



**CAJA DE**

**HERRAMIENTAS PARA**

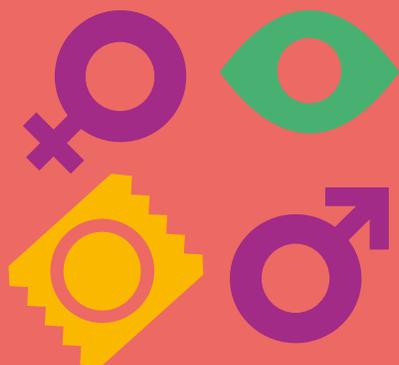
**LA INCIDENCIA**

**MANUAL DE USO**

 **LO PÚBLICO  
ES NUESTRO**



**ILSB**  
Género • Innovación  
Liderazgo



# LO PÚBLICO ES NUESTRO

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
¿Qué es <i>Lo público es nuestro</i> ?	4
¿Qué es Incidencia política?	6
¿Cómo utilizar la Caja de Herramientas?	10
El contenido de esta Caja de Herramientas	12
<b>MÓDULO 1: Identificación del problema</b>	<b>14</b>
Resultados esperados	14
Instrucciones	14
<b>MÓDULO 2: Priorización de soluciones</b>	<b>17</b>
Resultados esperados	17
Instrucciones	17
<b>MÓDULO 3: Definición de objetivos</b>	<b>22</b>
Resultados esperados	23
Instrucciones	24
<b>MÓDULO 4: Mapeo de actores relevantes</b>	<b>26</b>
Resultados esperados	26
Instrucciones	27
<b>MÓDULO 5: Desarrollo de actividades</b>	<b>31</b>
Resultados esperados	31
Instrucciones	31
<b>MÓDULO 6: Construcción del plan de trabajo</b>	<b>36</b>
Resultados esperados	36
Instrucciones	36
<b>RECOMENDACIONES para fortalecer su trabajo de incidencia</b>	<b>38</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>48</b>

## INTRODUCCIÓN

¡Hola! Les damos la bienvenida al Manual de Uso de la Caja de Herramientas para la Incidencia.



Este Manual contiene las instrucciones que deben seguir en equipo para desarrollar los elementos centrales de una estrategia de incidencia. Además, incluye tips útiles para que sus resultados de incidencia alcancen un alto nivel de calidad.

La Caja de Herramientas para la Incidencia ha sido desarrollada como parte del proyecto *Lo Público Es Nuestro* (LPEN). Esta iniciativa de contraloría social del Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir (ILSB) fortalece la participación ciudadana de jóvenes y mujeres indígenas en 13 estados del país, con el objetivo de hacer incidencia política para la mejora de los servicios de salud sexual y reproductiva.<sup>1</sup>

La Caja de Herramientas está dirigida a todas las personas interesadas en impulsar cambios y mejoras en sus comunidades. En esta caja encontrarán información y recursos para lograr influir en las decisiones gubernamentales a favor de acciones que promuevan, respeten y garanticen los derechos humanos de todas las personas. De esta forma buscamos que la Caja fortalezca su participación en las decisiones gubernamentales y permita incrementar sus alianzas estratégicas con grupos y organizaciones de la comunidad.

<sup>1</sup> Para más información sobre este proyecto visita: <https://ilsb.org.mx>

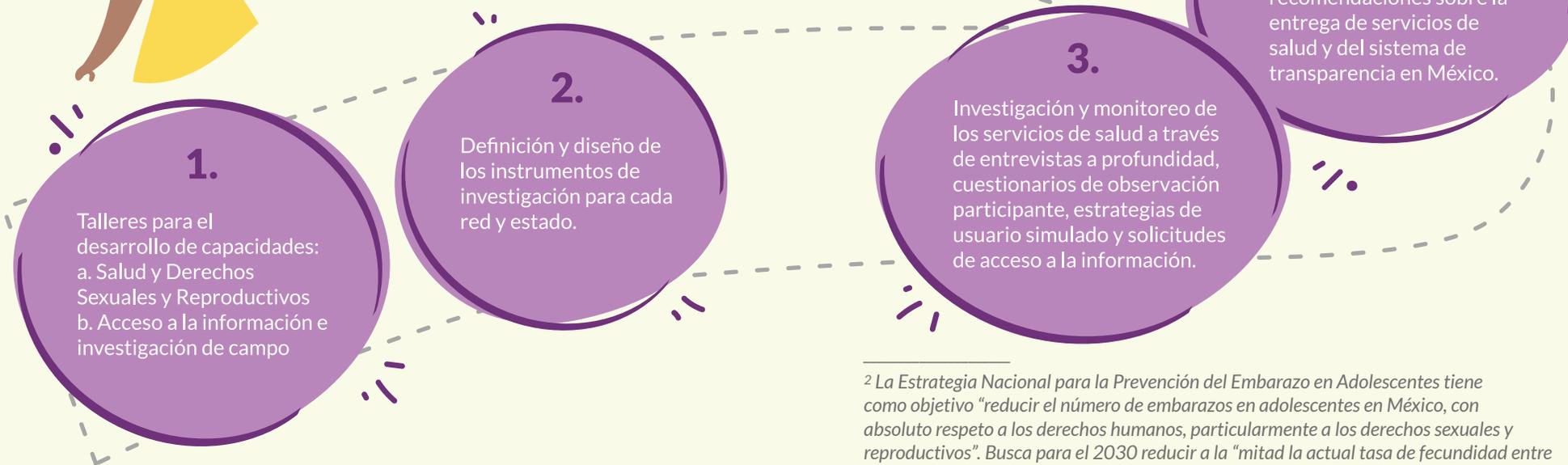
El Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir (ILSB) es una organización de la sociedad civil y centro de formación feminista que busca transformar las realidades de desigualdad y discriminación en México.

A través del fortalecimiento de liderazgos, la formación política de mujeres y el impulso de su participación ciudadana en un marco de derechos humanos, con perspectiva de género, interculturalidad y juventud.



## ¿Qué es Lo Público es Nuestro?

LPEN es una iniciativa de contraloría social del Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir, que busca fortalecer la participación ciudadana de jóvenes y mujeres indígenas en 13 estados del país con el objetivo de hacer incidencia política con base en evidencia, para la mejora de los servicios de salud sexual y reproductiva en el marco de la Estrategia Nacional para la Prevención del Embarazo en Adolescentes (Enapea).<sup>2</sup>



<sup>2</sup> La Estrategia Nacional para la Prevención del Embarazo en Adolescentes tiene como objetivo "reducir el número de embarazos en adolescentes en México, con absoluto respeto a los derechos humanos, particularmente a los derechos sexuales y reproductivos". Busca para el 2030 reducir a la "mitad la actual tasa de fecundidad entre las adolescentes mexicanas de 15 a 19 años de edad y erradicar el embarazo en niñas menores de 15 años". Consejo Nacional de Población. (2015), Estrategia Nacional para la Prevención del Embarazo en Adolescentes (ENAPEA), p.17.

## ¿Qué es la incidencia política?

Existen muchas definiciones de incidencia política. Por ello, compartimos únicamente estas tres para comenzar a comprender mejor el concepto:<sup>3</sup>



Es un proceso que consiste en una serie de acciones políticas realizadas por ciudadanos organizados [...] con el fin de lograr cambios concretos que benefician a la población afectada. Estos cambios pueden ocurrir en el sector público o privado. La incidencia eficaz se realiza de acuerdo con un plan estratégico y dentro de un periodo razonable.

Se refiere al proceso planificado de la ciudadanía organizada para influir en las políticas y programas públicos.



Es una estrategia para influir en las personas responsables de formular políticas para que hagan un cambio de política (por ejemplo, crear políticas de apoyo, reformar o eliminar las políticas perjudiciales, o asegurar la financiación y ejecución de las políticas de apoyo).



Con base a lo anterior, la incidencia política es:



## Pero, ¿para qué sirve hacer incidencia?



Para favorecer el trabajo colaborativo entre la sociedad civil y el gobierno.



Para visibilizar las necesidades y realidades de la población.



Para fortalecer la eficacia de políticas, normas, programas y acciones de gobierno.



Para impulsar y lograr cambios a largo plazo.



Para promover la rendición de cuentas y cumplimiento de compromisos del gobierno.



Para fortalecer a la ciudadanía.

<sup>3</sup> International Planned Parenthood Federation. (2009), Manual de Planeación en Advocacy, p.40.

## ¿Por qué queremos hacer incidencia a través de *Lo Público es Nuestro*?

Porque queremos reducir el embarazo no deseado en la adolescencia. A través de la provisión de servicios públicos de salud sexual y reproductiva disponibles, accesibles, aceptables y de calidad para las personas adolescentes, jóvenes, indígenas y afroamericanas.

Al mismo tiempo que queremos fortalecer la ciudadanía activa con herramientas de gobierno abierto. Impulsando así la participación, la transparencia y la rendición de cuentas en torno a las acciones gubernamentales en salud y derechos sexuales y reproductivos.

