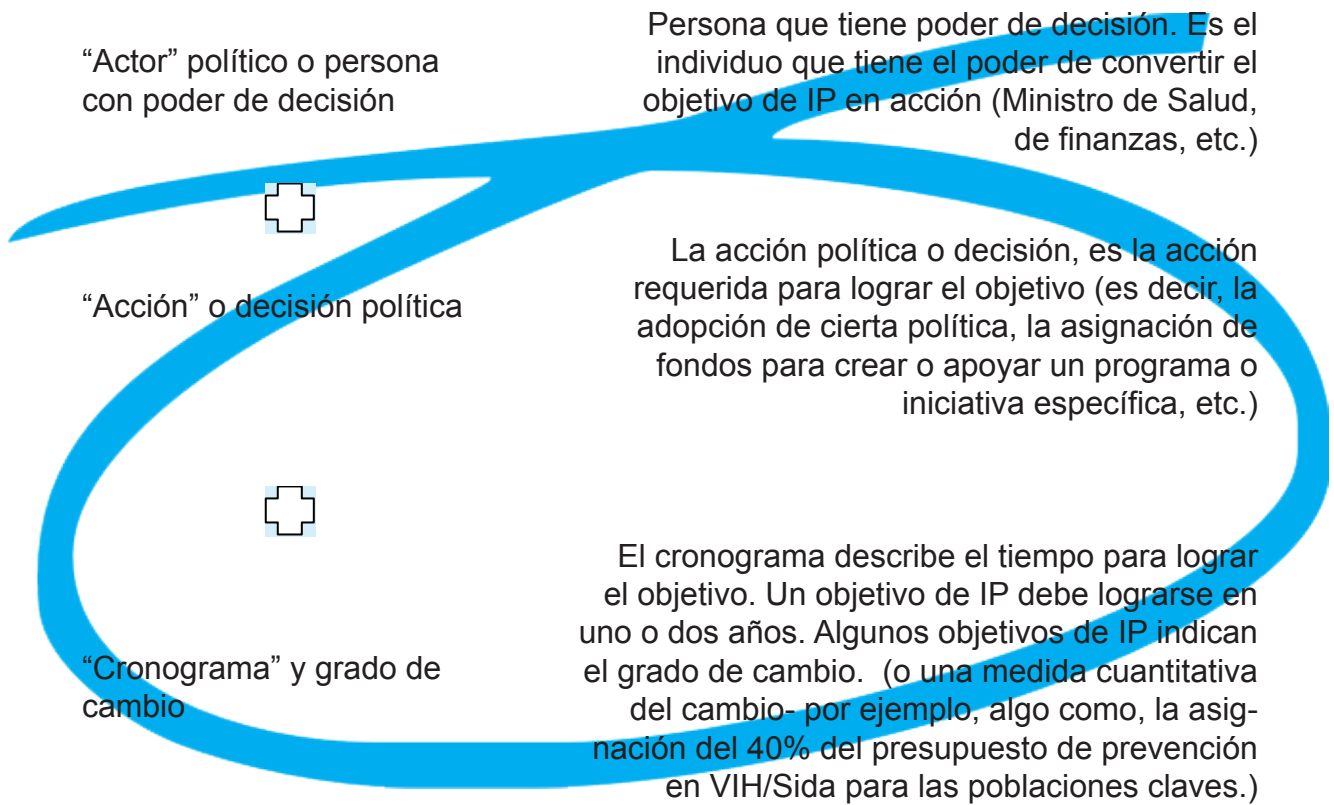
Existen distintos tipos de objetivos dependiendo del tipo de proyectos o programas que queremos realizar. Si la formulación de un objetivo cumple con el criterio EMART (SMART<sup>1</sup>), debe ser:

E: específico, con relación a manifestar lo que se hará  
M: medible, con relación a lo que permitirá medirlos  
A: alcanzable, con relación a la visión, misión y propósitos de la organización  
R: realista, tener claro los pasos a seguir para alcanzarlos

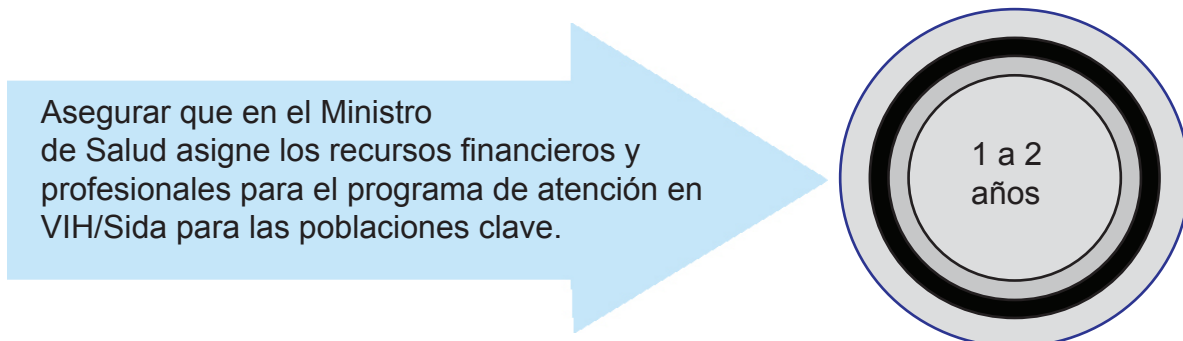


<sup>1</sup> SMART- es la sigla en inglés, pero para efectos de este manual usaremos la sigla en español EMART

Un objetivo de incidencia política debe cumplir con el criterio EMART pero también debe incluir otros elementos, como:



Un ejemplo de objetivo de incidencia política:



En este punto el(los) facilitador(es) del taller deben referirse a las Actividades 1 y 2 de la Sección II de las actividades de este manual.

¿Qué diferencia hay entre incidencia política y otros términos relacionados como educación, comunicación, etc.?

Saber identificar las diferencias existentes entre conceptos que se relacionan con la incidencia política es muy importante, porque frecuentemente se confunden entre sí por tener elementos comunes. Por lo tanto, entender sus diferencias y las estrategias que cada una utiliza fortalece nuestro trabajo.

**Tabla A. Conceptos relacionados**

Enfoque	Actores Organizadores	Audiencia Objetivo	Objetivo	Estrategias	Medición de Éxito
Información, Educación, Comunicación, (IEC)	Proveedores de servicio Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, Redes.	Individuos de segmentos poblacionales (mujeres, homosexuales, gays, HSH, jóvenes, etc.)	Concienciar, informar, educar, buscar un cambio de conducta.	-Clarificar por audiencia -Campañas de comunicación masiva -Mayor alcance comunitario -Medios de comunicación	Percepción pública, Nivel de comunicación interna.
Movilización Comunitaria	Organizaciones y miembros (as) comunitarios (as).	Comunidad	Crear capacidad en una comunidad para priorizar necesidades y tomar acciones.	-Visitas domiciliarias -Acciones comunitarias -Acciones directas de masas -Campañas, Eventos.	-Indicadores de proceso y resultado de un tema específico -Calidad de la participación -Número, calidad y logros de acciones realizadas.
Relaciones Públicas	Instituciones públicas y privadas.	Públicos internos y externos de las instituciones.	Proyectar una imagen Posicionar la institución.	-Publicidad a gran escala por medios de comunicación social. -Eventos públicos. -Auspiciar la "calidad" -Mercadeo social, sistema de comunicación interna.	Percepción pública, nivel de comunicación interna.
Incidencia Política	ONGs, redes, grupos especiales de interés, Asociaciones, profesionales.	Formuladores(as) de políticas públicas. Tomadores(as) de decisiones.	Creación o cambio de políticas, programas, asignación de recursos. Garantizar su implementación.	Estrategias de incidencia política.	- Política/programa creado o modificado. - Funcionamiento adecuado de política/programa. - Recursos asignados.

# Actividad 1 Sección II

## Identificando una meta. (1 hora)



### Objetivos

Al finalizar la actividad, l@s participantes estarán en capacidad de:

- Identificar los elementos básicos para la formulación de la meta de incidencia política
- Contar con una meta de incidencia política para la campaña del grupo

### Materiales

- Copias del tema seleccionado por el grupo
- Presentación de diapositivas o papelotes(pliegos de papel periódico) con gráficos de metas
- Copias de diapositivas con ejemplos de metas y objetivos
- Papelotes en blanco
- Marcadores o plumones
- Masking tape(cinta de papel o cinta de enmascarar)

### Técnica

- Presentación
- Trabajo en grupos
- Plenaria

### Procedimiento a Seguir

**Dé a conocer** los objetivos específicos señalados para la sesión.

**Inicie** la sesión presentando los conceptos de meta y objetivos, exponiendo las definiciones en una diapositiva o en un papelote, explique que es importante entender las diferencias que existen en la formulación de las metas y los objetivos de incidencia política con los que se utilizan para la formulación de otros proyectos.

**Utilice** los gráficos que se incluyen al inicio de la sesión y los ejemplos para dar una idea a l@s participantes de cómo se construyen la meta y objetivos, como los elementos que la componen.

**Explique** a l@s participantes que la meta de incidencia política es la visión que se espera alcanzar de tres a cinco años y que deben imaginar el cambio en el ambiente político como resultado de sus esfuerzos de incidencia política. También, señale que un grupo/red/coordinación/coalicón no puede ser capaz de alcanzar estas metas por sí sola, pero la declaración de las mismas puede orientar a la organización en su trabajo de incidencia política en el largo Plazo.

Con relación a los objetivos de incidencia política, recuerde que estos son pasos cortos que se dan para el logro de la meta y que cada uno de éstos se debe esperar lograr máximo en uno o dos años.

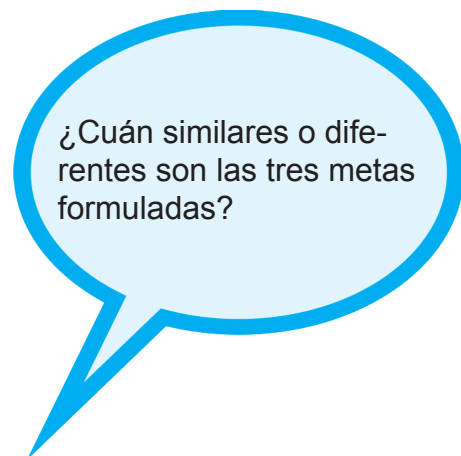
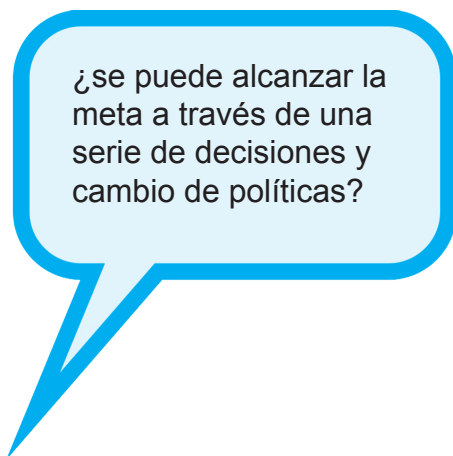
**Enfatice** en los elementos que sirven de base para la formulación de una meta de incidencia política:

- Definir con claridad a la población objetivo con la que se trabajará;
- Definir el área geográfica en dónde se trabajará,
- Definir los problemas o demandas sociales que se atenderán

**Luego,**

- a. Divida a l@s participantes en grupos de trabajo pequeños y entregue a cada grupo una copia del tema o problema seleccionado para el trabajo de incidencia política, así como copias de formulación de metas y objetivos utilizados en la presentación
- b. Solicite a cada grupo que elabore una meta de incidencia política basado en el tema seleccionado y tomando en cuenta las características explicadas sobre la formulación de la meta de incidencia política;
- c. Dé 15 a 20 minutos al grupo para la formulación de la meta y luego pídeles que una vez la tengan elaborada la escriban en un papelote para la presentación a los otros grupos en plenaria

**Plenaria,** cuando los grupos hayan presentado sus propuestas de meta de incidencia política, anime una discusión basándose en las siguientes preguntas:



Una meta requiere de una acción política, así como del aumento de la conciencia pública.

Si el cambio de política propuesto no contribuye a alcanzar una meta en particular, probablemente No es una meta de incidencia política.

En caso de que las declaraciones no sean una meta de incidencia política, retome los ejemplos de la introducción. Si las declaraciones son muy similares ayude al grupo a definir una meta integrada.

**Cerrando la sesión.** Pregunte a los participantes si la decisión del grupo apunta a contar con una campaña de incidencia política en este momento, ¿cuál de todas las metas sería la más indicada y cuáles son los aspectos comunes que permitirían a las poblaciones claves satisfacer las necesidades planteadas por el problema?

Anime a que tomen una decisión por consenso y cuando hayan hecho la selección, haga un comentario general indicando que esta(s) meta(s) servirán como base para la selección de los objetivos de incidencia política en el ejercicio siguiente: Proponiendo unos objetivos.



# Actividad 2 Sección II

## Proponiendo unos objetivos.

(1 hora)



### Objetivos

Al finalizar la actividad, l@s participantes estarán en capacidad de:

- Identificar los elementos básicos para la formulación de un objetivo de incidencia política
- Contar con al menos tres objetivos de incidencia política para la campaña del grupo

### Materiales

- Copias del tema seleccionado por el grupo
- Presentación de diapositivas o papelotes(pliegos de papel periódico) con gráficos de objetivos
- Copias de la Tabla 6: Lista de Chequeo para selección de objetivos de Incidencia Política
- Diapositiva, papelote o transparencia de la Tabla A: Conceptos relacionados
- Papelotes
- Marcadores o plumones
- Masking tape(cinta de papel o cinta de enmascarar)

### Técnica

- Presentación
- Trabajo en grupos
- Plenaria

### Procedimiento a Seguir

Dé a conocer los objetivos específicos señalados para la sesión.

Inicie la sesión explorando en el grupo su conocimiento en formulación de objetivos y sobre el EMART, indicando que este conocimiento contribuirá en su trabajo de grupo a la formulación de unos objetivos de incidencia política de impacto.

Exponga las definiciones y/o características de los objetivos de incidencia política en una diapositiva o en un papelote, explique que es importante entender las diferencias que existen en la formulación de los objetivos de incidencia política con los que se utilizan para la formulación de otros proyectos, enfatizando que los objetivos de IP también utilizan los criterios del EMART para su formulación, e incluya además aquellos elementos que lo caracterizan como un objetivo de incidencia política.

Explique a l@s participantes que los objetivos de incidencia política son aquellos pasos que se esperan alcanzar en un corto plazo (de 2 a 3 años).

Recuerde que los objetivos de incidencia política se distinguen de otros porque siempre incluyen:

- Un actor político (Ministr@ de Salud Pública, Jefe(a) de Programa, Ministr@ de Finanzas, Director(a) del Hospital);



- Acompañado de la acción que queremos que este tome a favor de nuestra causa (asignación de recursos humanos y financieros para el programa de asistencia o prevención, compra y distribución de condones y lubricantes para trabajadoras/es sexuales, hombres gay; presupuesto y compra de antirretrovirales (ARVs) para el tratamiento de las PVVS; capacitación sobre homosexualidad y VIH/Sida para profesionales de la salud) y el
- Cronograma o tiempo que le tomará al actor para convertir en acción la política o cambio esperados.

Luego,

a) Divida a l@s participantes en tres grupos de trabajo y entregue a cada grupo una copia del tema o problema seleccionado para el trabajo de incidencia política, copias de la Unidad 3 del módulo: meta y objetivos y solicite a cada grupo que elabore un objetivo de incidencia política basado en el meta seleccionada y tomando en cuenta lo siguiente:

- Que responda al tema de incidencia política seleccionado
- Contribuya al logro de la meta de incidencia política seleccionada
- Cumpla con los criterios de formulación de objetivos EMART

b) Dé 15 a 20 minutos al grupo para la formulación del objetivo, entréguele a cada grupo la copia de la Tabla 6: Lista de Chequeo para la formulación del objetivo de incidencia política y solicíteles que evalúen el objetivo que han pensado con los 9 criterios de la lista de chequeo.

Después pídeles que una vez lo tengan elaborado lo escriban en un papelote para la presentación a los otros grupos en plenaria.

**Plenaria**, indique a cada grupo pequeño que presente su objetivo y los resultados de su análisis. Invite a todo el grupo a que haga comentarios y sugerencias con relación al objetivo presentado y asegúrese que los objetivos describan claramente tanto al actor como la acción política, en caso de que los objetivos no lo describan, haga un cuestionamiento sobre cada objetivo, brindando al grupo elementos que le permitan hacer más descriptivo su objetivo con relación a la acción o cambio que espera lograr.

**Tenga en cuenta** que es probable que en la elaboración de los objetivos, algunos de l@s participantes los podrían formular de manera distinta, pensando que son de incidencia política, y que pueden estar vinculados con otros conceptos relacionados como estrategias de Información, Educación y Comunicación (IEC), Relaciones Públicas, Movilización Comunitaria, etc.

Para ayudar a aclarar estos aspectos coincidentes, tenga preparada una diapositiva, papelote o transparencia con la Tabla A: Conceptos Relacionados que le servirán de apoyo para las aclaraciones correspondientes e invite a l@s participantes a seguir la explicación, fijándose en la página correspondiente del manual

Después de la presentación de los tres objetivos, invite a los grupos a pulir su objetivo si lo desean.

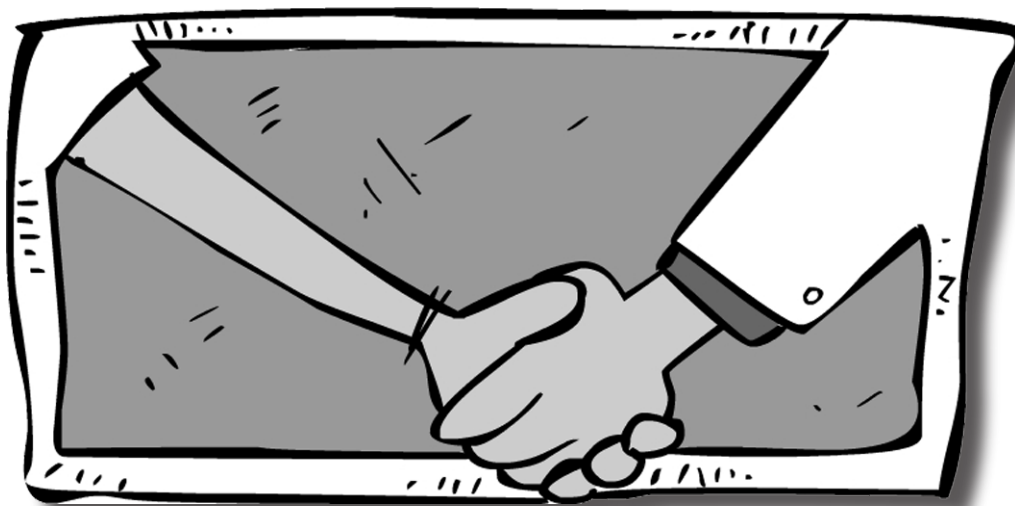
**Cerrando la sesión**, anime a l@s participantes para que del conjunto de objetivos presentados seleccionen de uno a tres objetivos que reflejen lo planteado por la meta seleccionada, este proceso debe hacerse por consenso. Explique al grupo que el(los) objetivo(s) servirá(n) de base para el próximo paso de análisis de audiencias y el desarrollo de los mecanismos de comunicación para la estrategia de incidencia política.

**Tabla 6: Lista de chequeo para seleccionar objetivos de Incidencia Política**

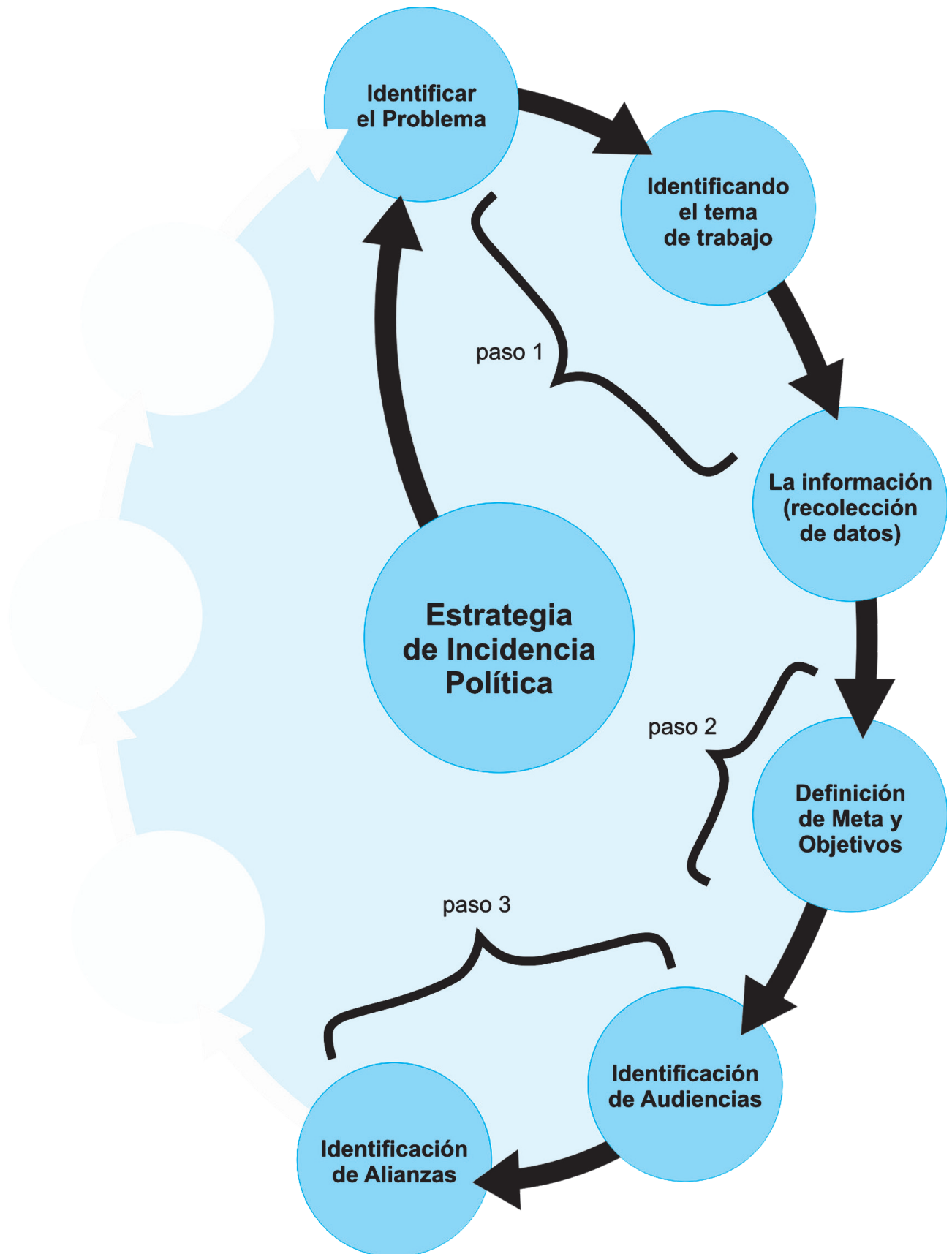
(Marque con un X el criterio que corresponda)

Criterios	(X)
1. ¿Existen los datos cualitativos o cuantitativos para mostrar que el objetivo mejorará la situación?	
2. ¿Es alcanzable el objetivo, aún con oposición?	
3. ¿Contará el objetivo con el apoyo de muchas personas? ¿Les interesa tanto el objetivo como para apoyar la acción?	
4. ¿Podrá la red conseguir financiamiento u otros recursos para apoyar su trabajo con relación al objetivo?	
5. ¿Puede la red identificar claramente a quienes toman decisiones con relación a su objetivo? ¿Conoce sus nombres y cargos?	
6. ¿El objetivo es fácil de entender?	
7. ¿Cuenta el objetivo de incidencia política con una definición de tiempo clara y realista?	
8. ¿Cuenta la organización/red con las alianzas necesarias con las personas y organizaciones claves para alcanzar su objetivo de incidencia política?	
9. ¿Ayudará el objetivo a crear alianzas con otras ONG, líderes o interesados@s?	
10. ¿Participar en el alcance del objetivo de incidencia política proporcionará oportunidades para aprender e involucrarse en el proceso de toma de decisiones?	

Sección III - Unidad 1  
Identificación de Audiencias  
objetivos y Aliad@s

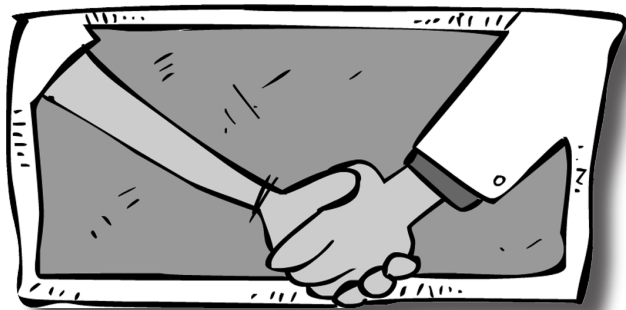






## Introducción

### "Mirando hacia arriba, hacia abajo y hacia todos los lados"



Una consideración importante cuando caminamos hacia la meta y los objetivos de incidencia política es identificar y conocer a todas aquellas personas, grupos e instituciones que puedan apoyar nuestro tema, pero también, es importante identificar aquellas personas que posiblemente estarían en contra de nuestros propósitos a alcanzar, así como, otras audiencias que potencialmente podrían ser nuestras aliadas pero que nunca han hecho una manifestación pública

sobre el o los temas que trabajamos.

Es importante saber que todas las personas están dispuestas a apoyarnos con sus recursos y habilidades a favor de nuestra meta, tema y objetivos, y de la misma manera utilizarán todas sus fuerzas en caso de oponerse.

Cada uno de los objetivos de incidencia política cuenta con sus propias audiencias a las que tenemos que mirar particularmente, ya que las audiencias de cada objetivo no son idénticas, pues probablemente involucran a actores distintos en los que tendremos que influir para alcanzar los cambios que queremos en las políticas, normas, regulaciones, leyes, programas o servicios.

Para hacer una buena identificación de cada una de las audiencias es necesario que conozcamos todo lo que más podamos de cada una de ellas, ya que esto, no solamente nos permitirá tener claro cual será nuestra base de apoyo y/u oposición a nuestro tema, sino también diseñar mejor nuestros mensajes y canales de comunicación así como ampliar nuestra base de apoyo, lo que substancialmente aumentará nuestras probabilidades de éxito.

Es importante tener en cuenta que temas sensibles que involucran a las poblaciones claves como: la homosexualidad, la transmisión del VIH/Sida, la sexualidad, el trabajo sexual, las relaciones sexuales, los derechos sexuales, etc. pueden aumentar la base de oposición a nuestro tema, de ahí que conocer bien y sumar la mayor cantidad de audiencias que nos apoyen nos permitirá, no solamente fundamentar la importancia del tratamiento de nuestro tema, sino también, generar el apoyo público y comunitario para ampliar cada vez más nuestra base de soporte y de esta forma anticiparnos a los esfuerzos de la oposición, con mensajes que desestimen o refuten sus argumentos.

## Tipos de audiencias objetivos

### Audiencia objetivo primaria

La audiencia objetivo primaria la constituyen aquellas personas que toman decisiones, más conocidas como autoridades políticas como el Presidente de la República, l@s Diputad@s, l@s Congresist@s, el Intendente político, Consejeros o Concejales, funcionarios de gobierno a nivel local (Secretario de educación, de salud, Alcalde), Ministros, responsables de medios de comunicación, líderes religiosos (sacerdotes, pastores, etc.) directores de ONGs, entre otros.

### Audiencia objetivo secundaria

La conforman aquellas personas que por diferentes motivos tienen alguna influencia sobre las audiencias primarias. Por esa razón, es necesario convertirlas en nuestras aliadas de pri-

merísima importancia, porque si no logramos convencerlas, podrían constituirse en un impedimento para alcanzar los objetivos propuestos.

Dentro de la audiencia secundaria podemos encontrar: la secretaria del Ministro(a), Jefe, Director(a) de salud, finanzas, educación, etc.; el asesor(a) del Ministro(a); el amigo personal del Ministro, el amigo de alguien del grupo o de alguno de los aliados a la causa.

### ***Audiencias objetivo neutrales***

Es necesario que el grupo esté bien informado sobre las audiencias que apoyan el tema, quienes se oponen y quienes aún no expresan su posición, a estas últimas les llamamos “actores o audiencias neutrales”. Son estos actores neutros donde la red u organización deberá concentrar sus mayores esfuerzos para atraerlos a una posición favorable.

### ***L@s audiencias opositoras(as)***

L@s audiencias opositoras pueden ser hombres o mujeres, líderes políticos, funcionari@s de gobierno local, regional o nacional; proveedor@s de servicios de salud de los sectores públicos o privados, responsables de medios de comunicación, líderes religiosos, en fin, cualquier persona que tenga poder de decisión y/o de opinión pública, que pueda oponerse a nuestros objetivos y que están dispuest@s a poner todos sus recursos para defender su causa en contra de la nuestra.

### ***El mapa de audiencias o mapa de fuerzas***

El mapa de audiencias o fuerzas, es la herramienta que le permite al grupo de trabajo conocer el punto de vista de las autoridades y cómo estas influyen sobre nuestra meta y los objetivos propuestos, además de:

- Armar y planificar actividades.
- Recoger y elaborar la información adecuada para cada una de ellas.
- Elaborar mensajes de apoyo para generar una opinión pública a favor de nuestra causa.
- Escoger el(los) método(s) o camino(s) adecuado(s) para hacer incidencia política.
- Distinguir cuáles serían las mejores alianzas para nuestro trabajo en red.

### ***Es importante no olvidar que:***

- Conocer a las distintas audiencias es un componente muy importante de una estrategia de incidencia política.
- Los mapas de audiencias (conocidos también como mapas de fuerzas) y los formularios de análisis de audiencias diligenciados, son un mapa de carreteras para las acciones futuras y deben actualizarse a medida que se obtiene más información sobre de los distintos actores.
- La audiencia primaria está constituida esencialmente personas con nombre y apellido al servicio de las instituciones que representan.
- La mayoría de las decisiones que tome el grupo, deben basarse en un análisis objetivo de las audiencias (actores).
- Para cada objetivo de incidencia política se determina una audiencia objetivo. Las audiencias incluyen a la audiencia primaria –personas y/o grupos institucionales que tienen autoridad para la toma de decisiones- y la audiencia secundaria –personas y grupos

En este punto el(los) facilitador(es) del taller deben referirse a la Actividad 1 de la Sección III de las actividades de este manual.

# Actividad 1 Sección III

## Reconociendo las Audiencias y su interés por nuestro tema.

(1 hora 30 minutos)



### Objetivos

Al finalizar la actividad, l@s participantes estarán en capacidad de:

- Identificar las audiencias primarias y secundarias para sus objetivos específicos de incidencia política
- Evaluar el nivel de conocimiento de las audiencias y su apoyo al tema y objetivos de incidencia política
- Continuar desarrollando la estrategia de incidencia política alrededor del tema/problema, metas y objetivos.
- Crear mapas de fuerzas para identificar a l@s miembr@s de la audiencia objetivo como fuentes de apoyo u oposición para cada objetivo de incidencia política

### Materiales

- Diapositiva, acetato o papelote(pliego de papel periódico) previamente elaborado(a) con la Tabla 7: Formulario para el análisis de Audiencias primarias y secundarias
- Diapositiva, acetato o papelote previamente elaborado(a) con la Tarjeta 3: Nivel de conocimientos de Audiencias
- Copias de la Tarjeta 3: Nivel de conocimientos de Audiencias
- Pegatinas(Post-it) de 5 colores y/o tarjetas de cartulina de 5 colores, previamente numeradas del 1 al 5; cada número debe corresponder al mismo color de la tarjeta, por ejemplo: 1 amarillas, 2 verdes, 3 azules, 4 rojas, 5 blancas
- Papelotes
- Marcadores o plumones
- Masking tape(cinta de papel o cinta de enmascarar)

### Técnica

- Presentación
- Trabajo en grupos
- Plenaria

### Procedimiento a Seguir

Dé a conocer los objetivos específicos señalados para la sesión.