Recuerda que la incidencia política es mucho más efectiva cuando se realiza en grupo. De esta manera, las estrategias se definen de manera sólida, los argumentos están mejor elaborados y el trabajo es distribuido, entre otros beneficios.

Con lo cual, el alcance de su plan de incidencia se incrementa. ¡Invita a tus amigxs, colegas, vecinxs, y a aquellas personas con las que compartas el interés por mejorar tu comunidad, a sumarse!



## ¡COMENCEMOS!



## ¿Cómo utilizar la Caja de Herramientas?

Este Manual les llevará a través de los seis módulos que son necesarios completar para el diseño de su estrategia de incidencia. Los módulos son:



Les sugerimos que la primera vez que usen la Caja de Herramientas lo hagan siguiendo el orden establecido por este Manual. Sin embargo, una vez que hayan diseñado su estrategia de incidencia, pueden volver a cada módulo de manera independiente, o sólo a aquellos que requieran para revisar o hacer ajustes a su plan.

**Recuerden que para aprovechar al máximo la Caja de Herramientas para la Incidencia deben seguir con atención las indicaciones del Manual mientras realizan las actividades de cada módulo.**

Por último, recuerden que lo más importante es que ustedes estén interesadxs y entusiasmadx por lograr los cambios que beneficiarán a su comunidad.

## Contenido de esta

# Caja de Herramientas para la Incidencia

### 1. El manual

¡El cual tienes en tus manos! Aquí encontrarán toda la información necesaria para desarrollar una estrategia de incidencia, incluyendo las instrucciones paso a paso.



### 3. Las fichas

Necesitarán estas fichas de colores para la actividad de priorización del módulo 2.



### 2. Los tableros

Encontrarán 6 tableros hexagonales que corresponden a los módulos 1 al 5. Cada uno muestra en un lado la plantilla para realizar la actividad y en el otro un ejemplo de cómo debe llevarse a cabo esa actividad.

### 4. El póster

Este póster es para que escriban en él los resultados de cada módulo. Al final, tendrán una visualización de todos los elementos de su plan de incidencia. ¡Y pueden colorearlo!

¿Ya utilizaron los pósters que venían incluidos en la Caja de Herramientas? ¡No importa! Descarguen la versión digital y elijan si lo quieren imprimir en tamaño original (60x90cm), tamaño carta o doble carta (varias piezas).



### 5. El formato para la implementación

Sabemos que planear una estrategia de incidencia es sólo el inicio. Por ello, pueden utilizar este formato digital que les ayudará a llevar un registro de sus avances y adaptarse en el camino. Encuéntrenlo en el paquete de herramientas digitales.



Descarguen aquí el paquete de herramientas digitales.

# MÓDULO 1:

## Identificación del problema

La incidencia busca un cambio político relevante y de largo plazo, por lo que es fundamental comenzar por identificar cuál es el problema<sup>4</sup> que les interesa ayudar a solucionar.

Así, deberán definir el problema, contar con evidencia de su existencia y sus consecuencias, y determinar cuáles son sus causas y posibles soluciones. El ejercicio del tablero 1 les ayudará a hacerlo.

## Resultados esperados

De este ejercicio deberán obtener al menos tres distintas posibles soluciones para su problema. Además, deberán de haber adquirido nuevos conocimientos sobre éste y la posibilidad de poder definirlo en una sola frase.

## Instrucciones

1. En equipo, pónganse de acuerdo en un problema de su comunidad que quieran ayudar a solucionar.

Escríbanlo en una nota adhesiva y colóquenlo sobre la primera casilla del tablero 1.

Identificar un problema nos permite definir un tema de incidencia por el cual abogaremos, y entonces, impulsar acciones para contribuir a su solución.

<sup>4</sup> Es fundamental señalar que la incidencia que haremos será en torno a problemas públicos, es decir, en torno a "Lo que es de interés o de utilidad común a todos, que atañe al colectivo, que concierne a la comunidad y por ende la autoridad de allí emanada [...] lo que es de uso común, accesible a todos y por lo tanto abierto." En: Nora Rabotnikof. (1993), *Lo público y sus problemas: notas para una reconsideración*, p.2.

2. En el tablero 1 encontrarán distintas preguntas sobre el problema que seleccionaron. Estas preguntas giran en torno a:

- A. La importancia del problema: la evidencia de su existencia y sus consecuencias negativas
- B. La población afectada por el problema, el momento y lugar en el que se presenta
- C. Las causas del problema: aquellos factores que lo ocasionan, lo facilitan o lo agravan

Investiguen y discutan las respuestas a estas preguntas y después coloquen notas adhesivas con un resumen de lo que encontraron en los espacios A, B y C del tablero 1.



3. Resuman el **problema** en unas cuantas palabras (una oración) y escríbanlo en su **póster final**.

4. Ahora, es tiempo de pensar en soluciones. Usen la información que encontraron para escribir en las notas adhesivas tres ideas para solucionar el problema y colóquenlas en los espacios de “ideas de solución”.

¡Desaten toda su creatividad aquí! No importa qué tan descabelladas, idealistas o ambiciosas suenen sus propuestas de solución. Apóyense de toda la información que ya juntaron para identificar soluciones de todo tipo.



Una solución válida toma en cuenta las diversas dimensiones de un problema, por lo que será importante que involucre y atienda las necesidades de la población afectada, al mismo tiempo que ataque las causas y factores que lo facilitan.

## MÓDULO 2:

### Priorización de soluciones

Si aprovecharon al máximo su creatividad en el ejercicio anterior, habrán identificado tres posibles soluciones para ayudar a resolver el problema en su comunidad, pero ¿cómo elegir aquella solución que puedan desarrollar exitosamente a través de una estrategia de incidencia? La actividad del tablero 2 les ayudará a identificar cuál de esas ideas tiene mayor probabilidad de éxito para que se convierta en su tema de incidencia.

### Resultados esperados

A través de este ejercicio definirán únicamente una solución que se convertirá en su tema de incidencia.

### Instrucciones

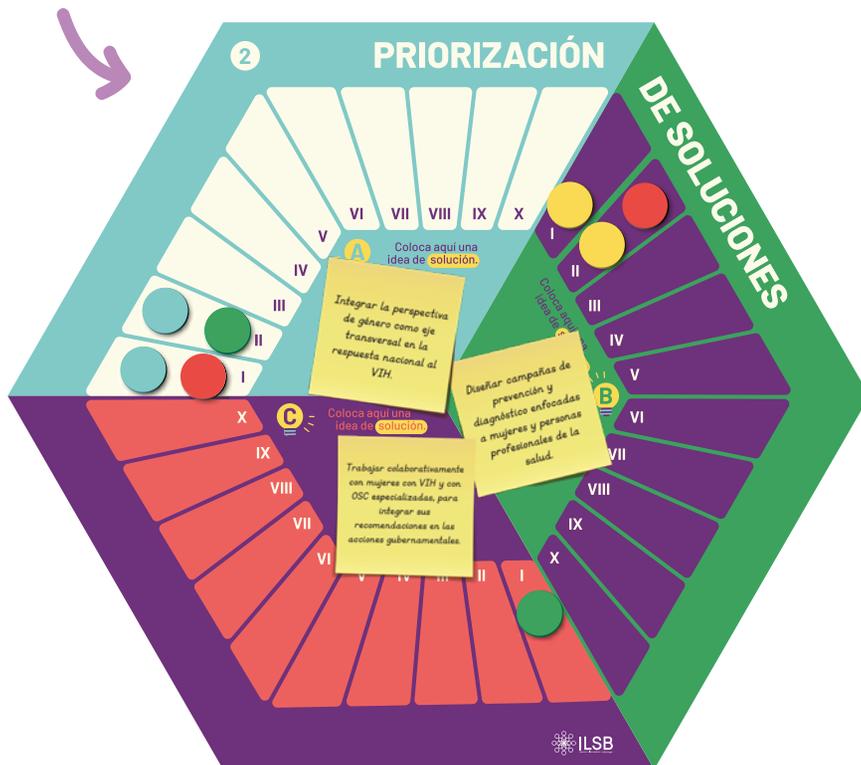
1. Durante esta actividad cada persona va a votar diez veces: elegirán una de las soluciones que identificaron en el módulo anterior para cada uno de los 10 criterios de priorización que encontrarán más adelante. Para empezar, escriban en notas adhesivas las tres soluciones obtenidas del módulo uno y colóquenlas en los espacios A, B y C del tablero 2.

2. Luego, cada persona elija un color y tome las fichas de este que encontrarán en su Caja. Cada ficha representa un voto.

¡No se dejen influenciar por otras personas! Cada quién deberá elegir la solución preferida para cada pregunta según su propio criterio.

3. ¡Es momento de votar! Lean en voz alta la primera pregunta de la lista de criterios que encontrarán a continuación. Luego, cada persona debe colocar una ficha en la casilla número I de la solución por la que quiera votar.