Inicie la sesión con una breve presentación de la información presentada en la introducción de la Unidad 1 de la Sección III (apóyese con una diapositiva, papelote, o transparencia) y puntualice en los siguientes aspectos:

- Para cada objetivo de incidencia política se determina una audiencia objetivo. La audiencia incluye a la audiencia objetivo primaria(personas y/o grupos institucionales que tienen autoridad para la toma de decisiones) así como la audiencia objetivo secundaria(personas y grupos institucionales que pueden influir en quienes toman decisiones).
- El grupo/red/coordinación/coalicón debe documentar la información sobre estas audiencias, ya que dicha información servirá para cuando se vayan a definir los canales de comunicación, así como los mensajes para cada una de ellas.
- Las categorías de personas que componen cada audiencia objetivo no son idénticas en



cada escenario. Sin embargo, en el contexto político del VIH, el Sida y las ITS, es probable que la audiencia objetivo incluya a líderes políticos, funcionarios de gobierno a escala nacional y local, proveedores de servicios del sector público y privado, medios de comunicación, líderes religiosos y tradicionales, ONGs, organizaciones de mujeres, asociaciones profesionales, grupos cívicos y de negocios, etc.

- Una vez identificadas estas personas o grupos, el grupo/red/coordinación/coalición evalúa el nivel de apoyo u oposición que se espera de quienes componen las audiencias objetivo tanto primarias como secundarias.
- El grupo/red/coordinación/coalición debe invertir tiempo en ampliar su base de apoyo. Cuánto más sea el número de personas o grupos que se sumen a su trabajo de incidencia política, mayores serán las oportunidades de éxito.
- Es importante que el grupo/red/coordinación/coalición tenga la mayor información posible las audiencias opositoras, ya que por muchas razones (religiosas, culturales e históricas) los temas relacionados con la sexualidad, la homosexualidad, el trabajo sexual y el VIH/Sida son a menudo polémicos. Los opositores sienten que su posición es correcta, por lo tanto invertirán todos sus recursos para fortalecer y mantener su posición.
- Es importante también tener en cuenta a las audiencias indecisas, ya que si contamos con opinión pública favorables o desfavorable, éstos se podrán mover a nuestro favor o en nuestra contra.
- Finalmente, un buen análisis de las audiencias objetivo y de sus conocimientos permite al grupo/red/coordinación/coalición estimar la factibilidad de éxito y/o fracaso de la estrategia de incidencia política y de esta manera tomar las mejores decisiones para alcanzar los objetivos propuestos.

**Luego**, Coloque los papelotes con los tres objetivos escogidos por los participantes en la Actividad II.2: Proponiendo unos objetivos y solicíteles que cada uno se inscriba en el objetivo de su mayor interés.

A continuación divida a los participantes en tres grupos de trabajo y entregue a cada grupo papelotes, marcadores, copia de la de la Tarjeta 3: Nivel de conocimientos de Audiencias y copia de la Tabla 7: Formulario para el análisis de Audiencias primarias y secundarias.

Cuando todos los participantes están ubicados en sus respectivos grupos, utilizando las diapositivas, papelotes o acetatos, previamente preparados con la Tabla 7 y Tarjeta 3, haga una breve explicación del manejo de las dos herramientas que les entregó previamente, de la siguiente manera:

- La Tabla 7: Formulario para el Análisis de Audiencias primarias y secundarias es un “mapa de fuerzas” que visualmente graficará para cada objetivo seleccionado la audiencia objetivo (los apoyos, las oposiciones y los actores neutrales).
- Explique que la tabla está compuesta por 6 columnas y que la primera columna se subdivide en dos partes, la primera, para las audiencias primarias, y la segunda para las audiencias secundarias. Cada audiencia debe colocarse en la tabla, para lo cual al hacer la lista de audiencias primarias deben ir numerándolas secuencialmente. Luego en la sección de audiencias secundarias, deben hacer lo mismo, pero en este caso, cada audiencia secundaria debe señalar sobre cual audiencia primaria influye y deben ser colocadas en la tabla en orden de importancia, por ejemplo:

#### **Audiencia Primaria**

1. El Ministro de Salud  
Dr. Juan Pérez

## Audiencia Secundaria

1. Juana Salgado / secretaria

Influye en 1

2. Felipe Cuesta / Asesor

Influye en 1

En este caso, Felipe Cuesta tiene menor influencia sobre el Ministro que Juana Salgado, y así sucesivamente.

**Luego**, a medida que vayan identificando cada una de las audiencias, tienen que analizar el nivel de conocimiento, apoyo, oposición o neutralidad que tiene cada audiencia. Si una audiencia objetivo es de apoyo, no se coloca ninguna información en las columnas relativas a oposición o a neutralidad, pues ya conocemos cuál es su posición respecto a nuestro objetivo de incidencia política. Este mismo caso es para quienes demuestran un nivel de oposición o neutralidad. La Columna sobre Nivel de Conocimiento siempre debe llenarse pues esta se basa en la información con que cuenta el grupo/red/coordinadora/coalición sobre el actor seleccionado.

La Columna Beneficios potenciales para las audiencias hace referencia a la información relativa a los beneficios personales, políticos, profesionales, etc.

Una vez completada la explicación y la aclaración de las dudas de los participantes, dé las siguientes instrucciones:

- a. Tod@s l@s participantes de cada grupo deben pensar en “actores” tradicionales así como no los tradicionales que influyen en los procesos de formulación de las políticas, leyes, programas, servicios, incluso en l@s líderes comunitarios, celebridades, líderes comerciales, parientes de la audiencia objetivo, etc.
- b. Solicíteles que dibujen en el papelote el modelo que se les entregó titulado Tabla 7: Formulario para el análisis de Audiencias primarias y secundarias, y que siguiendo las explicaciones previas hechas por el(la) facilitador(a) vayan listando allí las audiencias primarias y secundarias. Una vez tengan la lista, con tarjetas de colores previamente numeradas de 1 al 5, irán evaluando el nivel de conocimiento que tienen de cada una de las audiencias, colocándolas en la columna que correspondan, siguiendo las instrucciones señaladas en la tabla 7 y usando la Tarjeta 3: Nivel de conocimientos de Audiencias orientar su análisis.
- c. Recuerde a l@s participantes que piensen ampliamente al identificar la audiencia primaria y secundaria. Las personas influyentes se extienden con frecuencia más allá de los círculos profesionales e incluyen las relaciones personales. Por ejemplo, un(a) pariente, el(la) espos@, o un(a) amig@ de una persona de alto nivel con poder de decisión puede ser un(a) gran intermediari@ en apoyo a nuestro objetivo de incidencia política.
- d. Aclare a l@s participantes que la audiencia objetivo primaria la está constituida esencialmente por personas con nombre y apellido al servicio de las instituciones que representan y que la mayoría de las decisiones que tome el grupo se basará en el análisis objetivo de las audiencias(actores)
- e. Una vez que los tres grupos hayan completado sus respectivas tablas (Tabla 7), invítelos a hacer un resumen de su trabajo para que sea presentado en la plenaria. Para el efecto, entregue a cada grupo una copia de la tarjeta 4, que servirá para preparar su presentación.

**Plenaria**, anime al grupo general a que haga un breve debate sobre las presentaciones de los tres grupos, haciendo un balance sobre los distintos aspectos que los grupos presenten, sobre los niveles de apoyo y oposición y sobre sus percepciones en cuanto a la factibilidad de éxito de cada uno de los objetivos propuestos.

**Cierre de la sesión**, insista a l@s participantes que el grupo/red/coordinación/coalición debe continuar recolectando información sobre sus audiencias objetivo e ir actualizando el Mapa de Audiencias (tabla 7), ya que la información sobre las audiencias ayudará a la definición de la estrategia global y a definir los mecanismos más apropiados para el abordaje de cada una ellas y de esta manera poder influenciarlas proveyéndolos la información adecuada.

### Tarjeta 3: Nivel de conocimientos de Audiencias

#### **Nivel de conocimiento sobre el tema de incidencia política**

¿Está la audiencia objetivo (actor/es) bien informada o carece de información precisa sobre nuestro tema de incidencia política? ¿Cuánto sabe la audiencia objetivo (actor/es) sobre este tema?

#### **Nivel de apoyo demostrado para el tema**

¿La audiencia objetivo ha hecho una demostración de apoyo u oposición pública sobre el tema? Dé un ejemplo de alguna manifestación.

#### **Nivel de oposición demostrado hacia el tema**

¿La audiencia se ha opuesto activa y públicamente al tema? Dé un ejemplo.

#### **Neutral o desconocido**

¿La audiencia ha expuesto su punto de vista sobre el tema o usted no está segur@ de su posición en este momento?

#### **Beneficios potenciales para la audiencia.**

¿Cómo podría beneficiarse la audiencia por el apoyo que brinde al tema?

¿La audiencia podría comprender los beneficios políticos, personales o profesionales que involucran el tema? Describa cualquier beneficio.



#### Tarjeta 4: Presentación del Mapa de Audiencias

- ¿Cuáles son las observaciones generales del grupo acerca del análisis de audiencias, por ejemplo, necesidad de más información sobre los actores, la oposición es más poderosa que quiénes apoyan el tema de incidencia política?
- ¿En general, las audiencias objetivo evidencian más apoyo u oposición?
- Tomando como base el análisis, ¿cómo podrían ustedes enfocar su esfuerzo de incidencia política? ¿ampliarían la base de apoyo, neutralizarían la oposición, o intentarían movilizar a las audiencias neutrales a su favor?
- ¿Qué información adicional, si existiera alguna, se necesitaría para una evaluación precisa de la audiencia objetivo? ¿dónde obtendrán la información?

## Sección III - Unidad 2

### ¿Con quiénes contamos?







# ¿Con quiénes contamos?



## Introducción

### "Es mejor sumar que restar"

Contar con una base de trabajo y con aliad@s permite a las personas u organizaciones unirse para trabajar en un objetivo común, apoyándose y colaborándose mutuamente. Crear coaliciones o estrategias de cooperación aumenta tanto la fuerza, como los recursos del grupo para trabajar en incidencia política, además de mejorar la presión hacia las audiencias objetivo primarias para ganar credibilidad ante ellas.

El trabajo en incidencia política se sustenta en el factor numérico, es decir, entre más personas u organizaciones se sumen a la causa, mayor será el poder de influencia sobre l@s tomadores(as) de decisiones.

Para sostener este poder de influencia el grupo/red/coordinadora/coalición debe tener clara su misión y visión, la meta, sus objetivos y lo que espera cada persona u organización dentro del proceso iniciado. Además se puede contar con el suficiente clima de confianza y franqueza, un sentido de pertenecer a algo importante, y una comunicación honesta donde la diversidad de la experiencia se motiva y la flexibilidad y sensibilidad hacia l@s otr@s se practica; donde las discusiones abiertas ayuden a l@s miembr@s a encontrar las causas de los problemas sin asignar culpa. Donde l@s miembr@s reconozcan su interdependencia y la necesidad de conocimiento específico, donde se pongan en práctica las destrezas y los recursos de cada un@, teniendo claro que junt@s pueden alcanzar los resultados que individualmente no se podrían.

El principal reto de las organizaciones que piensan en el trabajo de incidencia política es el desarrollar su capacidad para trabajar con constancia, siempre orientadas a transformar el sistema desde adentro, para garantizar cambios de mayor impacto y duraderos en pro del bienestar de las comunidades y temas fundamentales en su trabajo, basadas en la cooperación y no en la competencia y en corresponsabilidades individuales para dirigirse a los objetivos del grupo/red/coordinadora/coalición, valorando su identidad de equipo que trabaja de manera colaborativa o en alianzas.

Trabajar en cooperación y/o colaboración es importante, así como conocer quiénes y cuantos nos apoyan y saber sus cualidades en cuanto a su liderazgo enfocado a la búsqueda de consensos, capacidad de negociación y convocatoria, de tal manera que faciliten el quehacer del trabajo de incidencia política desde un enfoque incluyente y democrático.

Una actitud comprensiva y un espacio de solidaridad permitirán ganar aliad@s que estén a favor de nuestra causa y así, ganar terreno hacia la meta propuesta.

El paso inicial que tenemos que dar para trabajar en alianzas con otros grupos, organizaciones, redes, coordinaciones, coaliciones, es tener en cuenta las ventajas y desventajas que traería el hacerlo. Recordemos que en caso de fallar el trabajo con los aliad@s podría afectar directamente la credibilidad de la causa y de sus miembros.

## Ventajas

- Facilitar el cumplimiento de los objetivos que no se alcanzarían individualmente.
- Mayor posibilidad de defenderse frente a la oposición y a las dificultades.
- Más probabilidades de obtener recursos financieros, humanos etc.
- Contar con más recursos humanos significa tener mayor credibilidad.

## Desventajas

- Tomar las decisiones lleva más tiempo por el número de personas involucradas.
- Es posible que se tenga que ceder en ciertos aspectos del tema.
- Pueden crearse conflictos de poder al momento de tomar decisiones ante organizaciones con más experiencia.
- Nadie recibe reconocimiento individual u organizacional.
- Si la red o coalición no es fuerte, no se alcanzarán los resultados esperados.

Cuando un grupo/red/coordinadora/coalición cuenta con una **estructura administrativa y una estrategia de comunicación**, podemos afirmar que están en capacidad de poner en marcha su plan de trabajo en incidencia política. La estructura y la comunicación facilitarán el operar de manera organizada, sumando esfuerzos con l@s aliad@s de manera enfocada a alcanzar los resultados propuestos

El trabajo con aliad@s permite a la organización de incidencia política:

- Desarrollar consultas permanentes con los diferentes actores involucrados en el tema.
- Aumentar el nivel de credibilidad ante l@s tomadores(as) de decisión.
- Fortalecer las destrezas de los diversos actores que conforman el grupo, red o coalición, así como de las comunidades que representan, para que puedan mantener una buena participación en diferentes espacios sociales y políticos.
- Contar con aliad@s sólid@s y profesionales que proporcionen respaldo teórico a nuestras demandas.
- Compartir los resultados de estudios y análisis de políticas de atención y prevención del VIH, con organizaciones que trabajen en VIH/Sida, derechos humanos, organismos de cooperación, financiadores y otras.

Un aspecto importante a considerar en el trabajo de incidencia política, es que con frecuencia los grupos/redes/coordinadoras/coaliciones y sus aliad@s se comprometen en una forma de liderazgo participativo, exigiendo de quién está al frente coordinar y/o liderar la estrategia de incidencia política, desempeñando un rol que cuente con las siguientes características:

### Tarjeta A. Características de participación y liderazgo

- Gozar de credibilidad ante l@s distint@s interlocutores(as)
- Saber escuchar a l@s demás.
- Crear y mantener un clima de confianza.
- Desarrollar una comunicación franca.
- Alimentar el sentido de pertenencia comunitario.
- Generar consensos
- Actuar como modelo y fomentar la credibilidad y compromiso dentro del grupo
- Distribuir tareas y responsabilidades.
- Compartir las funciones de liderazgo dentro del grupo y utilizar los recursos de todas las personas.
- Mostrar interés por los logros de cada persona, así como los del grupo.
- Compartir información de manera transparente
- Motivar a los miembros a respetar sus diferencias
- Resolver los conflictos rápidamente y mantener una actitud positiva frente a los cambios e innovaciones
- Promover críticas constructivas que le ayuden a mejorar.
- Mantener a l@s aliad@s enfocados@s en sus objetivos
- Dirigir las reuniones con efectividad

En este punto el(los) facilitador(es) del taller deben referirse a las Actividades 2 y 3 de la Sección III de las actividades de este manual.