La imagen muestra que para la pregunta I, dos personas votaron por la solución A, y una persona eligió la solución B como la más adecuada.



4. Repitan el paso 3 para cada una de las preguntas de la lista de criterios, colocando sus fichas en el número de casilla correspondiente a cada pregunta y de la solución por la que quieren votar. Lean la siguiente lista de preguntas para votar:

## Criterios de priorización

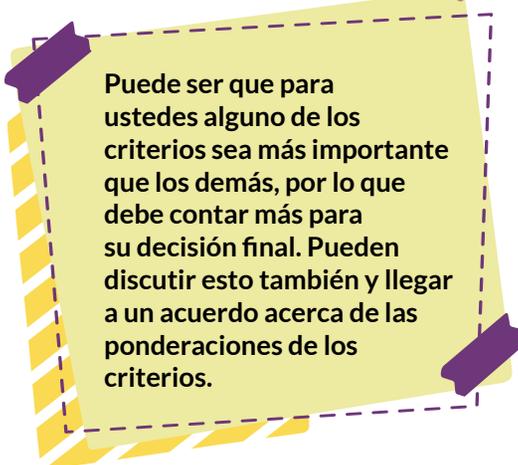
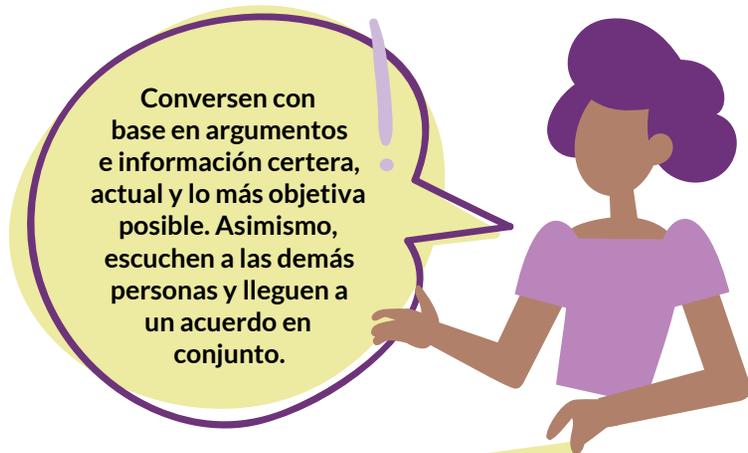


- I. Claridad: ¿cuál solución ofrece mayor claridad sobre el cambio político que se requiere?
- II. Medición: ¿cuál solución cuenta con información cuantitativa o cualitativa<sup>5</sup> sobre la mejora en la vida de las personas si logramos el cambio propuesto?
- III. Alcance: ¿cuál solución beneficiará al mayor número de personas?
- IV. Recursos: ¿cuál solución requiere la menor cantidad de recursos para ser alcanzada?
- V. Equipo: ¿cuál solución se apega más a las habilidades y los conocimientos del equipo que realizará la estrategia de incidencia?
- VI. Barreras: ¿cuál solución tiene mayor probabilidad de ser alcanzada con éxito, a pesar de que exista oposición o barreras?
- VII. Tiempo: ¿cuál solución puede ser alcanzada con mayor facilidad en el tiempo disponible?
- VIII. Apoyo político: ¿cuál solución tendrá más fácilmente el apoyo de tomadoras y tomadores de decisiones?
- IX. Apoyo social: ¿cuál solución tendrá más fácilmente el apoyo de un gran número de personas de su comunidad?
- X. Alianzas: ¿cuál solución tendrá más fácilmente el apoyo de otras organizaciones e instituciones en alianza estratégica?

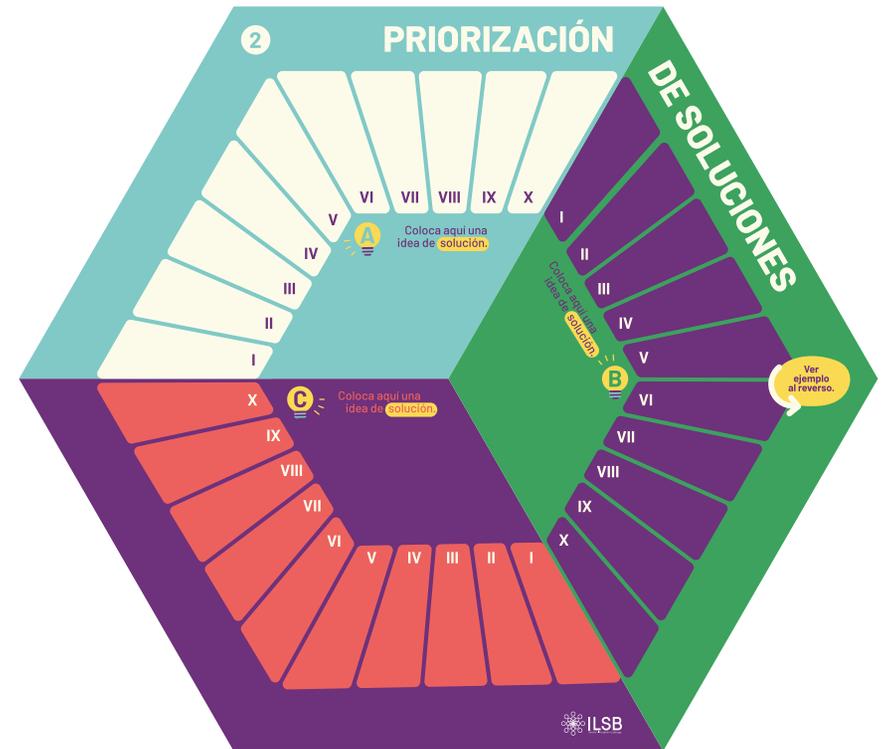
<sup>5</sup> La información cuantitativa se refiere a datos numéricos, por ejemplo, sólo el 35.5% de las y los adolescentes de 12 a 19 años saben que el condón masculino se usa para prevenir un embarazo no deseado y la transmisión de ITS. Mientras que la información cualitativa se refiere a datos no numéricos que describen las características específicas de algo; por ejemplo, una consecuencia del embarazo no planeado en la adolescencia es la deserción escolar.

5. Finalmente, cuenten todas las fichas de cada solución. Aquella con más votos es la solución que la mayoría considera que cumple mejor con los criterios y que, por lo tanto, tiene mayor probabilidad de éxito como tema de incidencia.

Sin embargo, es posible que aún no estén convencidxs de que la solución más votada deba ser su tema de incidencia. Pueden modificar y adaptar sus soluciones utilizando el resultado de la votación como guía. Lo importante es que la solución que escojan atienda de forma adecuada el problema de su comunidad y se adecue, realmente, a los recursos con los que cuentan.



6. Resuman su tema de incidencia en unas cuantas palabras (una oración) y agréguelo a su **póster al final**.



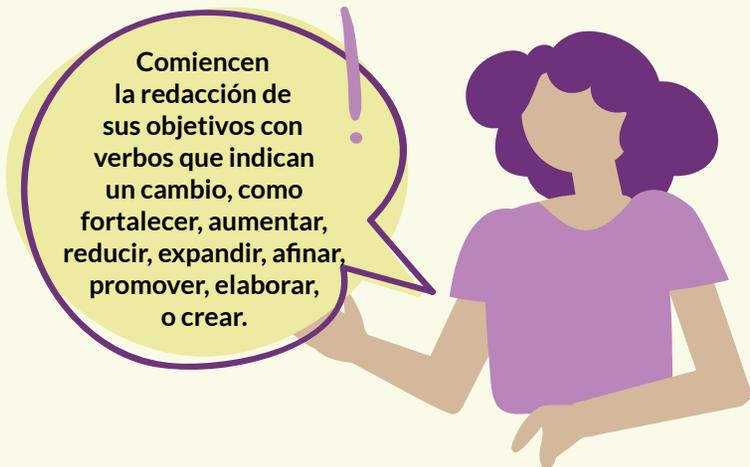
# MÓDULO 3:

## Definición de objetivos

Ahora es momento de redactar los objetivos de su estrategia de incidencia. Esto requiere de atención a ciertos detalles. Los objetivos deben ser claros y específicos. Tienen que incluir qué cambio quieren ver, quién hará el cambio y cuándo se logrará. En esta actividad vamos a desarrollar dos tipos de objetivos y algunos indicadores para ellos:

- A. Objetivo general:** Es la meta de su plan de incidencia, aquello que desean lograr. Se construye con base en su tema de incidencia, especificando quién hará el cambio político y cuándo se desea alcanzarlo.
- B. Objetivos específicos:** Son los pasos más pequeños que se deben completar para alcanzar su objetivo general.
- C. Indicadores:** Los indicadores les brindan evidencia para determinar si continuar por el camino trazado inicialmente o si requieren hacer algún ajuste a su estrategia. No es necesario tener un indicador por actividad, sólo por objetivo específico.

¡Sabrán que están en camino de alcanzar su objetivo general, si cumplen con los objetivos específicos!



Para verificar que sus objetivos están adecuadamente desarrollados, utilizarán la palabra REMA como recordatorio de que los objetivos deben ser:

R  
E  
M  
A

**Relevantes:** sus objetivos deben estar vinculados al contexto del problema, a los hallazgos del diagnóstico y a las necesidades de las personas involucradas.

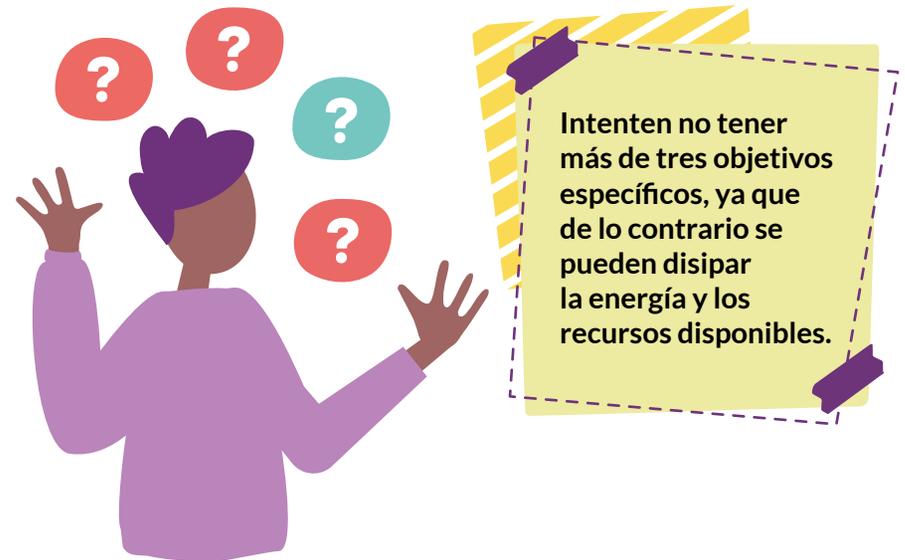
**Específicos:** sus objetivos deben ser claros y concretos, mencionar qué cambio se quiere lograr y quién debe realizarlo.

**Medibles:** debe ser posible estimar el progreso y evaluar en qué grado se han cumplido los objetivos, respecto a lo que esperaban.

**Alcanzables:** debe ser posible realizar el cambio que describen en sus objetivos dentro del tiempo propuesto y con los recursos disponibles.

## Resultados esperados

De este ejercicio deberán obtener un objetivo general, de uno a tres objetivos específicos y los indicadores correspondientes.



## Instrucciones

1. Con base en su tema de incidencia, escriban en una nota adhesiva aquello que quieren lograr con su estrategia de incidencia. Para ello deben preguntarse: (i) ¿cuál es el cambio que queremos lograr?, (ii) ¿a través de cuál acción de gobierno se logrará?, (iii) ¿quién debe llevarlo a cabo? y (iv) ¿cuándo deberá suceder?

2. Pasen por el río de actividades que encontrarán en el tablero 3 para corroborar que su objetivo está listo. Si no corresponde con algún criterio REMA, modifíquelo antes de pasar a la siguiente casilla. Sigán hasta haber recorrido todo el río. Una vez que llegan a la meta, coloquen su objetivo general en la parte “objetivos” del tablero.

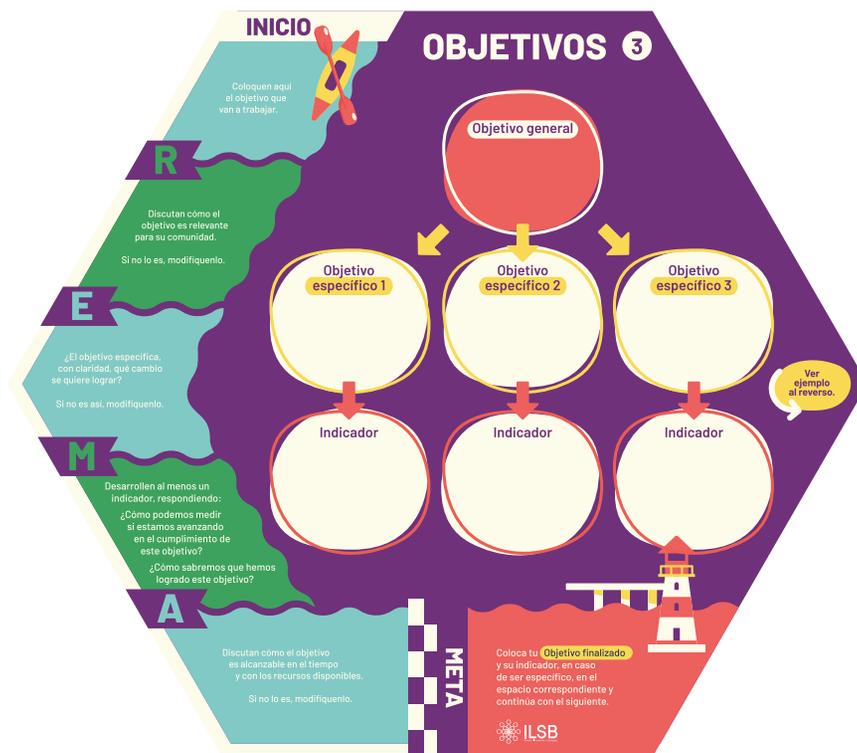
3. Ahora es momento de crear sus objetivos específicos. Éstos se identifican pensando en los pasos más relevantes que deben llevar a cabo para alcanzar su objetivo general. Escriban hasta tres objetivos específicos preliminares en notas adhesivas individuales y colóquenlos en los espacios correspondientes del tablero.

4. Ahora tomen el primero de sus objetivos específicos y recorran nuevamente el río de actividades REMA para redactarlo correctamente, tal como hicieron con su objetivo general. Además, para cada objetivo específico necesitamos crear al menos un **indicador**. Para ello, pregúntense ¿cómo podemos medir el avance en el cumplimiento de este objetivo? y ¿qué cambio observaremos cuando lo hayamos logrado? Cuando todo esté listo coloquen su objetivo específico revisado con su(s) indicador(es) en su lugar y repitan el procedimiento con los demás objetivos específicos.

En las estrategias de incidencia se utilizan generalmente dos tipos de indicadores: los de proceso y los de resultado. Los de proceso les ayudan a medir el cumplimiento, o la eficacia de las actividades clave para lograr los objetivos específicos; los de resultado les ayudan a medir si se han logrado o no, los objetivos específicos.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> International Planned Parenthood Federation. (2009), *Manual de Planeación en Advocacy*, p. 157.

5. Agreguen su **objetivo general**, hasta **tres objetivos específicos** y sus respectivos **indicadores** a su **póster final**.



# MÓDULO 4:

## Mapeo de actores relevantes

Una vez que han definido su problema y sus objetivos, deben identificar lo siguiente: quiénes comparten su agenda, quiénes se oponen a ella y a quiénes van a dirigir la estrategia de incidencia, es decir, a quiénes desean influenciar.

Esto corresponde a dos tipos de actores:

**A. Alianzas, alianzas potenciales y oposición:** los primeros son actores que apoyan la postura de su tema de incidencia; los segundos son actores neutros o indecisos y los últimos son actores que se oponen a ella.

**B. Audiencias primaria y secundaria:** en el primer caso son actores que toman decisiones al respecto de su tema de incidencia y en el segundo son actores que influyen a quienes toman esa decisión.

Los tableros 4.1 y 4.2 corresponden a los ejercicios para identificar cada uno de estos tipos de actores. Los llenaremos por separado: primero deberán trabajar el tablero 4.1 y cuando finalicen, avancen a las instrucciones del 4.2.

### Resultados esperados

Identificarán al menos a tres actores que consideren aliados de su tema de incidencia y al menos a tres actores en los grupos de opositores para el primer ejercicio. Para el segundo ejercicio deberán identificar al menos a un actor de audiencia primaria y tres de audiencia secundaria.

Instrucciones para el tablero 4.1:

### Mapeo de Alianzas y Oposición

1. Antes de pasar al tablero, cada persona deberá escribir por separado una lista de las y los actores que podrían estar relacionados con el tema de incidencia, ya sea en alianza, alianza potencial o como oposición.

2. Una vez completadas las listas, una persona empezará a nombrar a sus actores, escribiendo uno en una nota adhesiva y pegándola en el tablero 4.1. Las demás personas deben señalar cuando se nombre algún actor de su propia lista y discutir en qué lugar del mapa debe colocarse: como alianza, alianza potencial u oposición. Es importante situar más cerca del centro a quienes tienen más poder para ayudar a lograr su objetivo general y viceversa.

No olviden que las y los actores no son únicamente personas. Pueden ser también organizaciones, grupos, instituciones, dependencias de gobierno, o empresas.

### ¿Cómo saber qué nivel de poder tiene cada actor?

#### EXPERIENCIA

¿cuántos años/ meses lleva involucrada o involucrado con el tema?