# Actividad 2 Sección III

## Uniendo fuerzas. (1 hora 30)



### Objetivos

Al finalizar la actividad, l@s participantes estarán en capacidad de:

- Valorar e identificar las destrezas y recursos de los miembros del grupo para el trabajo en incidencia política.
- Identificar y valorar las destrezas y recursos que hacen falta al grupo y que requieren de sus aliados.
- Acordar una estructura para la coordinación de su campaña de incidencia política y mecanismos de toma de decisiones.

### Materiales

- Papelote(pliego de papel periódico) con el dibujo de la Tabla 8: Estructura y comunicación
- Papelote con el dibujo de la Tabla 9: Acuerdos y Necesidades
- Papelotes en blanco para el trabajo en grupos
- Marcadores o plumones
- Masking tape(cinta de papel o cinta de enmascarar)

### Técnica

- Lluvia de ideas
- Trabajo en grupos
- Plenaria

### Procedimiento a seguir

Dé a conocer los objetivos específicos señalados para la sesión.

Inicie la sesión con una breve exposición, haciendo un balance de lo hecho hasta el momento. Puntualice los siguientes aspectos:

- Hasta el momento el grupo ha identificado un problema/tema clave que puede servir para el trabajo de incidencia política;
- Han definido una meta que constituye el ideal a alcanzar por el grupo de cambio de una política
- Con relación al problema/tema y la meta, han definido tres objetivos de trabajo
- Han hecho un análisis de actores y elaborado un mapa político tomando en cuenta todos los sectores, incluso el de la oposición

Indique que para trabajar en incidencia política no es suficiente contar con una meta y los objetivos, sino que se requiere de un proceso de organización, de estructura y recursos y que por lo tanto, es el momento de pensar en varios aspectos que permitirán una buena administración de las estrategias de incidencia política para el grupo. Se debe pensar en:

- Cómo y en que forma se mantendrán informad@s l@s miembros
- Cuándo se realizarán las reuniones y quién coordinará la agenda
- Cuáles serán los roles y responsabilidades de sus miembros
- Con qué recursos se cuentan

**Aclare**, que es importante para el grupo pensar en cuál será su estructura de funcionamiento, ya que cuando los aspectos administrativos están resueltos, l@s miembros podrán concentrar todas sus energías en desarrollar las acciones de incidencia política.

**Explique**, que es muy importante que el grupo elabore un inventario de recursos y destrezas de ell@s y de sus respectivas organizaciones que aportarían al grupo/red/coalición, ya que esta información es la clave para la definición de los roles y responsabilidades de l@s miembros y de las actividades a realizarse en torno a la estrategia de incidencia política.

**Luego**, en un primer momento:

a) Dirija una lluvia de ideas estimulando a l@s participantes a elaborar una lista sobre los asuntos necesarios para el trabajo en grupo/red/coalición, si se desea actuar efectiva y eficazmente. Si considera necesario, empiece usted dando una primera idea, por ejemplo: “buscar expert@s en el manejo de medios de comunicación”, y luego vaya anotando en un papelote en forma de lista, las ideas que vayan aportando los participantes.

Tenga en cuenta que esa lista incluya o coincida con algunos de los siguientes temas o puntos señalados en la siguiente lista de referencia para el(la) facilitador(a):

- Identificar organizaciones y personas que nos puedan apoyar con destrezas y recursos necesarios que hacen falta al grupo
- Reclutar nuevas personas
- Programar y desarrollar reuniones
- Identificar al/la encargad@ de coordinar, comunicar, distribuir tareas, etc.
- Registro de responsabilidades de las organizaciones y personas involucradas
- Responsabilidades financieras: presupuesto, búsqueda de fondos, contabilidad

b) Una vez terminada la lluvia de ideas y agotados todos los temas posibles,

**Mencione**, que en la lluvia de ideas que acaba de concluir, el grupo encontrará en la lista elaborada dos tipos de ideas:

- Aspectos relacionados con la **estructura organizacional**

Que incluyen roles de liderazgo, responsabilidades de los miembros, comités administrativos, comisiones de trabajo, horarios, tipo de miembros, recursos, etc.

- Aspectos relacionados con la **comunicación**

La manera de mantener informad@s a las organizaciones miembros, la comunicación con otras organizaciones aliadas, sistemas de registros, etc.

**Revise** la lista y solicite al grupo que haga una clasificación de los temas que allí se encuentran, asignando una (E) para estructura y una (C) para comunicación. A medida que el grupo vaya haciendo la clasificación, con un marcador coloque al frente de cada tema la letra correspondiente.

c) Una vez concluida la clasificación se debe graficar en la tabla 8 de la siguiente manera:

EjemploTabla 8: Estructura y comunicación

Estructura organizacional para el trabajo en red/coalición (E)	Área de Comunicación (C)

Después,

d) Forme grupos de trabajo de 4 ó 5 personas. Cada mesa de trabajo escogerá el tema en el que trabajarán, Estructura o Comunicación. Dé 20 minutos a los grupos para que discutan brevemente sobre el tema escogido y una vez obtenido un acuerdo solicite que anoten sus recomendaciones en los papelotes, para luego ser expuestas y discutidas en plenaria.

Cuando los grupos ya tengan listas sus recomendaciones:

e) **Invite** a los grupos que escogieron el tema de estructura para que se unan entre ellos (lo mismo harán los grupos que escogieron comunicación) para que unifiquen ideas y aclaren las duplicidades coincidentes y definan su presentación de resultados en la plenaria.

**Plenaria**, invite a los grupos a conformar el grupo general y luego pídale que cada grupo temático presente el resultado unificado de su trabajo, indicándoles también que expongan aquellos puntos relevantes que en un futuro necesitaría el grupo resolver, particularmente sobre el proceso administrativo del grupo. Apunte en un papelote las recomendaciones señaladas.

Anime la discusión del grupo, facilitando la toma de decisión sobre alguna recomendación señalada para la implementación de un proceso administrativo de la campaña de incidencia política a llevar a cabo por el grupo y sobre aquellos puntos a resolver en fecha futura. Tenga listo un papelote con la Tabla 9, para que vayan anotando las recomendaciones acordadas por el grupo general. Un ejemplo puede ser:

Ejemplo Tabla 9: Acuerdos y Necesidades

Acuerdos y Necesidades	
Acuerdos :	Necesidades:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunirse por lo menos 10 veces por año</li> <li>• Rotar los lugares de reunión, l@s facilitadores y la secretaria de las reuniones</li> <li>• Crear los estatutos</li> <li>• Elegir un comité directivo</li> <li>• Establecer un sistema de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar el inventario de destrezas y recursos y diseñar una base de datos</li> <li>• Decidir la estructura del comité directivo</li> <li>• Diseñar la estrategia para incluir a nuev@s actores y organizaciones</li> <li>• Decidir sobre los honorarios/ recursos</li> </ul>

Esté atento a que probablemente algun@s participantes querrán tomar resoluciones inmediatas sobre aspectos administrativos para el trabajo del grupo en coordinación/red o coalición. Aunque algunas de esas decisiones podrían hacerse durante el taller, algun@s

tendrían que realizar consultas internas o simplemente en ese momento no se cuenta con el inventario de recursos o información suficiente para hacerlo. La sesión debe facilitar registrar los acuerdos y otros asuntos pendientes no resueltos por el taller. Estos temas pueden servir de base para la agenda de la próxima reunión del grupo.

Al cerrar la sesión, sugiera que estos puntos pueden servir de base para la agenda de la próxima reunión del grupo donde podrán discutir más ampliamente sobre una estructura de funcionamiento, que no solamente facilite alcanzar los objetivos propuestos, sino que servirá también de base para el trabajo y desarrollo de la base de apoyo que la campaña de incidencia política necesitará.

Tabla 8: Estructura y comunicación

Estructura organizacional para el trabajo en red/coalición (E)	Área de Comunicación (C)

Tabla 9: Acuerdos y Necesidades

Acuerdos y Necesidades	
Acuerdos :	Necesidades:



# Actividad 3 Sección III

## Creando una base de apoyo. (30 minutos)



### Objetivos

Al finalizar la actividad, l@s participantes estarán en capacidad de:

- Tener un inventario de organizaciones y personas aliadas que apoyarán el trabajo de incidencia política del grupo/red/coordinación/coalición
- Hacer un inventario de necesidades: recursos, habilidades y destrezas que l@s aliad@s pueden aportar a la campaña de incidencia política.

### Materiales

- Copias de la Tabla 10: Inventario de aliad@s
- Copias de la Tarjeta A: Características de participación y liderazgo
- Papelotes(pliegos de papel periódico) en blanco
- Marcadores o plumones
- Masking tape(cinta de papel o cinta de enmascarar)

### Técnica

- Lluvia de ideas
- Trabajo en grupos
- Plenaria

### Procedimiento a seguir

Dé a conocer los objetivos específicos señalados para la sesión.

Inicie la sesión explicando a l@s participantes que el trabajo de incidencia política requiere de un esfuerzo arduo, destrezas y capacidades técnicas con las que en su momento el grupo/red/coordinador/coalición puede no contar. También, resulta importante considerar la existencia de individuos y organizaciones que simpatizan con nuestro tema de trabajo y que estarían dispuestas a unir sus esfuerzos a los nuestros y que quizás cuentan con sus propias redes de apoyo, lo que nos permitiría el acceso a l@s tomadores(as) de decisión que queremos influenciar, contrarrestar a la oposición y/o movilizar a nuestro favor a las audiencias objetivo neutrales.

Identificar a l@s aliad@s les resultará importante, ya que el grupo contará con información clave a tomar en cuenta al momento de la formulación de su plan operativo, así como también, anticipar los recursos disponibles en cuanto a la base de apoyo que requerirán las acciones de incidencia política para ser llevadas a cabo.

Luego,

Divida a l@s participantes en tres grupos de trabajo, los mismos que trabajaron en la Actividad III.1: Reconociendo las audiencias y su interés por nuestro tema. Entregue a cada grupo papelotes, marcadores, y solicíteles que hagan a modo de lluvia de ideas una selección de potenciales aliad@s que apoyarían tanto el tema, la meta como los objetivos planteados para

la incidencia política. Entrégueles también una copia de la Tarjeta A: Características de participación y liderazgo, que les puede ayudar en su análisis de selección de aliad@s.

Una vez identificad@s l@s aliad@s, pídales que dibujen en un papelote, la Tabla 10: Inventario de Aliad@s completándola siguiendo el ejemplo:

**Tabla 10: Inventario de Aliad@s**

Nombre Organización individuo	Tipo de entidad	Tema de trabajo	Contacto	Vinculo con el tema de IP	En qué puede ayudar
Por la Vida	ONG	Derechos Humanos y la Salud	José Pérez	Defensa de ddhh y acceso a servicios salud	Formulación de políticas en salud

**Plenaria**, invite a los grupos a conformar el grupo general y luego pídales que cada uno presente su respectivo papelote. Una vez todos los grupos hayan hecho su presentación anime una discusión comparando l@s distint@s aliad@s. Puede solicitar al grupo que, si lo desean, prioricen los más claves, pero que esta acción no descarta la posibilidad de participación del resto de posibles aliad@s y que la comparación servirá para ampliar la información sobre el(la) aliad@.

**Cierre la sesión**, sugiriendo a l@s participantes que este inventario podrá servirles también como una lista previa para invitar a sus aliad@s a sumarse a la campaña en una reunión posterior, donde podrán presentar la estrategia de incidencia política, para recibir su retroalimentación sobre la campaña y para definir su compromiso con la iniciativa de articulación en torno a ella.

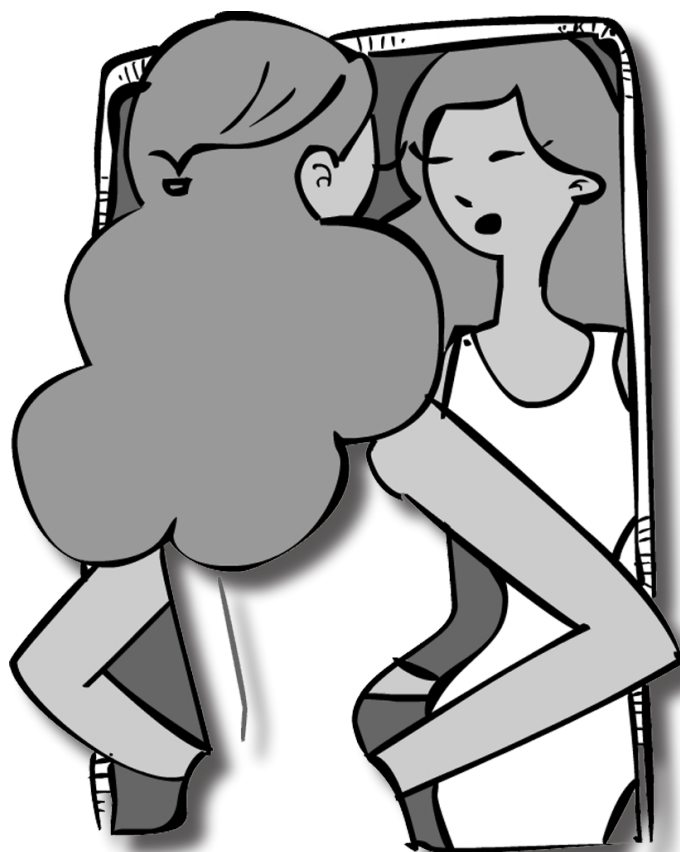
**Tabla 10: Inventario de Aliad@s**

Nombre Organización individuo	Tipo de entidad	Tema de trabajo	Contacto	Vinculo con el tema de IP	En qué puede ayudar



## Sección III - Unidad 3

### ¿Cómo estamos?





### Introducción

Antes que una organización se comprometa a trabajar en incidencia política, es importante que tenga claro si su misión incluye este componente. También, es importante que la organización cuente con algunas destrezas básicas y/o especializadas para la recopilación y buen uso de la información, que se evidencia en la retroalimentación y devolución de la misma hacia las poblaciones clave con quienes trabaja, así como también, en función de su uso hacia la búsqueda de soluciones que resuelvan la situación y/o problemas planteados por estas comunidades.

Otro aspecto importante está en lo relacionado con la legitimidad. Tener legitimidad significa contar con la autoridad para actuar o hablar en nombre de aquell@s por quienes se trabaja. Para obtener legitimidad, una ONG/OBC necesita ser transparente y estar en condiciones de rendir cuentas a sus comunidades, sus miembros, donantes, y ser reconocida por respetar los procesos, por tener la capacidad de aunar esfuerzos con otros y de generar acuerdos para evitar conflictos y/o demostrar al menos, su mejor predisposición para encontrar las soluciones adecuadas.

Cada organización tendrá que evaluar de qué manera incluirá a los distintos grupos con quien se relaciona y a quienes deberá mantener informados. Mientras más fuertes sean las relaciones individuales entre las organizaciones y el grado en que están involucrados los grupos, mayor será el compromiso de trabajo asociativo en el proceso de incidencia política.

En primer lugar, es importante analizar cuidadosamente los posibles obstáculos internos que presentamos los grupos, organizaciones y personas que constituimos un proceso asociativo, ya sea en red, coordinadora, coalición, etc. Y en segundo lugar, los factores externos (audiencias primarias y secundarias), que podrían afectar nuestras metas y objetivos, además de analizar las distintas posibilidades de cómo podríamos superarlos.

Los obstáculos pueden manifestarse en las dificultades de trabajar en un contexto particular (hombres gays, HSH, TS y PVVS) en lo político o social (obstáculos Externos) y en la falta de recursos, que incluyen dinero, tiempo y un limitado personal con experiencia.

En este punto el(los) facilitador(es) del taller deben referirse a la Actividad 4 de la Sección III de las actividades de este manual.



# Actividad 4 Sección III

## Identificando Obstáculos y soluciones (1 hora)



### Objetivos

Al finalizar la actividad, l@s participantes estarán en capacidad de:

- Contar con un diagnóstico inicial del grupo/red/coordinadora/coalición con relación a su contexto interno, político y sobre los recursos con que cuenta.
- Prever algunas soluciones posibles a los obstáculos y debilidades de la organización

### Materiales

- 4 Papelotes(pliegos de papel periódico) previamente rotulados, cada uno con: obstáculos, contexto político-social, recursos, alternativas solución
- Marcadores o plumones
- Masking tape(cinta de papel o cinta de enmascarar)

### Técnica

- Presentación
- Trabajo en grupos
- Plenaria

### Procedimiento a seguir

Dé a conocer los objetivos específicos señalados para la sesión.