#### RECURSOS

¿cuántos recursos (económicos, humanos, de información, etc.) tiene a su disposición?

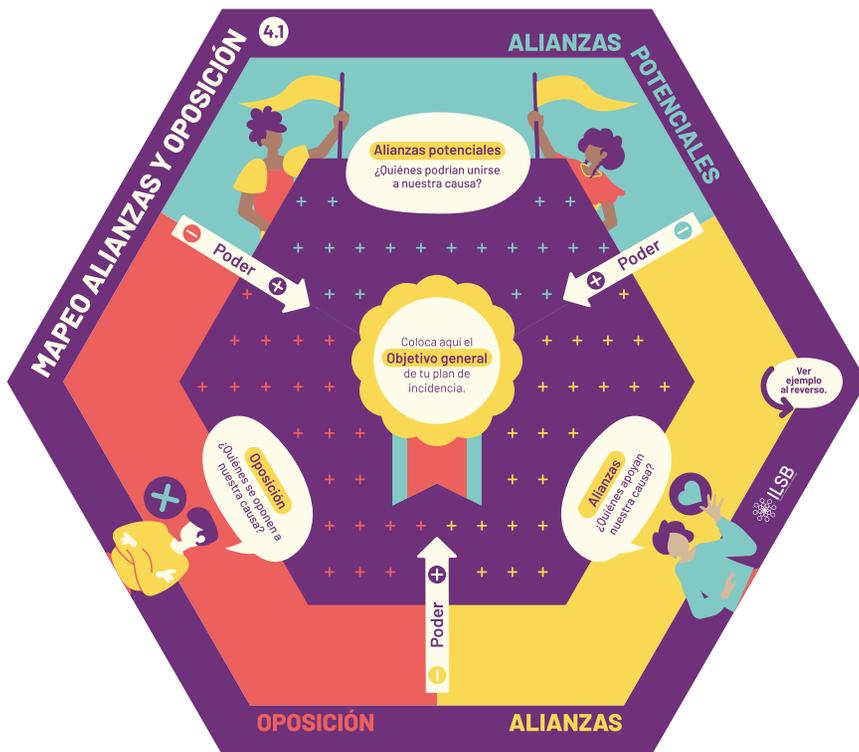
#### PODER PARA TOMAR DECISIONES

¿tienen que consultar a otras personas antes de tomar decisiones relacionadas con este tema?



3. Repitan el paso 2 hasta haber completado las listas de cada persona.

4. Para finalizar este ejercicio anoten a las y los actores mapeados en alianza y posible alianza en el póster. **Llenen sus datos de contacto y áreas de colaboración para el desarrollo del plan de incidencia, si es que los conocen.** Si aún no tienen clara el área de colaboración, esto puede ser llenado cuando se definan las actividades.



Instrucciones para el tablero 4.2:

## Mapeo de Audiencias

De manera similar, en el tablero 4.2 deberán mapear a las y los tomadores de decisiones en torno a su objetivo. Estos constituyen su audiencia y existen dos tipos:

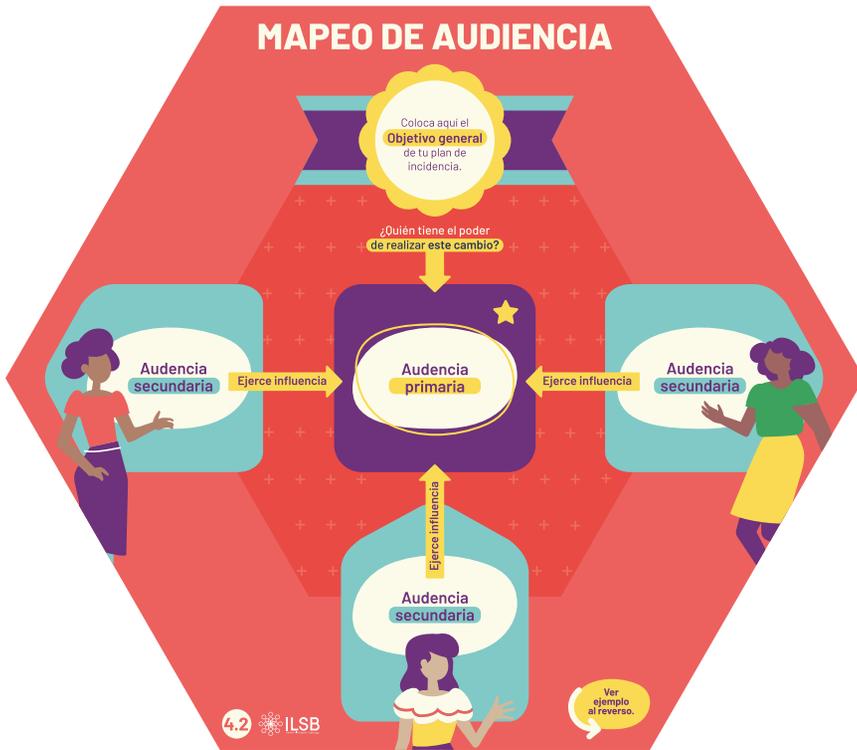
**La audiencia primaria** se define como las personas que tienen el poder para realizar el cambio o la mejora por la cual están abogando. Tienen influencia directa en su tema de interés, por ejemplo, una legisladora o un presidente municipal.

**La audiencia secundaria** se define como las personas que pueden influenciar o convencer a su audiencia primaria. Es decir, aquellas que tienen la oportunidad de ejercer presión a quienes poseen poder de decisión en su tema de interés, como ciertas amistades o agencias de noticias.

1. Para empezar este ejercicio, dialoguen sobre aquellas y aquellos actores a los que se deben dirigir para lograr el cambio que buscan: su audiencia primaria. Para ello, respondan esta pregunta ¿quién tiene el poder o la capacidad para realizar el cambio que buscan? Una vez identificada su audiencia primaria, escribanla en una o varias notas adhesivas y colóquenlas en el espacio designado del tablero 4.2.

2. Para identificar a la audiencia secundaria, dialoguen sobre quiénes podrían ejercer influencia directa sobre su audiencia primaria. Escriban sus nombres en notas adhesivas y coloquen éstas en los espacios designados para audiencia secundaria. Si tienen más de un actor en su audiencia primaria, repitan el ejercicio con las y los demás.

3. Finalmente, agreguen a su **póster final** su **audiencia primaria y secundaria**.



## MÓDULO 5:

### Desarrollo de actividades

Una vez que hayan definido su tema de incidencia y sus objetivos, deberán establecer una serie de actividades que les llevarán al logro de su estrategia. Las actividades son las acciones que les permitirán alcanzar cada objetivo. Estas acciones deben ser concretas, relevantes, realizables y estar ordenadas cronológicamente.

### Resultados esperados

Deberán obtener suficientes actividades para alcanzar cada objetivo. De preferencia, eliminarán o sustituirán aquellas que sean poco factibles y relevantes. Idealmente, ningún objetivo tendrá más de cuatro actividades clave para ser alcanzado.

### Instrucciones

1. Coloquen sus objetivos específicos en notas adhesivas de distintos colores y péguenlos en algún lugar (la pared), dejando suficiente espacio entre ellos.

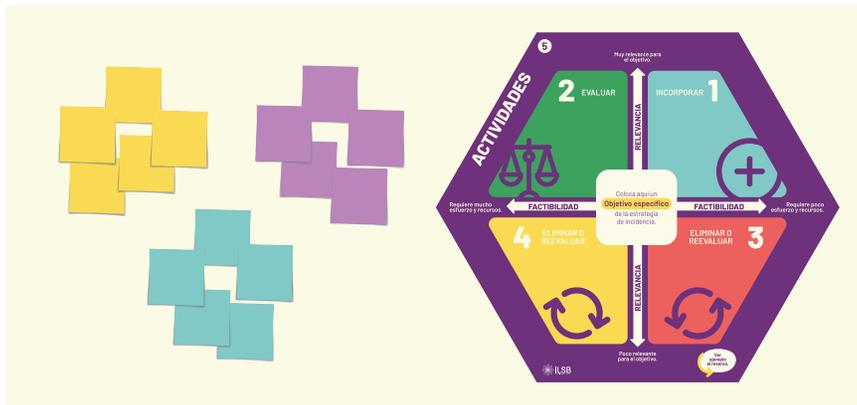


No olviden incluir actividades relacionadas con la comunicación de su tema de incidencia, del trabajo que ustedes están realizando y del cambio que buscan. Comunicar sus esfuerzos es importante para generar apoyo de la opinión pública.

Vayan a la sección de 'Comunicando lo que deseamos, ¿Cómo construir mensajes clave?' para tips sobre cómo hacer esto. Página 41

2. Lleven a cabo una lluvia de ideas de todas las actividades que consideren necesarias o útiles para alcanzar cada objetivo. Recuerden que estas deben estar dirigidas hacia una persona o grupo de personas, sumar al avance de su estrategia de incidencia en general y al progreso de cada objetivo específico.