Inicie la sesión haciendo la explicación de cada uno de los componentes a trabajar por los grupos pequeños:

**Obstáculos:** L@s participantes deberán hacer una lluvia de ideas sobre los obstáculos internos(a manera de auto examen histórico) que presentaría el grupo para su trabajo asociativo, para lo cual deberán mirar objetivamente cómo es la situación de cada una de los grupos, organizaciones, cómo se componen y en particular su estilo de liderazgo y comportamiento demostrado previamente con relación a su trabajo y relacionamiento con los demás grupos(por ejemplo: grupos de las poblaciones claves fragmentadas, no existen interlocutores que gocen de credibilidad, conflictos ideológicos, desconfianza hacia otros grupos, etc.)

**Contexto Social y político:** L@s participantes deberán mirar la situación política actual del país(por ejemplo: tipo de gobierno, la situación de los servicios, corrupción, derechos humanos, otros movimientos como: la iglesia, organizaciones de derecha o izquierda etc.) con relación al tema de incidencia política que el grupo/red/coalición, coordinadora quiere impulsar.

**Recursos:** L@s participantes deberán evaluar en este momento con qué recursos institucionales cuentan(por ejemplo, experiencia en comunicación, desarrollo de materiales, personal experto en el tema, capacidad de convocatoria, relaciones de alto nivel, etc.)



**Alternativas de solución:** L@s participantes deberán mencionar cuáles serían las soluciones más factibles para superar los obstáculos identificados, encarar la oposición y la deficiencia de recursos identificados.

Luego,

a) Tenga previamente ubicados los 4 papelotes, cada uno en una esquina del salón. Explique que para la actividad a seguir, deben tomar en cuenta los insumos resultado de cada uno de los ejercicios previos, de tal manera que les sirva de fuente de primera mano, principalmente la meta y objetivos para su campaña de incidencia política

b) Divida a l@s participantes en tres grupos de trabajo. Indique que de acuerdo a su numeración, el grupo 1 trabajará con el papelote Obstáculos, el 2 con el papelote Contexto, el 3 con el papelote Recursos, siguiendo las explicaciones previas señaladas. Luego que cada grupo vaya terminando su lluvia de ideas, debe pasar al papelote siguiente para revisar las ideas expuestas y complementar con nuevas si así hace falta y pensar en alguna observación al respecto sobre estas, para poder solicitar en la plenaria una aclaración sobre el origen de dicha idea. Todos deberán rotar por los tres papelotes.

c) Una vez que cada grupo haya hecho el recorrido por los 3 papelotes, pasará al papelote 4 marcado Alternativas de Solución, y apuntará aquellas ideas que consideren pertinentes, tomando en cuenta lo observado y apuntado en los 3 papelotes anteriores.

Cuando hayan concluido los tres grupos su recorrido, invíteles a conformar el grupo general para la sesión plenaria.

Sesión Plenaria.

Coloque los 4 papelotes uno al lado del otro, siguiendo el orden establecido para el ejercicio, como se señala a continuación:

Papelote 1	Papelote 2	Papelote 3	Papelote 4
Obstáculos	Contexto político social	Recursos	Alternativas de solución

**Anime** la discusión preguntando al grupo general lo siguiente:

- Mirando de manera general el resultado del ejercicio, podrían los participantes emitir un criterio que indique ¿cuál es la real capacidad institucional del grupo/red/coordinadora/coalición para ejecutar y apoyar la estrategia de incidencia política?
- ¿Cuál será el interés del grupo/red/coordinadora/coalición en ejecutar o apoyar el proceso de incidencia política?
- ¿Cuenta con un cúmulo de posibilidades(mirando las relaciones que cada organización tiene con otros actores) para mejorar y/o establecer relaciones con el gobierno y otros grupos/redes/coordinadoras/coaliciones?
- ¿Cuáles serían las prioridades del grupo/red/coordinadora/coalición para iniciar su campaña de incidencia política con relación a los recursos, la asistencia técnica, la capacitación, etc.?

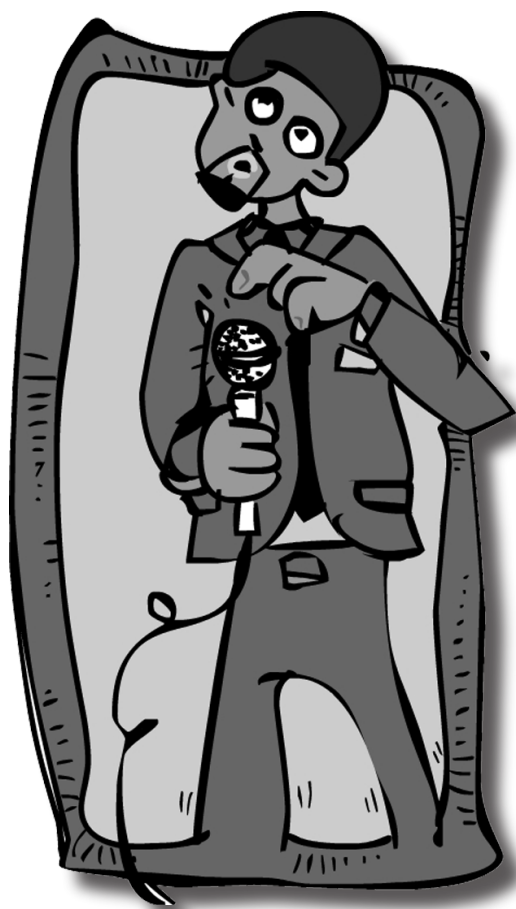
- Con base en lo evaluado ¿estaría el grupo/red/coordinadora/coalición con interés de implementar procedimientos o mecanismos de control y de coordinación de la estrategia de incidencia política?

Una vez agotada la discusión

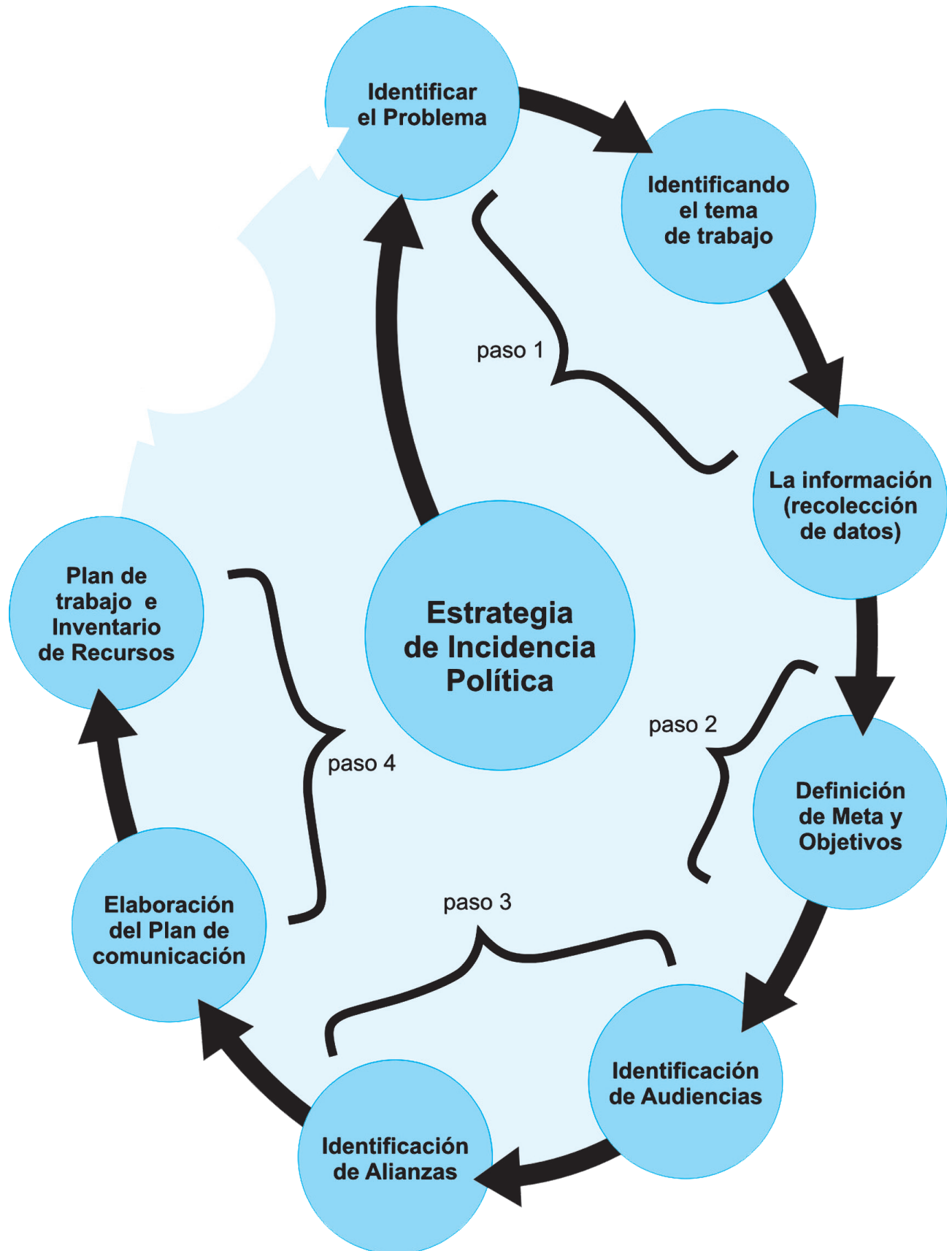
**Cierre la sesión**, sugiriendo a l@s participantes que este ejercicio es una buena herramienta que permite aterrizar las expectativas del grupo/red/coordinadora/coalición con relación a sus propias fortalezas y oportunidades, herramienta que brinda además la ocasión de analizar y ver oportunamente aquellos aspectos, que se constituyen en las principales debilidades que afectarían el desempeño y posicionamiento de la organización, como interlocutora válida con buena credibilidad ante l@s tomadores de decisión, así como también, para valorar la calidad de sus potenciales asociad@s y aliad@s a sumar para la campaña de incidencia política.

## Sección IV - Unidad 1

### El plan de comunicación







## Introducción

### **La Comunicación lleva a la Acción y por tanto es la gran estrella de la Incidencia Política**

La comunicación es la estrella principal de la incidencia política, por tanto, camino obligado para alcanzar los objetivos propuestos. Para escoger la estrategia de comunicación, debemos conocer bien nuestras audiencias primarias y secundarias, y así elaborar mensajes claros y precisos que expresen lo que esperamos de las audiencias y los beneficios del cambio propuesto.

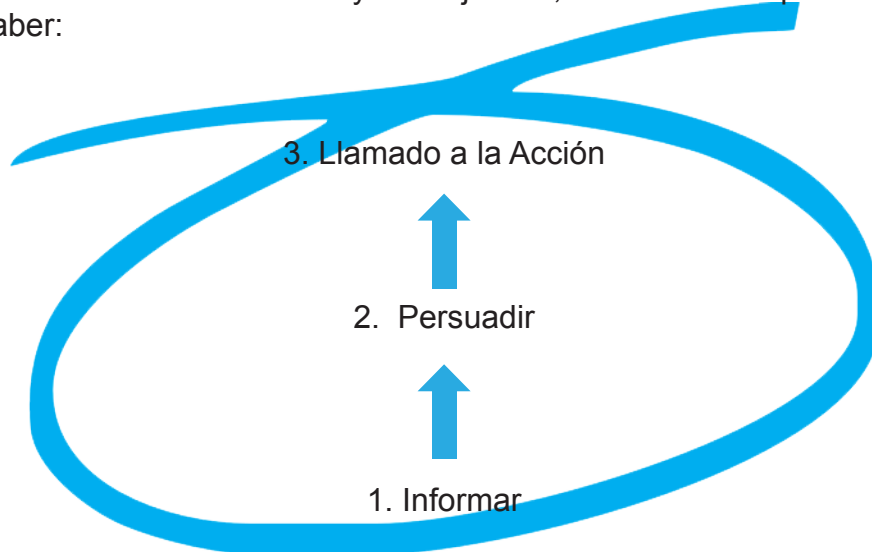
En incidencia política debemos aprender a manejar el lenguaje que usan nuestras audiencias, más no pretender que ell@s hablen el nuestro, de ahí uno de los grandes desafíos a superar, es tratar de comprender su lenguaje ya que por lo general está relacionado a su ámbito de acción y en ese sentido l@s tomadores(as) de decisión lo utilizan para la formulación de políticas, reglamentos, leyes, programas o servicios.

La comunicación es la capacidad de transmitir ideas y mensajes dirigidos a convencer a las autoridades sobre los beneficios de nuestra meta. También es la posibilidad de adaptar nuestro lenguaje a cada situación, a cada persona; y quizás lo más importante, la capacidad que tenemos de escuchar y aprender de l@s demás.

Todos los días somos protagonistas de la comunicación al hacer uso de sus formas, medios, herramientas, formatos, estilos, como son: la comunicación no verbal, verbal, de masas, grupal, escrita, visual, auditiva, etc.

El éxito de un trabajo en cooperación dependerá mucho de cuan bien nos desenvolvamos en el campo de la comunicación. Debemos tener presente que cada actividad de comunicación que desarrollamos conjuntamente, es una pieza fundamental para cumplir con los objetivos propuestos.

Cuando pensamos en comunicación con relación a la incidencia política, al igual como vimos con relación a la formulación de la meta y los objetivos, esta debe cumplir con tres elementos específicos a saber:



En otras palabras:

“La Comunicación en incidencia política es cualquier actividad de comunicación que busca **informar, persuadir y mover a nuestras audiencias** hacia las acciones en favor de la meta y objetivos propuestos”

La estrategia de comunicación para la incidencia política contempla algunos aspectos que se deben considerar para tener un plan integrado, entre ellos:

- Una buena **identificación de las audiencias** objetivo primarias y secundarias, incluyendo el público en general y las poblaciones clave.
- Una buena **documentación del problema/tema** de incidencia política, como el argumento principal de la campaña de incidencia política y que incluye además la propuesta de cambio que queremos alcanzar. El grupo/red/coordinación/coalición deberá contar con un **documento base** de análisis de las necesidades y prioridades de la comunidad, que tiene como fin primordial llenar el vacío de información que tienen l@s tomadores(as) de decisión sobre los problemas que aquejan a nuestra comunidad.

Estos documentos pueden ser de estimaciones numéricas, por ejemplo: demostrar un porcentaje de falta de medicamentos para ampliar la cobertura; describir el aumento de casos de VIH en hombres gay; el número de violaciones a los derechos a l@s trabajadoras/es sexuales o que describan la situación específica que viven las poblaciones clave con relación al estigma y la discriminación, los obstáculos en los servicios de atención y/o prevención, etc.

- Una **definición de los tipos de contenidos y formatos** que vamos a utilizar. Estos resultan del documento que obtenemos en la documentación del problema (documento base), ya que este incluye también **la propuesta de solución sobre los problemas** que aquejan a nuestra comunidad y que son el objeto de la campaña de incidencia política y que están relacionadas con: cambio en las políticas sobre el VIH/Sida, propuesta de reforma de ley, reglamento, ordenanza, creación y/o reformulación de planes, programas y servicios, etc.).

Con esta información el grupo/red/coordinación/coalición podrá elaborar los mensajes para las distintas audiencias, adecuados al lenguaje de cada una de ellas. También, los respectivos materiales de difusión en distintos formatos, los mismos que pueden ser: afiches, boletines, comunicados de prensa, cuñas radiales, declaraciones, etc.

Por ejemplo, si la campaña es sobre acceso a antirretrovirales y la solución al problema es que el Ministro de Finanzas asigne mayor presupuesto a compra de medicamentos, el documento político deber contener además de describir el problema, información financiera con análisis de presupuestos, sobre costo-beneficio, ahorro en gastos de hospitalización, etc.