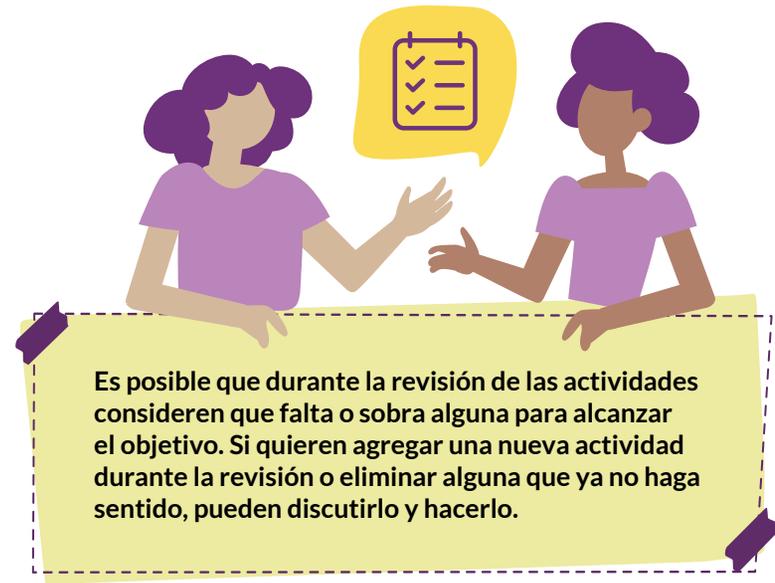
Escriban las actividades que se les ocurran en notas adhesivas del mismo color de cada objetivo y colóquenlas cerca de ellos. Comiencen por uno de los objetivos y pasen al siguiente cuando consideren haber escrito todas las actividades que le correspondan.



3. Cuando hayan terminado su lluvia de ideas, nombren a una persona responsable para cada objetivo que deberá revisar las actividades en voz alta. El proceso de revisión consiste en responder las siguientes preguntas para cada actividad que hayan escrito:

- A. ¿Representa acciones concretas, claras y específicas?
- B. ¿Se puede realizar y completar durante el periodo propuesto para el proyecto?
- C. ¿Es adecuada para el objetivo específico y el logro de incidencia que se tiene pensado alcanzar?

Cuando la respuesta a cualquiera de estas preguntas sea “no”, discutan una propuesta alternativa de actividad que resuelva el problema. Escríbanla en una nota adhesiva y colóquenla encima de la nota adhesiva anterior.



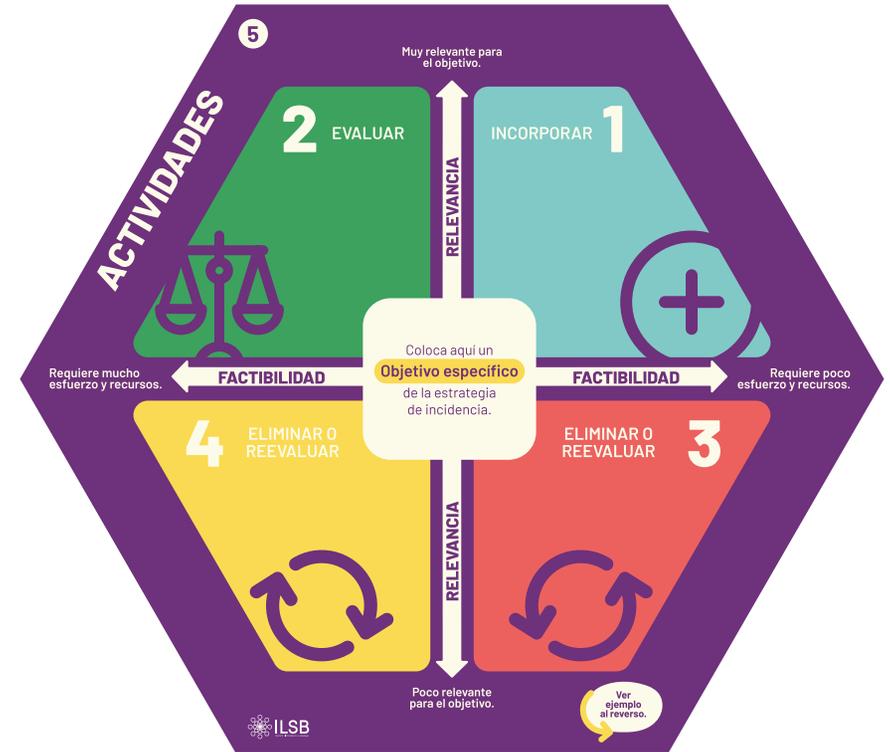
4. Ahora es tiempo de evaluar en equipo la factibilidad y relevancia de cada una de las actividades que pasaron la revisión. Para ello, coloquen el primero de sus objetivos en el tablero 5 y luego acomoden una a una las actividades en el plano de dos ejes, según su relevancia y factibilidad.

→ Para evaluar la relevancia, pregúntense: ¿qué tan importante es esta actividad para el logro del objetivo específico al que se refiere? ¿Podría alcanzarse el objetivo sin que se lleve a cabo la actividad?

→ Para evaluar la factibilidad, pregúntense: ¿cuánto esfuerzo y recursos requerirá esta actividad? ¿Es posible realizarla considerando el tiempo disponible, las capacidades del equipo y el contexto en el que están?

5. Las actividades que ubicaron en el cuadrante 1 se pueden quedar para su plan de incidencia. De las que aterrizaron en el cuadrante 2, deberán considerar si (i) es tan importante para lograr el objetivo que se debe realizar a pesar de ser muy demandante en tiempo y recursos, y (ii) si efectivamente cuentan con los recursos para llevarla a cabo. De no ser así, pueden buscar sustituirlas con alguna alternativa que esté más al alcance de sus recursos. Por último, cualquier actividad que se coloque en los cuadrantes de poca relevancia (3 y 4) podrá ser eliminada o sustituida.

Sean lo más específicos posible sobre a quién se dirige la acción, cómo funcionará la actividad y su justificación para elegirla; no olviden considerar los recursos necesarios para realizarla. Recuerden que mientras más clara y concreta sea su actividad, mejor será su resultado.



6. Repitan este ejercicio para cada uno de sus objetivos específicos con todas sus actividades.

# MÓDULO 6:

## Construcción del plan de trabajo

¡Ya casi terminan! Aquí es donde todo se une. Este último ejercicio está pensado para que su plan de trabajo quede visible en un sólo lugar y les sirva como hoja de ruta para su estrategia de incidencia. **¡Ya tienen todo lo que se necesita para llenar su póster!**

### Resultados esperados

Después de este módulo, contarán con su estrategia y plan de incidencia completo, con objetivos, fechas, audiencias, alianzas, resultados esperados, actividades clave y responsables, todo en un solo póster.

### Instrucciones

1. En el póster encontrarán espacio para ingresar los resultados de los distintos ejercicios llevados a cabo hasta ahora:
  - a. Nombre de su red o equipo.
  - b. El problema que están buscando solucionar.
  - c. Su tema de incidencia.
  - d. Su objetivo general y hasta tres objetivos específicos.
  - e. Su lista de alianzas y audiencias.

En teoría deberán obtener toda esta información de los ejercicios anteriores, sin embargo, nunca es tarde para agregar, modificar o eliminar elementos conforme sea necesario.

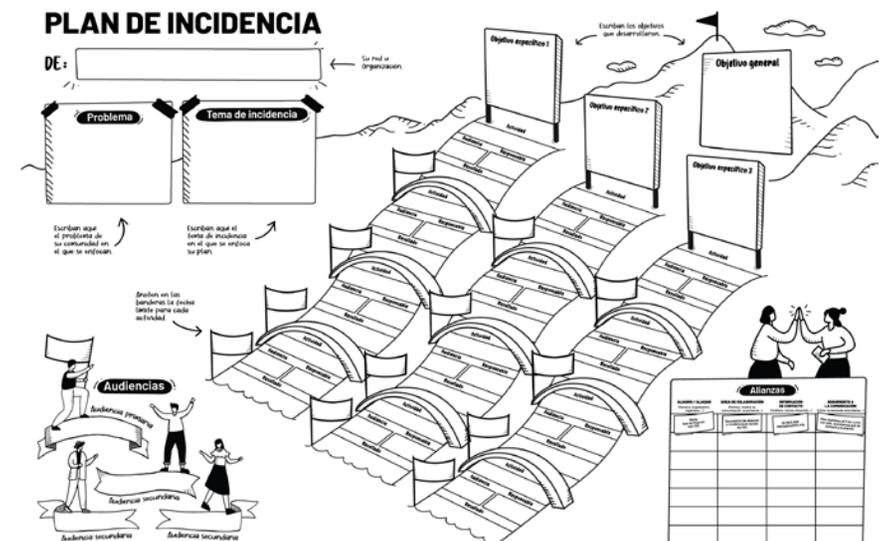


2. Además, parte del póster son las actividades del ejercicio anterior. Agreguen todas las actividades en el orden cronológico en que se deben realizar y especifiquen para cada una como mínimo una audiencia objetivo, una persona del equipo que será responsable de ella, y el resultado esperado.
3. Finalmente, especifiquen las fechas más importantes de su plan en las banderas de cada actividad.