También incluye el desarrollo de productos de comunicación capaces de neutralizar o por lo menos, que disminuyan el impacto provocado por los mensajes de la oposición, los mismos que intentan debilitar o anular nuestro trabajo.

- Una buena **selección de los canales de comunicación**, basada en la identificación de los mecanismos más eficaces que nos permitan llegar y/o **acceder a l@s tomadores de decisión** de una manera más directa y/o personal, como una de las acciones consideradas más eficaces, pero además utilizar otros mecanismos que puedan servir de apoyo a la campaña:

Tarjeta B. Canales de Comunicación	
» Reuniones interpersonales	» Carteles
» Resúmenes ejecutivos	» Volantes
» Hojas informativas	» Peticiones
» Diálogo y discusión	» Debates
» Foros políticos	» Boletines de prensa
» Encuentros internacionales	» Conferencias
» Simposios	» Concursos
» Cartas	» Festivales
» Propuestas escritas	» Conferencias de prensa
» Pancartas	» Charlas informales
» Correo electrónico	» Páginas Web

- Una buena **selección del momento más adecuado**, para iniciar las acciones tanto de negociación política, de difusión y/o movilización en torno a la propuesta. Lo que requiere además de saber si el contamos con un momento favorable (**coyuntura**) para hacerlo o no, lo que depende de la coyuntura política y de la fuerza que demuestre la oposición en contra de nuestra causa de incidencia política.
- Una buena **sostenibilidad de las acciones en el tiempo**, que incluya acciones que mejoren y amplíen las relaciones de la organización, potencien el **fortalecimiento interno** del grupo/red/coordinación/coalición incluyendo las poblaciones clave y el estrechamiento de las relaciones con aliad@s, tomadores(as) de decisión, medios de comunicación, etc.
- Una buena **selección de l@s portavoces o negociadores(as)** de la propuesta de cambio que queremos sacar adelante, las cuales deben ser personas que cuenten con las capacidades necesarias para la negociación, buena imagen pública y aceptación por los distintos actores, gozar de **credibilidad** y disponer de las destrezas necesarias para mantener un diálogo de alto nivel con relación al tema de incidencia con l@s tomadores(as) de decisión.

En este punto el(los) facilitador(es) del taller deben referirse a la Actividad 1 de la Sección IV de las actividades de este manual.





**Tabla B. Pasos de implementación de la estrategia de comunicación**

¿Quién va a transmitir el mensaje? ¿El portavoz es de confianza para su audiencia objetivo?	Se refiere a la persona o personas que transmiten el mensaje, ell@s deben inspirar confianza en el público y gozar de credibilidad.
¿Qué va a decir? ¿Cuál es el punto principal que usted quiere comunicar a su audiencia?	El punto principal que se va a transmitir a las audiencias, son los cambios que el tema de incidencia política propone para la toma de acción o decisión.
¿A quien se va a transmitir?	A los diferentes actores, audiencias identificadas y llamadas a tomar acción sobre el tema de incidencia política
¿Cuál es la intención del mensaje?	Dar a conocer nuestros objetivos y argumentar sobre los beneficios que implica la propuesta del cambio.
¿Cuál serían los canales de comunicación más conveniente para llegar a las audiencias objetivo?	Hay que identificar los canales de comunicación más apropiados para divulgar el mensaje de acuerdo a las audiencias a alcanzar: entrevistas personales con tomadores de decisión. Repartir hojas volantes, charlas informales, afiches, carteles, cuñas radiales, talleres temáticos, etc. Hay innumerables maneras de entregar los mensajes, lo importante es saberlos escoger para cada audiencia y para cada ocasión.
¿En qué momento? ¿Cuándo se divulgará el mensaje?	Debemos determinar el momento y la ocasión oportuna para entregar el mensaje. Esto es importante, ya que, por mucha urgencia que tengamos por un cambio, es necesario considerar si existe un escenario político favorable a nuestra propuesta.
¿En qué lugar? ¿Dónde se divulgará el mensaje?	Depende del objetivo del mensaje y si la audiencia a la que está dirigida es primaria o secundaria.

# Actividad 1 Sección IV

## Elementos y características de un mensaje. (1 hora)



### Objetivos

Al finalizar la actividad, l@s participantes estarán en capacidad de:

- Identificar los elementos de un mensaje de incidencia política eficaz
- Tener una comprensión básica de las características y elementos de los mensajes efectivos

### Materiales

- Diapositivas, papelotes(pliegos de papel periódico) o acetatos con conceptos tomados de la introducción de la Sección 4: La Comunicación
- Mensajes sobre campañas de incidencia política previamente seleccionados
- Copias de la Tarjeta B: Canales de comunicación.
- Copias de la Tabla 11: Elementos a considerar para elaborar un mensaje
- Copias de la Tabla 12: Elementos a considerar para la selección del canal de comunicación
- Copias de la Tabla 13: Hoja de trabajo para desarrollo de mensajes
- Papelote de la Tarjeta 5: Características de mensaje efectivos
- Papelotes
- Marcadores o plumones
- Masking tape(cinta de papel o cinta de enmascarar)

### Técnica

- Presentación
- Trabajo en grupos
- Plenaria

### Procedimiento a seguir

De a conocer los objetivos específicos señalados para la sesión.

Inicie la sesión haciendo una breve presentación sobre el significado de la estrategia de comunicación y los recursos que utiliza, explicando también a l@s participantes que cada esfuerzo de comunicación en la incidencia política busca alcanzar el nivel más alto posible, es decir, llevar a la audiencia a la acción.

Luego,

Tenga puestos en cada esquina de la sala los papelotes con los mensajes de incidencia política seleccionados previamente al ejercicio.

a) Divida a l@s participantes en 4 grupos de trabajo y luego invíteles a modo de exposición que circulen por cada uno de los mensajes, que los lean y posteriormente decidan cual les gusta más. Una vez escogido, cada grupo se ubicará delante del mensaje correspondiente (en caso que dos grupos escojan un mismo mensaje, proponga que lanzando una moneda a

modo de cara y sello se decida qué grupo se queda con cada mensaje)

b) Una vez ubicados y escogidos los mensajes por cada grupo, explique a tod@s l@s participantes que en su grupo den sus impresiones sobre el contenido del mensaje, además, que identifiquen las características del mismo y aclaren porqué al grupo le gusta este mensaje. Pida a cada grupo que en un papelote escriba esas características de interés(o por qué al grupo le gusta ese mensaje)

c) Cuando los grupos hayan concluido, escoja uno de los grupos para que exponga el resultado de trabajo a los otros tres grupos de trabajo y que brinden explicaciones al resto de grupos sobre sus conclusiones. Este mismo proceso se cumplirá con el resto de grupos.

Mientras los grupos están leyendo sus listas, vaya escribiendo en un papelote las características más importantes que vaya encontrando, una vez concluidas las presentaciones, compare la lista común del grupo con las siguientes características señaladas en la Tarjeta 5: Características de mensajes efectivos que tendrá previamente preparada en un papelote.

#### Tarjeta 5: Características de mensajes efectivos

- Simple
- Conciso
- Lenguaje apropiado
- Contenido consistente con el formato
- Portavoz confiable
- Tono o lenguaje consistente con el mensaje(es decir, serio o humorístico)

Anime una pequeña discusión entre l@s participantes para que comenten sobre la experiencia vivida en el ejercicio y, sobre la importancia de contar con mensajes efectivos con sus respectivos canales de comunicación para la campaña de incidencia política.

Una vez cerrada la pequeña discusión,

d) Invite a l@s participantes a conformar los mismos grupos de antes y explíqueles que la segunda parte del ejercicio consistirá en aplicar la hoja de trabajo para el desarrollo de mensajes efectivos, tomando como ejemplo los mensajes previamente analizados por cada uno de los grupos. Luego tomando el problema identificado, el tema seleccionado previamente por el grupo y el análisis de audiencias para la campaña de incidencia política deberán hacer un ejercicio de elaboración de un mensaje efectivo.

f) Entregue a cada grupo copias de la Tabla 11: Elementos a considerar para elaborar un mensaje; Tabla 12: Elementos a considerar para la selección del canal de comunicación. Explique al grupo que estas herramientas las deben leer cuidadosamente y considerarlas para la elaboración del mensaje.

Una vez tengan los elementos completos, deben seleccionar una de las audiencias primarias identificadas en el Unidad 1 de la sección III, utilizando la Tabla 13: Hoja de trabajo para desarrollo de mensajes deberán completar el ejercicio de elaboración de mensajes para una audiencia determinada. Finalmente deberán transcribir en un papelote la hoja de trabajo completada.

Una vez que los equipos hayan concluido con la elaboración de sus mensajes, invite a los grupos a integrarse al grupo general para la respectiva presentación de cada hoja de trabajo.

Plenaria, invite a cada grupo a hacer la presentación de su trabajo y luego de cada presentación solicite sus comentarios, preguntas, sugerencias a l@s demás participantes. Use la siguiente guía para la discusión:

- ¿cuál fue la idea central de cada mensaje? ¿fue clara?
- ¿el contenido era apropiado para la audiencia del mensaje? ¿por qué sí o por qué no?
- ¿qué información adicional debe incluirse? ¿omitirse?
- ¿se usaron los datos en forma efectiva?
- ¿la acción deseada fue articulada claramente? ¿fue apropiada?
- ¿los(las) participantes están de acuerdo con la elección del formato, portavoz/negociador(a), tiempo, y lugar?

Cierre la sesión, solicite a un par de participantes que compartan su percepción con relación a la importancia de la comprensión básica que el grupo debería tener sobre las características y elementos de los mensajes de incidencia política efectivos, y que planteen algunas recomendaciones para el grupo.

Para finalizar, indique que en algunas ocasiones se da la posibilidad de que el grupo no cuente con miembros con experiencia en el desarrollo de mensajes, y que quizás requieren entrenarse en el desarrollo de técnicas para hacerlo. Comente que en la sección de recursos al final del manual, encontrarán algunos ejercicios básicos y más información sobre el desarrollo de mensajes que podrán utilizar posteriormente y quizás pensar en una futura actividad más específica para un entrenamiento, tanto de manejo de medios, así como de elaboración de otros formatos de comunicación claves para el trabajo del equipo o alianza en incidencia política.

**Tabla 11: Elementos a considerar para elaborar un mensaje**

ELEMENTO	DESCRIPCION
Contenido / Ideas	<p>El contenido se refiere a la idea central del mensaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el punto principal que usted quiere comunicar a la audiencia?</li> <li>• ¿Cuál es la idea que usted espera que el público tenga después de recibir su mensaje?</li> </ul>
Lenguaje	<p>Son las palabras que usted elige para comunicar su mensaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es apropiado el lenguaje para sus audiencias objetivo?</li> <li>• ¿Es clara la elección de las palabras, o podrían ser interpretadas de forma diferente por las distintas audiencias?</li> </ul>
Portavoz o negociador(a)	<p>Se refiere a la persona o personas que transmiten el mensaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El(la) vocer@ es de confianza para su audiencia objetivo?</li> <li>• ¿Es posible incluir a l@s beneficiari@s como portavoces o negociadores(as)?</li> </ul> <p>Por ejemplo, Usted podría invitar a un líder reconocido en una comunidad para que le acompañe a una reunión de alto nivel, con una autoridad local, regional o nacional.</p> <p>Podría contar con un representante de las comunidades afectadas para que se dirijan a la población en general.</p> <p>Las alianzas podrían transmitir mensajes de impacto significativo a l@s formulador@ de políticas, si el portavoz del mensaje es parte de la población afectada.</p>
Canal / medio	<p>Es el canal de comunicación que usted elige para difundir el mensaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿cuál es el formato más apropiado para llegar a su audiencia objetivo?</li> </ul>

**Tabla 12: Elementos a considerar para la selección del canal de comunicación**

AUDIENCIA	<p>Algunos canales son más eficaces y más apropiados para influir en audiencias específicas. Por ejemplo, l@s tomadores(as) de decisión política de alto nivel tienen poco tiempo y representan a mucha gente.</p> <p>El mensaje necesita promocionarle los hechos y conducirlos rápidamente a la acción.</p> <p>Los canales de comunicación eficaces para l@s formuladores(as) de políticas incluyen paquetes de resúmenes ejecutivos, hojas informativas, reuniones personales y foros políticos.</p>
COSTO	<p>Usar los medios de comunicación masiva como la radio o la televisión pueden resultar costosas. La red de incidencia política debe buscar cualquier oportunidad gratuita o de costo reducido, si este canal es el escogido.</p>
RIESGO	<p>Cuando una ONG o una red tratan públicamente un tema de incidencia política, sobre todo uno polémico, siempre involucra un riesgo. Los debates públicos y los foros, resaltan ambos lados de un problema y pueden convertirse en eventos “acalorados”. No obstante, el riesgo puede minimizarse a través de la planificación cuidadosa, la selección de portavoces, ensayos, etc.</p>
VISIBILIDAD	<p>La organización, alianza o red de incidencia política puede elegir más de un canal de comunicación para hacer más visible un evento. Quizás una celebridad o un funcionari@ público de alto rango quiera apoyarnos con un discurso de apertura en una reunión o evento, y de esta manera tener una excelente oportunidad para reclutar otras personas con poder de decisión para promover el objetivo de incidencia política y promocionarlo.</p>

**Tabla 13: Hoja de trabajo para desarrollo de mensajes**

Audiencia objetivo	
Acción que el grupo desea que la audiencia tome	
Canal(es) o medio(s)	
Portavoces / negociadores	
Tiempo y lugar de entrega	





## Sección IV - Unidad 2

### El Inventario de Recursos y Plan de Trabajo





## Introducción

### **"Para avanzar es necesario planificar"**

Un plan de trabajo o plan de acción de la estrategia de incidencia política, es la herramienta que traslada los objetivos planteados a la acción. El plan de trabajo detalla las actividades de la campaña en un orden lógico, oportuno y muestra los pasos a seguir, teniendo en cuenta la cantidad de trabajo, energía y recursos necesarios para alcanzar la meta propuesta.

Este es el momento en que el grupo reúne todas las piezas de trabajo que han ido completando en cada uno de los pasos durante la formulación de la estrategia de incidencia política y que guiarán al grupo a través de la campaña. El plan de trabajo es el centro del plan de monitoreo y evaluación.

El desarrollo del plan de trabajo o plan de acción ofrece una excelente oportunidad a l@s miembros del grupo/red/coordinadora/coalición para trabajar como equipo, de ahí que es muy importante que cada uno de sus insumos haya sido desarrollado por consenso para crear un sentido de propiedad compartida y compromiso con el plan y la estrategia.

La elaboración del plan de trabajo o acción, así como el plan de monitoreo y evaluación son la parte final de la fase de planeación de la estrategia de incidencia política, una vez completado se dará el inicio para actuar y trabajar conjuntamente en incidencia política y que este esfuerzo se convierta en realidad.

Antes de elaborar el plan de trabajo o acción se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

1. L@s participantes deben tener claro el proceso o pasos para el desarrollo de la campaña de incidencia política.
2. Haber definido el tema de incidencia política y contar con la información suficiente para la documentación del problema con datos precisos y actualizados que incluyen la formulación de la propuesta de cambio de política, programas, servicios, etc., con relación al problema ampliamente sentido por las poblaciones clave.
3. Haber definido una meta, que será la visión a largo plazo para el cambio, de tres a cinco años.
4. Tener definido su(s) objetivo(s) a corto plazo, realista(s) y medible(s), que describe(n) la acción política deseada y quiénes serían los encargados (audiencia primaria) para realizar o impulsar dicho cambio.
5. Tener identificadas las audiencias primarias y secundarias o sea l@s formuladores(as) de políticas con autoridad de convertir en realidad nuestros objetivos de incidencia política, pero también a la oposición.
6. Tener una base de apoyo, formando redes, uniendo redes y coaliciones con personas, instituciones, líderes de opinión pública, universidades, ONGs, etc.

7. Desarrollar mensajes y canales de comunicación. La elaboración de mensajes eficaces claros, concisos y adaptados a la audiencia objetivo, utilizando múltiples canales a través del tiempo.
8. Tener un inventario de recursos organizacionales y de potenciales fuentes de financiamiento para saber con qué cuenta el grupo/red/coordinación/coalición para la implementación del plan de incidencia política.