Recuerden que la incidencia a veces no sale como lo pensamos, por lo que es muy probable que deban hacer adaptaciones sobre la marcha. Todo es parte del trabajo. ¡Mucha suerte!



Vayan a la sección de 'Monitoreo y evaluación, ¿Cómo saber qué están avanzando en su estrategia de incidencia?' para tips sobre cómo hacer esto. *Página 39*



# RECOMENDACIONES PARA **FORTALECER** SU TRABAJO DE INCIDENCIA



## Monitoreo y evaluación

### ¿Cómo saber que están avanzando en su estrategia de incidencia?

Cada seis meses reflexionen sobre qué tanto y cómo están avanzado en su estrategia de incidencia. Revisen si han logrado alguno de sus objetivos específicos, qué tanto han avanzado en el logro de sus actividades, si sus aliados están sumando a este avance y si sus audiencias continúan siendo relevantes para el cambio que desean lograr...

#### Pregúntense:

- ¿Qué deseábamos que sucediera?
- ¿Qué sucedió en realidad?
- ¿Por qué hay diferencias entre lo que esperábamos que pasara y lo que pasó?<sup>7</sup>
- ¿Cómo redirigimos nuestro trabajo a lo que sí queremos que pase?

Si en conjunto detectan que se están desviando de su objetivo, o que no están avanzando como lo desean, no se preocupen es parte de las estrategias de incidencia. Para realizar el monitoreo y evaluación del avance y éxito de su estrategia, les recomendamos:

- Definir una serie de indicadores que les permitan medir qué tanto están avanzado en el logro de sus objetivos. Por ejemplo, notas periodísticas donde hablan sobre el tema de incidencia, el trabajo de la alianza o la urgencia por el cambio que ustedes impulsan; documentos oficiales donde se retoma el tema de incidencia por el que ustedes están abogando; integración del tema en las reuniones o declaraciones políticas de alto nivel; evaluaciones pre y post que evidencien el incremento en el conocimiento de las personas integrantes de la alianza respecto al tema, entre otros.
- Definir en su cronograma sesiones de monitoreo y evaluación de su estrategia de incidencia.

<sup>7</sup> Restless Development. (2014), *Advocacy Strategy Toolkit*, p. 60.

- Revisitar y modificar sus actividades según corresponda. Es decir, si alguna de ellas al pasar el tiempo deja de sumar al logro de su estrategia de incidencia o detectan que no les llevará a alcanzar su objetivo específico modifíquela, conversen en equipo sus razones para cambiarla y para sumar la nueva actividad.

- Analizar y reconocer los riesgos y retos de la alianza, así como los cambios en el contexto para modificar las actividades establecidas inicialmente o sumar nuevas.

- Evaluar constantemente si el cambio que quieren ver a largo plazo se realiza con las audiencias que definieron, con los aliadxs iniciales... es válido cambiar a sus audiencias, a sus aliadxs o sus actividades. Con ojos críticos y mirada conjunta, definan si todos los elementos, al unirlos, les llevan a lograr su objetivo general. Si no es así, modifiquen lo que sea necesario para alcanzar su objetivo.

- Conversar con aliadxs o colegas fuera de su proyecto o iniciativa sobre lo que están haciendo o lo que desean lograr con su estrategia, esto ayuda a mantener la objetividad en el trabajo.

- Al finalizar el proyecto tengan una reunión de evaluación, donde cada integrante o participante comparta su experiencia, áreas de oportunidad y buenas prácticas para estrategias futuras.



Llevar a cabo acciones de evaluación y monitoreo, además de ayudarles a revisar qué tanto están avanzando en la consecución de sus objetivos, es una forma de rendir cuentas a sus aliadxs y donantes. Así como una forma de fortalecer su aprendizaje y trabajo en torno a incidencia política.

## Comunicando lo que deseamos

### ¿Cómo construir mensajes clave?

Los mensajes clave son las ideas centrales que queremos transmitir. Es decir, son esas nociones, propuestas o urgencias que queremos que las personas tomadoras de decisión (o cualquier otra audiencia) aprehendan, tengan frescas y se mantengan rondando en su cabeza.

### Para desarrollar sus mensajes clave...

- Definan quién será su audiencia y qué argumento necesitan presentarle para persuadirle, busquen transmitir una idea por mensaje.

- Enuncien concreta y adecuadamente el problema, la situación actual y las posibles soluciones o propuestas. Si tienen oportunidad agreguen antecedentes y testimonios.

- Integren a su mensaje datos duros (estadísticas) que respalden su argumento. Es importante que estos datos sean de fuentes oficiales.

- Es fundamental que su mensaje sea claro, corto y concreto. Si es escrito revisen la redacción. Si se transmitirá en un discurso ensáyenlo previamente.

- Por último, asegúrense de que su mensaje clave no da lugar a interpretaciones y que transmite de manera precisa lo que a ustedes les interesa comunicar.



## EJEMPLO:



México tiene la tasa más alta de embarazos en la adolescencia según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE); únicamente durante 2016 ocurrieron 997 embarazos en mujeres de 10 a 19 años. Entre las causas de estos se encuentran: el acceso limitado a información y a servicios integrales de salud sexual y reproductiva dirigidos a adolescentes.

## RECUERDEN:

Ustedes son expertxs en su tema

Cinco mensajes clave son suficientes

Elijan mensajes cortos, sencillos y memorables

Apelen a las emociones

## Tips para la negociación

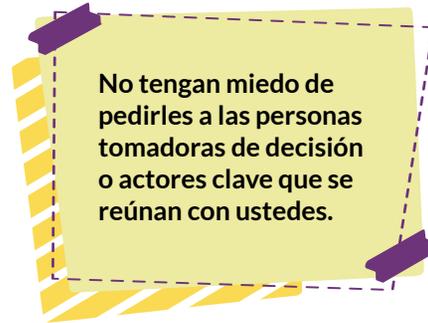
### ¿Qué hacer y qué no hacer en las reuniones con personas tomadoras de decisión?

Sabemos que en ocasiones nos ponemos nerviosxs al estar en reuniones con colegas o personas tomadoras de decisión, por lo que les compartimos algunos tips. Así como buenas prácticas que les servirán para tener reuniones exitosas, cuidar las relaciones con sus aliadxs y continuar el impulso de su tema de incidencia.

### ANTES

- Definan cuál será el objetivo de la reunión y qué argumentos usarán para lograrlo. Recuerden, es probable que, en su primer intento, no logren reunirse con su audiencia primaria. Está bien, sin embargo, les sugerimos estar preparadxs, buscar alternativas y seguirlo intentando.
- Al solicitar una reunión con sus interlocutorxs, siempre envíen un correo formal con un oficio para ello. En algunas ocasiones se puede conseguir la cita vía llamada telefónica, a través de WhatsApp, o por alguna otra vía. Aun así, envíen un correo formal con un oficio solicitando la reunión. El oficio diríjanlo a la oficina de sus interlocutorxs copiando a sus asistentes o secretarixs, asimismo, en este documento expliquen brevemente el objetivo de la reunión.
- Preferentemente, organícense con sus aliadxs para que vayan representantes de diferentes Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) o partes interesadas a la reunión. Esto facilita la apertura, el apoyo al tema por el que abogarán y el concretar acuerdos.
- Consideren integrar a sus argumentos para la reunión datos estadísticos o información clave actualizada, esto fortalecerá su caso.

- Preparen materiales de apoyo que respalden sus planteamientos y el trabajo de su alianza. Por ejemplo, las hojas de incidencia, el trifold de LPEN o el documento de hallazgos estatal. Incluso, pueden hacer una presentación de diapositivas breve y concreta que guíe la conversación y destaque los logros de su alianza.



## DURANTE

- Cuiden su lenguaje, traten de evitar el uso de etiquetas al hablar.
- Sean honestxs con su trabajo, alianzas y expectativas. La confianza entre aliadxs es fundamental.
- Regresen a su propuesta, sean propositivxs y respetuosxs. Eviten confrontaciones.
- Escuchen y consideren las capacidades y preocupaciones de las personas tomadoras de decisión y posibles aliadxs. Ya que así los acercamientos y las estrategias son más efectivas.
- Si les es posible, con previa autorización, tomen fotos de la reunión para difundirlas en sus redes institucionales. Esto incrementa el compromiso y el seguimiento que darán sus interlocutorxs a lo acordado.
- Busquen concretar acuerdos de colaboración a través de documentos firmados por todas las partes. Esto permitiría que la colaboración no dependa de personas sino de instituciones.
- Justo antes de finalizar la reunión repasen en voz alta los acuerdos a los que llegaron, para que confirmen el compromiso y su seguimiento.



Recuerden, ustedes son expertxs en sus temas. Su experiencia y conocimiento son absolutamente valiosos y les brinda la legitimidad para poner sus temas sobre la mesa.

## DESPUÉS

- Al finalizar la reunión elaboren una minuta o un documento con los acuerdos alcanzados y envíenla por correo a quienes participaron en la reunión. Este documento facilitará el seguimiento y servirá de evidencia, en caso de ser necesario.
- Den seguimiento a la comunicación con sus interlocutorxs, cumplan con los compromisos adoptados y establezcan una fecha para la próxima reunión.

## Tips para la implementación de su estrategia de incidencia

### ¿Qué hacer y qué no hacer para alcanzar sus objetivos?

Como mencionamos al inicio, lo único que necesitan para hacer incidencia política es trabajar con personas que compartan su interés por lograr cambios que ayuden su comunidad. Les compartimos unos consejos que fortalecerán el desarrollo e implementación de su estrategia de incidencia.

- No se frustren si las actividades no resultan como lo planificaron. A veces la incidencia requiere ajustes en su desarrollo.
- Tómense el tiempo para construir confianza y entendimiento mutuo con sus aliadxs e interlocutorxs.
- Consideren entre sus objetivos y actividades incluir acciones de comunicación. Contar con el apoyo de la opinión pública a su causa es fundamental y, en ocasiones, facilita la incidencia política.
- Evalúen cuándo es necesario y estratégico vincularse con: partidos políticos, celebridades, opinólogos, entre otras personas. Mantengan siempre la credibilidad de su trabajo.
- Dependiendo del contexto político evalúen si es más estratégico tener reuniones a puerta cerrada o visibilizar en redes sociales o medios de comunicación algunos procesos. Les recomendamos que, aunque elijan difundir públicamente sus propuestas o demandas, siempre y de manera previa conversen con representantes de las instancias gubernamentales aludidas y sus interlocutorxs para compartirles aquello que difundirán.
- Aunque algunas personas tomadoras de decisión no demuestren tener interés o compromiso por su causa, identifiquen cuando hay oportunidad de sensibilizarles respecto a la importancia del tema por el que están abogando, para así lograr sus objetivos. Definan a quiénes pueden convencer para sumarles a sus alianzas.

Es indispensable que cuenten con información y datos que les permitan construir argumentos válidos, que impulsen su tema de incidencia y así lograr sus objetivos.

Para ello, les recomendamos:

- De manera inicial, acudan a fuentes de información estadística oficiales.<sup>8</sup> En algunas ocasiones estas fuentes de información no están actualizadas, si es el caso recurran a fuentes de información de organismos internacionales, de instituciones académicas o de institutos de investigación.
- Verifiquen y confronten diversas fuentes de información.
- Busquen la información más actualizada.
- Sólo retomen y difundan información verdadera, oportuna y adecuada.
- Consideren que las solicitudes de acceso a la información son una fuente oficial y confiable para la evidencia. Para hacer uso de estas es muy importante que tengan presente el plazo de respuesta de las instituciones. Consideren mínimo 20 días, aunque en algunas ocasiones este periodo puede ser de hasta más de un mes. Planeen la creación de la solicitud, a quién irá dirigida y sus argumentos, en caso de que necesiten un recurso de revisión o la institución les solicite más información.
- Por último, conozcan y revisen también fuentes de información extranjeras. Estas les pueden servir para fortalecer sus argumentos y construir de mejor forma sus propuestas.



Recuerden en todo momento que la evidencia es clave para su trabajo de incidencia.

<sup>8</sup> Algunos ejemplos son: el Censo Nacional de Población y Vivienda 2020 del INEGI, la Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica 2018 del INEGI y los registros de lesiones del Sistema de Indicadores de la Secretaría de Salud, entre otros.

## Glosario

**Corresponsabilidad de los hombres en el ejercicio de la sexualidad y la reproducción:** Es el involucramiento y participación de los hombres en el co-mantenimiento de un estado de bienestar físico, emocional, mental y social en relación con todos los aspectos de la sexualidad y la reproducción. No sólo la ausencia de enfermedad, disfunción o dolencia. En este sentido, “es imposible para las mujeres el ejercicio pleno de la salud y los derechos sexuales y reproductivos (SDSyR) sin el compromiso de los hombres como usuarios, socios y defensores en la promoción de la SDSyR y la salud del recién nacido y el niño.”<sup>9</sup>

**DAAC:** enfoque que permite vincular los principios de derechos humanos, relativos a la salud sexual y reproductiva, con elementos tangibles. Esto a partir de indicadores como: la Disponibilidad, Accesibilidad, Aceptabilidad y Calidad de los servicios a evaluar.

**Educación Integral en Sexualidad:** es un proceso que se basa en un currículo diseñado para enseñar y aprender acerca de los aspectos cognitivos, emocionales, físicos y sociales de la sexualidad. Su objetivo es preparar a los niños, niñas y jóvenes con conocimientos, habilidades, actitudes y valores que los empoderarán. También sirve para proteger su salud, bienestar y dignidad; desarrollar relaciones sociales y sexuales respetuosas; considerar cómo sus elecciones afectan su propio bienestar y el de los demás; por último, conocer cuáles son sus derechos reproductivos y asegurarse de protegerlos.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Hook, C., Miller, A., Shand, T., & Stiefvater, E. (2018). *Getting to Equal: Engaging Men and Boys in Sexual and Reproductive Health and Rights and Gender Equality*. Washington, DC: [en línea] [https://www.familyplanning2020.org/sites/default/files/ACallToAction\\_015\\_web.pdf](https://www.familyplanning2020.org/sites/default/files/ACallToAction_015_web.pdf)

<sup>10</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2018), *Orientaciones técnicas internacionales sobre educación en sexualidad*. [en línea] <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265335>

**Enfoque de interculturalidad:** La interculturalidad se refiere a la “interacción entre culturas, de una forma respetuosa, horizontal y sinérgica, donde se concibe que ningún grupo cultural esté por encima del otro, favoreciendo en todo momento la integración y convivencia de ambas partes. En cuanto a los servicios de salud, este enfoque considera el entorno cultural, la diversidad y el respeto, respecto a diferentes interpretaciones relacionadas con la salud y enfermedad.”<sup>11</sup>

**ITS:** Infecciones de Transmisión Sexual

**NOM-046-SSA2-2005:** Esta norma establece “los criterios a observar en la detección, prevención, atención médica y la orientación que se proporciona a las y los usuarios de los servicios de salud [...] involucrados en situaciones de violencia familiar o sexual, así como en la notificación de los casos. Esta norma es de observancia obligatoria para todas las instituciones del Sistema Nacional de Salud. Su incumplimiento da origen a sanción penal, civil o administrativa que corresponda, conforme a las disposiciones legales aplicables.”

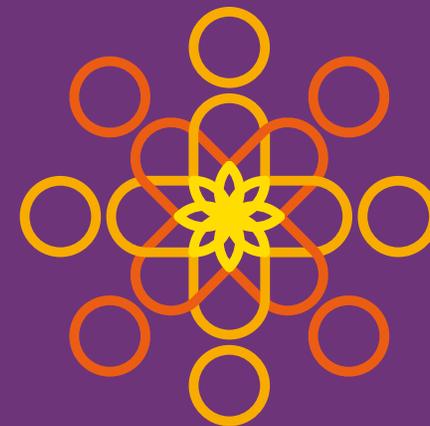
<sup>11</sup> Secretaría de Salud. (s.f.). *Servicios y unidades de Salud, culturalmente competentes*, [en línea] <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/29316/ServiciosUnidades.pdf>.

**Servicios amigables:** Es un modelo de atención en salud sexual y reproductiva para adolescentes y jóvenes. La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha desarrollado herramientas que permiten a los gobiernos entender cómo hacer sus servicios más amigables.<sup>12</sup> Estos son los componentes que sugieren: 1. Equitativos, 2. Accesibles, 3. Aceptables, 4. Apropriados y 5. Efectivos. Los servicios amigables deben hacer accesible el derecho de las y los adolescentes de proteger su salud, poniendo énfasis en la salud sexual y reproductiva de este grupo.<sup>13</sup>

**Tema de incidencia:** es aquella prioridad en la que desean enfocar su estrategia de incidencia. Para tener un buen tema de incidencia es necesario que identifiquen el problema a solucionar, sus causas y posibles respuestas.

<sup>12</sup> The PACT. (2015). *Documentos para la incidencia sobre la agenda post 2015*, p.35.

<sup>13</sup> Secretaría de Salud. (2015). *Modelo de atención integral en salud sexual y reproductiva para adolescentes*, [en línea] [http://www.cnegsr.salud.gob.mx/contenidos/descargas/SSRA/ModeloAISSRA/web\\_ModAtnIntSSRA.pdf](http://www.cnegsr.salud.gob.mx/contenidos/descargas/SSRA/ModeloAISSRA/web_ModAtnIntSSRA.pdf)



**ILSB**

Género • Innovación  
Liderazgo