Como ya es sabido, el principio básico para el trabajo de incidencia política se sustenta en la coordinación de actores y su base de apoyo, lo que implica que los miembros del grupo deben pensar cómo van a funcionar, sobre los mecanismos de toma de decisiones, roles y responsabilidades, sobre los recursos necesarios para trabajar, incluidos los aspectos de índole financiera. Una vez aclarados dichos aspectos, l@s miembros quedan en libertad para concentrarse en alcanzar sus objetivos de incidencia política.

Un primer paso a dar para el proceso organizativo en torno a la estrategia de incidencia política, es la elaboración de un inventario de habilidades y recursos que l@s miembros del grupo y sus respectivas organizaciones pondrían a disposición del grupo/red/coordinación/coalición. Esta información facilitará la toma de decisiones acerca de los roles y responsabilidades de l@s miembr@s y de las actividades a implementarse.

En este punto el(los) facilitador(es) del taller deben referirse a las Actividades 2 y 3 de la Sección IV de las actividades de este manual.



## Actividad 2 Sección IV Inventario de recursos. (45 minutos)

## Actividad 2 Sección IV

### Objetivos

Al finalizar la actividad, l@s participantes estarán en capacidad de:

- Identificar los distintos recursos que l@s miembr@s pueden aportar al grupo/red/coordinación/coalicón
- Contar con un inventario de neceSidades a cubrir por el grupo en su trabajo organizativo para implementar la campaña de incidencia política

### Materiales

- Diapositivas, papelotes(pliegos de papel periódico) o acetatos con conceptos tomados de la introducción de la unidad 2, sección IV - Plan de trabajo e inventario de recursos
- Papelotes con resultado de trabajo del taller
- Copias de la Tarjeta 6: Recursos personales de l@s miembros y/o de la organización
- Copias de la Tarjeta 7: Destrezas (habilidades) personales de los miembros
- Copias de la Tabla 14: Inventario de recursos personales de l@s miembros y/o de la organización
- Copias de la Tabla 15: Inventario de destrezas (habilidades) personales de los miembros
- Masking tape(cinta de papel o cinta de enmascarar)

### Técnica

- Presentación
- Trabajo en grupos
- Plenaria

### Procedimiento a seguir

Dé a conocer los objetivos específicos señalados para la sesión.

Inicie la sesión haciendo un breve resumen de los pasos dados por el grupo en el proceso de definir la estrategia de incidencia política, aprovechando los papelotes pegados en la pared que han sido el resultado de los ejercicios anteriores, partiendo de la definición del concepto de incidencia política, la identificación del problema, el tema seleccionado, el análisis del contexto político del problema, las audiencias, l@s aliad@s, la información (recolección de datos) y el inventario de recursos.

Utilizando unas diapositivas, papelotes y/o acetatos, haga una corta presentación sobre la introducción a la unidad, explicando al grupo que esta actividad, al igual que el resto, es bastante importante porque brindará la oportunidad al grupo de “crear la bolsa de recursos” para juntar los esfuerzos para el trabajo de incidencia política y en particular para asumir las responsabilidades que exigirá un trabajo a largo plazo, y de esta manera mantener un ejercicio de colaboración, de compartir información y recursos y de la buena toma de decisiones para en conjunto alcanzar los objetivos propuestos para la campaña de incidencia política.

Aclare al grupo, que este no es un examen personal ni de la organización, sino simplemente un ejercicio para contar con una base de todos los recursos que el grupo/red/coalición/coordinación necesitaría y que desde cualquier nivel en que se encuentre la persona y/u organización, puede apoyar a la causa que se va a emprender en procura de los cambios políticos planteados en beneficio para las poblaciones claves.

Luego,

a) Distribuya copias de la tarjeta 6: Recursos personales y/o de la organización y copias de la tarjeta 7: Habilidades personales del/la participante.

b) Explique que la tarjeta 6 se refiere a los recursos disponibles dentro de la propia organización a la que pertenece el participante, pero también los recursos individuales de las personas que están participando independientemente y que desea ponerlos a disposición del grupo/red/coalición/coordinación. La tarjeta hace referencia sólo a las habilidades del(la) participante. Si hay dos o más participantes de una misma organización, deberán trabajar juntos para completar el inventario de recursos de la organización (tarjeta 6).

Tenga preparados dos papelotes con los dibujos en cada uno de ellos de las tablas 14 y 15: Inventarios de recursos personales de los miembros y/o de la organización e Inventario de habilidades de los miembros, y péguelos en la pared, luego invite a cada participante a que ponga la información de su tarjeta en el papelote correspondiente. Una vez todos hayan concluido de vaciar la información, invíteles a conformar el grupo general para iniciar la plenaria.

**Plenaria.** Anime una discusión tomando como base el primer papelote con la tabla 14 y luego con el papelote de la tabla 15, preguntando al grupo sobre la disponibilidad de estos recursos y las limitaciones de uso. Vaya anotando en el papelote de inventario correspondiente la información brindada por los participantes. En el caso de que no haya disponibilidad y fuesen necesarios estos recursos explore con el grupo alternativas de obtención de los mismos y sobre otros suministros, equipos o recursos que deberían ser agregados a la lista.

**Cierre de la sesión,** explique al grupo que con este inventario también contarán con información sobre los recursos y habilidades que faltan al grupo y algunas ideas de cómo compensar estos faltantes. Esta información será de mucha utilidad para el grupo coordinador y/o comité de trabajo de la campaña de incidencia política. También, ayudará en el momento de la planeación, incorporar actividades que permitan adquirir los recursos faltantes y el desarrollo de destrezas para los miembros.

**Tarjeta 6: Inventario de recursos personales de l@s miembros y/o de la organización**

Nombre de la organización y/o miembro:

Señale con una X la que corresponda:

Computadora	Impresora	Escáner	Internet	Página Web	E-mail	Fax	Fotocopiadora	Local para oficina	Sala de reuniones	Vehículo	Lista de contactos

Si no cuenta con alguno o ninguno de los recursos arriba señalados indique cualquier recurso de que disponga:

### **Tarjeta 7: Destrezas (habilidades) personales de los miembros**

Nombre del (la) miembro@:

Señale con una X la que corresponda:

Manejo de programas de computación	Sistematización y/o archivo de la información	Diseño y facilitación de talleres de capacitación	Investigación	Administración Financiera	Manejo de asuntos legales y reglamentaciones legales/regulatorios	Análisis de Políticas	Producir y elaborar mensajes y comunicados de prensa comunicación	Hablar en público y ante medios de comunicación	Diseñar materiales informativos y educativos	Hablar y escribir en otros idiomas ¿cuáles?	Facilidad para hacer contactos con autoridades políticas

Si no cuenta con alguno o ninguna de las habilidades arriba señaladas indique la habilidad de que disponga para apoyar al grupo/red/coordinación/coalicón:



**Tabla 14: Inventario de recursos personales de l@s miembros y/o de la organización**

Formulario de recursos personales de los miembros y/o de la organización

Organización /miembros:	Computadora	Impresora	Escáner	Internet	Página Web	E-mail	Fax	Fotocopiadora	Local para oficina	Sala de reuniones	Vehículo	Lista de miembros
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												
7.												
8.												
9.												
10.												
11.												
12.												
Otros recursos:												

**Tabla 15: Inventario de destrezas (habilidades) personales de los miembros**

Formulario Destrezas (habilidades) de l@s miembros

Nombre de l@s miembr@s:	Manejo de programas de computación	Sistematización y/o archivo de la información	Diseño y facilitación de talleres de capacitación	Investigación	Administración Financiera	Manejo de asuntos legales y reglamentaciones	Análisis de Políticas	Producir y elaborar mensajes y comunicados de prensa	Hablar en público y ante medios de comunicación	Diseñar materiales informativos y educativos	Hablar y escribir en otros idiomas ¿cuáles?:	Facilidad para hacer contactos con autoridades políticas
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												
7.												
8.												
9.												
10.												
11.												
12.												
Otras destrezas (habilidades):												

# Actividad 3 Sección IV

## Elaborando un plan de trabajo o plan de acción. (1 hora y 30 minutos)



### Objetivos

Al finalizar la actividad, l@s participantes estarán en capacidad de:

- Contar con un esbozo del plan de trabajo o acción
- Contar con una idea de presupuesto y/u otros recursos que necesitarían para la implementación del plan de trabajo e ideas básicas de fuentes de recursos

### Materiales

- Copias del documento sistematizado del taller con resultados de los ejercicios realizados por el grupo
- Copias de la Tabla 16: Plan de Trabajo
- Papelotes(pliegos de papel periódico) en blanco para que los grupos copien la Tabla 16: Plan de Trabajo
- Marcadores o plumones
- Masking tape(cinta de papel o cinta de enmascarar)

### Técnica

- Presentación
- Trabajo en grupos
- Plenaria

### Procedimiento a seguir

Dé a conocer los objetivos específicos señalados para la sesión.

**Inicie la sesión** diciendo a l@s participantes que hasta este punto, el taller se ha enfocado en construir las habilidades técnicas de los distintos pasos a seguir en el proceso de incidencia política, para lo cual en cada uno de ellos, se han ido realizando varios ejercicios con los que se han obtenido: la definición de la(s) meta(s) y objetivos, identificación de los actores, insumos para la elaboración de la propuesta de cambio de políticas a través del análisis del problema/tema y de la información disponible, incluyendo un inventario de recursos. Estos resultados han permitido al grupo/red/coordinadora/coalición el trazado de una estrategia de incidencia política, y que este trabajo tiene una aplicación no sólo teórica, sino real.

Una manera de aterrizar toda la jornada del taller, es con la realización del plan de trabajo o plan de acción basándose en los objetivos de incidencia política, para lo cual se deben reunir todas las piezas del trabajo completado durante el taller, y en la compilación de los mismos en un plan de implementación(operativo), para guiar al grupo/red/coordinadora/coalición a través de su campaña de incidencia política.

Este plan de trabajo o plan de acción es el marco de referencia del plan de monitoreo y evaluación que el grupo tendrá que contemplar desde un principio de la formulación del plan de trabajo.

Luego,

a) Invite a l@s participantes a conformar los mismos grupos de trabajo donde elaboraron los objetivos de incidencia política. Entregue a cada grupo una copia de la tabla 16: Plan de Trabajo y brinde una explicación a todos los grupos del manejo de la herramienta, presentando en una diapositiva, papelote o acetato un ejemplo de plan previamente elaborado para la presentación. Dé unos 15 minutos para aclarar todas las dudas posibles. Indíqueles que usted(es) estará(n) pasando por cada uno de los grupos para apoyar su trabajo.

b) Una vez aclaradas las dudas, dé 45 minutos a los grupos para que diseñen las actividades específicas para la implementación de cada uno de los objetivos de la campaña de incidencia política. Pídales que proporcionen todos los detalles que describen los recursos requeridos, la(s) persona(s) responsable(s) y un marco de tiempo apropiado para la ejecución de la correspondiente actividad.

c) Indique a l@s participantes que el Plan de Trabajo incluye algunos componentes en los que deben pensar, con relación a los resultados esperados que servirán de guía para monitorear la implementación de las actividades, ya que es importante el establecimiento de referencias para reconocer si se logran, cuando y qué tan bien, los resultados deseados. Cuando hayan finalizado su respectivo plan de trabajo, pida a un(a) representante de cada grupo que exponga su plan colocándolo en la pared uno a continuación del otro. Discutiendo uno por uno, oriente la discusión a través de las siguientes preguntas:

Cierre la sesión, preguntando al grupo en general, sobre cuál de los objetivos de incidencia

- ¿se completarán las actividades? ¿son realistas? ¿debería agregarse o modificarse alguna? ¿está de acuerdo el grupo con la distribución de las tareas?
- ¿se comparte el trabajo entre las distintas personas?
- ¿los recursos requeridos son lo que se necesitan?
- ¿es práctico pensar que el grupo/red/coordinación/coalicción puede asegurar los recursos indicados?
- ¿qué hay sobre el marco de tiempo?
- ¿se tuvieron en cuenta los planes de trabajo individuales y responsabilidades particulares previas de los grupos y organizaciones?
- ¿se podrá lograr?

política consideran debería implementarse en la campaña de incidencia política, tomando en cuenta una secuencia lógica y obvia.

Concluya la sesión, expresando a l@s participantes que el plan de implementación de incidencia política hace que la campaña se traduzca en acción. Considerando las numerosas actividades que se necesitan para alcanzar cada uno de los objetivos de incidencia política, el grupo/red/coordinación/coalicción debe tomar conciencia de la cantidad de trabajo y energía que se necesitará para lograr una victoria política. El plan detalla las actividades de la campaña en un orden lógico y oportuno y traza los siguientes pasos del grupo/red/coordinación/coalicción hacia un proceso sostenido de reivindicaciones políticas.

### EjemPlo de un Plan de Trabajo de la Campaña de Incidencia Política

Objetivo 1. Asegurar que a Diciembre de 2007 el Ministro de Salud apruebe la reformulación de la normativa de atención en VIH/Sida e ITS, que incluye la incorporación de profesionales de la salud debidamente sensibilizados y capacitados, asignando recursos suficientes para la sostenibilidad de los servicios

ACTIVIDADES	RESPONSABLE		RESULTADOS ESPERADOS	FUENTE DE VERIFICACIÓN	CRONOGRAMA Fecha	RECURSOS	PRESUPUESTO
	Miembr@s	Aliad@s					
1. Constituir la mesa coordinadora de campaña			Comité de campaña				
1.1. Hacer la convocatoria a tod@s l@s miembros del grupo/red, etc.	Monalisa		Contar con la confirmación de las organizaciones	- Invitaciones - Directorio de organizaciones	Febrero 25	- Correo electrónico - llamadas telefónicas	2.50 10.50
1.2. Preparación de la agenda de trabajo y envío de documentos a miembr@s	Luz Verde		Propuesta de documento de discusión sobre estructura del comité de campaña	Documento de discusión	Marzo 2	- Correo electrónico	2.50
1.3. Reunión para acordar la estructura y el comité de campaña	Monalisa		Mecanismos de coordinación y toma de decisión	- Acta de reunión - Lista de participantes	Marzo 15	- Movilización, refrigerios, estadía, etc.	250.00
Subtotal de la actividad 1							265.50
2. Diseñar y elaborar criterios para elaborar documento de trabajo							
2.1. Elaborar proyecto para buscar financiamiento para la investigación y/o elaboración del documento	Comisión Investigación	Babaco	Proyecto formulado y aprobado por tod@s Sistematización de la información del taller	- Documento - Convocatoria a grupo de trabajo - Documento con análisis de situación inicial		- Documentación - Movilización, refrigerios, estadía	3,000.00
Subtotal de la actividad 2							3.000.00
Subtotal de la actividad 3							

**Tabla 16: PLAN DE TRABAJO DE LA CAMPAÑA DE INCIDENCIA POLÍTICA**

Objetivo #

ACTIVIDADES	RESPONSABLE		RESULTADOS ESPERADOS	FUENTE DE VERIFICACIÓN	CRONOGRAMA Fecha	RECURSOS	PRESUPUESTO
	Miembr@s	Aliad@s					
1.							
1.1.							
Subtotal de la actividad 1							
2. Diseñar y elaborar criterios para elaborar documento de trabajo							
2.1.							
Subtotal de la actividad 2							
Subtotal de la actividad 3							

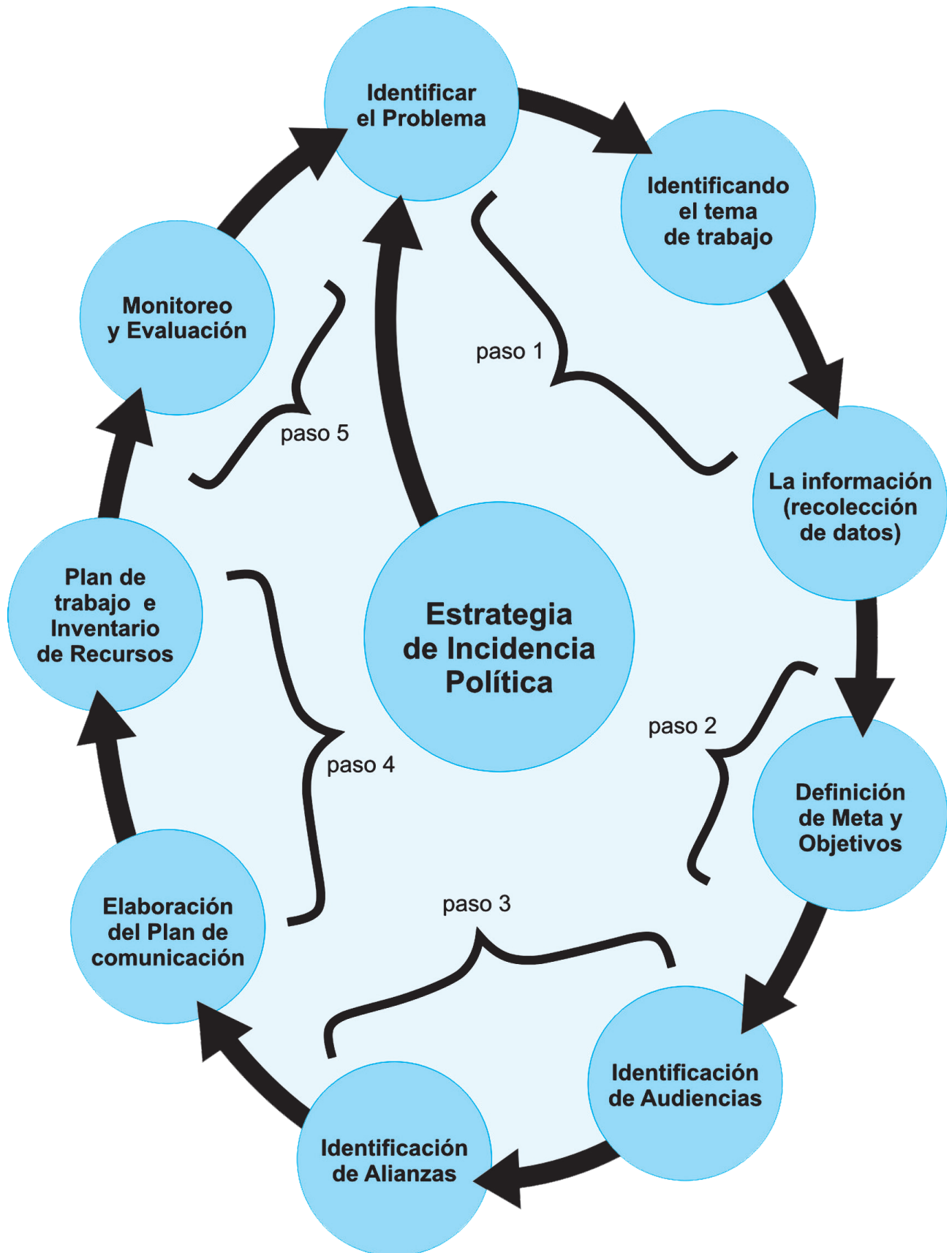
# Sección V - Unidad 1

## Monitoreo y Evaluación









## Introducción

### "¿Cuánto avanzamos? ¿Qué nos hace falta?"

**Monitorear** es la acción de recoger información de las actividades diarias que se desarrollan al interior de la red, es útil para la administración al facilitar la toma de decisiones en la red. El monitoreo no debe ser tomado solo como un requisito impuesto por los donantes a las instituciones, sino como la posibilidad de festejar el cumplimiento de los objetivos. El monitoreo nos provee información que nos puede ayudar a:

- El diseño, puesta en marcha y administración de las actividades de incidencia política
- Demostrar estrategias conquistables y eficaces
- Sugerir ajustes a las estrategias
- Generar apoyo financiero y político para las actividades de incidencia política
- Mejorar la imagen de la red

La **evaluación** le permite a la red observar permanentemente el desempeño del grupo impulsor de la estrategia de incidencia política, su eficiencia e impacto frente a los objetivos propuestos. También nos sirve para fortalecer el proyecto y estimular a l@s participantes o clientes del proyecto.

En resumen una evaluación nos permite:

- Mejorar la calidad de futuras actividades
- Mejorar el diseño de las siguientes actividades y campañas
- Reconocer y analizar nuestras debilidades y fortalezas
- Medir el impacto de nuestras intervenciones
- Desarrollarnos y fortalecernos como red frente a políticos(as), donantes, etc.

La evaluación es una herramienta muy útil para ajustarnos a la realidad cuando la red atravesase por un periodo de crisis o por un proceso de tropiezos y logros. Para evaluar si hemos hecho una buena selección al elegir un determinado tema de incidencia política, podemos enfrentarlo con los siguientes criterios:

- ¿Existe suficiente información al respecto?
- ¿Promueve interés amplio, colectivo, de varios sectores?
- ¿Cuenta con apoyo de las poblaciones vulnerables en relación al VIH/Sida?
- ¿Estará respaldado por datos de impacto?
- ¿Existe disposición en sectores gubernamentales y no gubernamentales involucrados y dispuestos a trabajar en el tema?
- ¿El clima y ambiente político favorecen a nuestros objetivos?
- ¿Resultará una mejora real en la vida de mucha gente?
- ¿Será factible trabajarlo?
- ¿Habrá interés de otros grupos para crear alianzas?
- ¿Está definido por plazos claros de tiempo?
- ¿Crearé liderazgos populares?
- ¿Será estable con la misión y valores del grupo impulsor?
- ¿Responderá a las necesidades expresadas por la comunidad?

El monitoreo y la evaluación son herramientas que pueden fortalecer nuestros proyectos, desarrollar nuestras habilidades y mejorar nuestras acciones futuras. Sin embargo, para plantearnos un trabajo de monitoreo y evaluación necesitamos basarnos en datos sólidos, este trabajo deberá fundamentarse en información objetiva y confiable.

Si no hacemos un seguimiento a nuestros esfuerzos, no podemos garantizar un funcionamiento adecuado, y no sabremos de qué somos capaces o en qué se está fallando, corriendo el riesgo de perder todo el esfuerzo o desaprovechar oportunidades. Este tipo de bajones se constituyen en fuertes golpes a la autoestima de todo el grupo de trabajo, restándonos energías y ganas de seguir adelante.

Un componente de monitoreo y evaluación de impacto ayuda a la red a seguir la pista de sus éxitos, lograr la credibilidad con los donantes, y motiva a l@s miembros a mantener el ritmo de trabajo. Si las actividades de incidencia política de una red provocan el cambio de política deseado, la red deseará recoger la información de este proceso y registrarlo con el fin de demostrar su clara conexión entre sus objetivos y actividades, junto al resultado político conseguido.



#### Algunos datos que sirven para el monitoreo y la evaluación

- El número de reuniones sostenidas con la audiencia primaria
- Resultado de las reuniones
- Compromisos o acuerdos firmados con los diferentes actores
- Políticas, programas, servicios, presupuestos asignados
- Inclusión de sectores diversos de la sociedad
- Número de actividades
- Cantidad de personas unidas al proceso
- Descripción de los(las) principales aliados(as)
- Número de boletines informativos enviados a la prensa vs. Número de boletines publicados
- Origen y cantidad de fondos conseguidos

En estrategias a largo plazo, es frecuente realizar el monitoreo y evaluación a la mitad del plan, se hace un alto en el camino para observar cómo está el proceso. Otros prefieren hacer evaluaciones periódicas, esto es, cada mes, cada trimestre, cada semestre.

En este punto el(los) facilitador(es) del taller deben referirse a la Actividad 1 de la Sección V de las actividades de este manual.

# Actividad 1 Sección V

## Un marco de monitoreo y evaluación (1 hora y 30 minutos)



### Objetivos

Al finalizar la actividad, l@s participantes estarán en capacidad de:

- Contar con un marco de evaluación y monitoreo de la campaña de incidencia política

### Materiales

- Diapositiva, papelote(pliego de papel periódico) o acetato sobre la introducción al monitoreo y evaluación
- Copias del plan de trabajo de incidencia política
- Copias de la Tabla 16: Plan de Trabajo
- Papelotes en blanco para que los grupos copien la Tabla 16: Plan de Trabajo
- Marcadores o plumones
- Masking tape(cinta de papel o cinta de enmascarar)

### Técnica

- Presentación
- Trabajo en grupos
- Plenaria

### Procedimiento a seguir

Dé a conocer los objetivos específicos señalados para la sesión.

Inicie la sesión haciendo una aclaración sobre las diferencias que existen entre el monitoreo y la evaluación y cuáles son sus componentes esenciales. Haga una referencia a la conclusión que dio al ejercicio sobre el diseño del plan de trabajo a modo de retomar el trabajo. Haga énfasis en que el monitoreo y evaluación son dos herramientas fundamentales tanto en el trabajo de coordinación como de gerencia de cualquier proyecto que la organización desarrolle. Presente ejemplos que dejen claros los conceptos y diferencias entre monitoreo y evaluación.

Luego,

- a. Divida en dos grupos a l@s participantes, uno de los grupos se dedicará al monitoreo y el otro a la evaluación.
- b. En cada subgrupo distribuya copias del plan de trabajo y copia de las tarjetas, al de monitoreo la 8 y al de evaluación la tarjeta 9. Anime al grupo a una breve discusión para aclarar el contenido de las tarjetas.
- c. Dé a los grupos 45 minutos para concluir el trabajo y durante este tiempo haga rondas por los grupos para asegurarse que han comprendido bien el objetivo del proceso.
- d. Una vez que lo hayan concluido, solicite a los grupos que preparen los papelotes para la presentación en plenaria.

**Plenaria**, solicite a cada uno de los grupos que presenten el resultado de su trabajo.

Una vez terminadas las presentaciones, inicie una discusión donde se expongan opiniones, sugerencias o inquietudes. Anime la discusión con las siguientes preguntas:

1. ¿El plan de monitoreo es claro y realista? ¿Están de acuerdo l@s participantes sobre quien monitoreará las actividades y cómo se recogerá y usará la información?
2. ¿Producirán las preguntas de la evaluación información útil? ¿se enfocarán las preguntas en los resultados de la campaña de incidencia política?
3. ¿Cuándo se evaluará la campaña y quién lo hará?

**Concluya la sesión**, resaltando lo siguiente:

El monitoreo y la evaluación son herramientas que nos dan información valiosa sobre las actividades y los resultados propuestos en una estrategia de incidencia política y este es un trabajo que exige un esfuerzo laborioso y a largo plazo. El grupo/red/coordinación/coalicón debe tener planes bien elaborados, así como las ganas necesarias si desean alcanzar sus objetivos, por tanto un triunfo político.

Los planes y decisiones que el grupo/red/coordinación/coalicón ha desarrollado a lo largo de este manual forman en su conjunto una sólida base sobre la cual lanzar una campaña de incidencia política.

### **Tarjeta 8: Tareas del grupo de monitoreo**

Teniendo en cuenta el plan de acción responda a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué monitoreará la red las actividades de nuestra campaña de incidencia política?
- ¿Qué debemos monitorear nosotros?
- ¿Quién será responsable de recoger y analizar a información del monitoreo?
- ¿Cuándo se realizará el monitoreo?
- ¿Cómo recogeremos la información necesaria (por ejemplo, fuentes de datos)?

### **Tarjeta 9: Tarea del grupo de evaluación**

Desarrolle dos preguntas de evaluación por cada fase de la campaña de incidencia política:

- Tema
- Meta/objetivo
- Audiencias
- Desarrollo del mensaje
- Acumulación y selección de datos
- Monitoreo y evaluación

Por ejemplo, las preguntas referidas al desarrollo de mensajes podrían ser:

1. ¿Cómo respondió la audiencia objetivo al mensaje de incidencia política?
2. ¿Qué acción se tomó como resultado del mensaje de incidencia política?
3. Descríbala

# Comentarios Finales



La experiencia demuestra que una estrategia de incidencia política es más efectiva cuando se plantea de manera ordenada y procesada.

La creatividad aplicada en el desarrollo de estos procesos puede resolver los problemas a través del diálogo y las negociaciones con los tomadores de decisiones.

L@s portavoces/negociadores(as) hábiles aprovechan las oportunidades para obtener el máximo beneficio a favor de sus temas planteados. Son personas que no descansan hasta conquistar sus objetivos en favor de una mejor calidad de vida de las comunidades con quienes trabajan

La incidencia política es una historia de triunfos y fracasos, pero al final es una historia que avanza. El fortalecimiento de las organizaciones está en sus conquistas, en las lecciones de vida, ejerciendo ciudadanía, luchando por sus derechos y asumiendo su responsabilidad con la sociedad civil.

La experiencia de uso del manual ha demostrado que si bien la metodología es sencilla, si se sabe aplicar, de todas formas es necesario que los grupos que la implementen tengan una estructura mínima que esté en funcionamiento.

Las herramientas han demostrado ser muy útiles dentro del marco de la incidencia política o fuera de ella. En algunos casos, determinados grupos que han recibido este taller, encuentran que las herramientas les ayudan a lograr un trabajo coherente, sostenido y beneficioso para la población clave.

# Abreviaturas



ARV: Medicamentos Antirretrovirales usados en el tratamiento del VIH/Sida

Antirretrovirales

ASICAL: Asociación para la Salud Integral y ciudadanía de América Latina.

ETS: Enfermedades de Transmisión sexual.

GLBT: Sigla usada para describir a Gays, bisexuales, lesbianas, transgéneros y transexuales.

HG: Hombres Gays

HSH: Categoría Epidemiológica otorgada por la OMS y ONUSIDA a los Hombres que tienen sexo con hombres (categoría epidemiológica)

IP: Incidencia política.

ITS: Infecciones de transmisión sexual

MCP: Mecanismo de Coordinación de País para el Fondo Global contra el VIH, la malaria y el Paludismo.

ONG: Organización no gubernamental

PVVS: Personas Viviendo con VIH o con Sida

SIDA: Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida

TS: Trabajador@s Sexuales

VIH: Virus de Inmunodeficiencia Humana.



# Bibliografía



- ASICAL (2003); “Guía de incidencia política en VIH/Sida. Hombres gay y otros hsh; Bogotá, Colombia.
- Alianza internacional contra el VIH/Sida; “Taller piloto de abogacía, cuaderno de trabajo para los participantes”; Real del Monte, Hidalgo, México, 2000.
- Colectivo Sol, Alianza Internacional contra el VIH/Sida. Manual de instrumentos prácticos para construir las relaciones externas. S/F
- Proyecto POLICY; “Formando redes para el cambio de políticas: Manual de capacitación y promoción”; The Futures Group Internacional, Washington DC, Usa, 1999
- PASCA/USAID, Modelo Cadena de cambios, Manual para Capacitadores/as “4 pasos para fortalecer su programa” Guatemala. S/f
- AIDSCAP/USAID. How to create an effective communication project. FHI. S/f
- Daniel Selener, et al. Manual de sistematización participativa. IIRR. 1996
- Carrasco Edgar, Cabello Robinson, Informe comparado sobre la situación del VIH/Sida y los derechos humanos en la Comunidad Andina de Naciones. Laccaso/ONUSIDA. Dic. 2003
- Ardila Henry, Stanton Jeffrey, Gauthier Luis. Estrategias y lineamientos para la acción en VIH/Sida con HSH. Liga Colombiana de Lucha Contra el Sida, ONUSIDA, ASICAL. Bogotá 1999
- OPS. La Administración estratégica. Lineamientos para su desarrollo: los contenidos educativos. Washington 1994







Este manual fue producido por la Fundación Ecuatoriana Equidad y la Asociación para la Salud Integral y Ciudadanía en América Latina y el Caribe ASICAL con el apoyo técnico y financiero de la Corporación Kimirina y la Alianza Internacional contra el VIH/Sida para las siguientes iniciativas:

Programa Regional de Alianza Internacional en Latinoamérica y el Caribe. Financiado por el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido – DFID, y el Proyecto de Prevención Fronteras de la Epidemia, financiado por la Fundación Bill y Melinda Gates