

# GUÍA METODOLÓGICA



PARA EL DISEÑO DE UN PLAN DE INCIDENCIA REGIONAL,  
DESDE LA SOCIEDAD CIVIL, PARA POSICIONAR LA ATENCIÓN A LA SEQUÍA,  
SAN Y RESILIENCIA DE LAS FAMILIAS VULNERABLES DEL CORREDOR SECO  
CENTROAMERICANO



## GUÍA METODOLÓGICA

PARA EL DISEÑO DE UN PLAN DE INCIDENCIA REGIONAL, DESDE LA SOCIEDAD CIVIL, PARA POSICIONAR LA ATENCIÓN A LA SEQUÍA, SAN Y RESILIENCIA DE LAS FAMILIAS VULNERABLES DEL CORREDOR SECO CENTROAMERICANO

Presentado a Arbeiter-Samariter-Bund Deutschland e.V. (ASB Alemania)  
por:

Msc. Guillermo Gómez Villanueva, Consultor experto en políticas y estrategias.

Abril 26 de 2021 (Versión actualizada)

Diseño, Ilustración y Diagramación:

Lic. Mareling Alemán Téllez, Diseñadora Gráfica

## índice

<b>Presentación</b>	<b>4</b>
<b>Aspectos Generales</b>	<b>5</b>
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Alcance de la Guía Metodológica	5
¿Qué es un Plan de Incidencia?	6
Condiciones clave de una metodología de incidencia exitosa	7
<b>Pasos para la Formulación del Plan de Incidencia</b>	<b>8</b>
<b>Paso 1: Análisis de Problemas</b>	<b>9</b>
a) HERRAMIENTA 1: ÁRBOL DE PROBLEMAS	10
b) HERRAMIENTA 2: ÁRBOL DE OBJETIVOS	16
<b>Paso 2: Análisis del Contexto</b>	<b>19</b>
c) HERRAMIENTA 3: ANÁLISIS FODA – ESTRATÉGICO	19
d) HERRAMIENTA 4: CATEGORIZACIÓN DE FACTORES FODA Y ESTRATEGIAS	26
<b>Paso 3: Definición de la Propuesta de Incidencia</b>	<b>29</b>
<b>Paso 4: Mapa de Poder y Alianzas</b>	<b>38</b>
<b>Paso 5: Estrategia de Difusión Social</b>	<b>40</b>
<b>Paso 6: Plan de Monitoreo y Evaluación</b>	<b>42</b>

## **Presentación**

El presente documento es una **Guía Metodológica** elaborada con el propósito de *Diseñar un Plan de Incidencia Regional, desde la sociedad civil, para posicionar la atención a la sequía, seguridad alimentaria y nutricional y la resiliencia de las familias vulnerables del corredor seco centroamericano*, la cual está basada en una metodología participativa orientada hacia las organizaciones de la sociedad civil que trabajan en la gestión del riesgo de sequía en el corredor seco centroamericano.

La Guía Metodológica está desarrollada para profundizar los procesos de análisis que se deben realizar durante las siguientes actividades clave:

- Determinar la situación actual manifestada por el problema central que se enfrenta, sus causas y sus efectos, factores relacionados con la seguridad alimentaria y nutricional, la adaptación al cambio climático, la gestión del riesgo a desastres, resiliencia, vulnerabilidad y sequía, desde la perspectiva de las organizaciones de la sociedad civil que trabajan en la gestión de riesgo de sequía en el corredor seco centroamericano.
- Definir estrategias que contribuyan a posicionar - en la agenda política centroamericana - el tema de atención a la sequía, la seguridad alimentaria y nutricional y la resiliencia de las familias vulnerables del corredor seco.
- Identificar alternativas para la atención del problema que contribuyan a soluciones colectivas hacia la reducción del riesgo de desastres, adaptación al cambio climático y la seguridad alimentaria y nutricional.

Para ello es importante comprender qué es y cómo se construye un plan de incidencia desde la sociedad civil, de qué forma se gestiona, los actores permanentes que deben participar de su formulación, los mecanismos que se requieren para una efectiva difusión y los procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación de las actividades de dicho Plan para medir sus resultados. A continuación, se desarrollan todos estos elementos.

Los ejes centrales a los que está dirigido la incidencia son:

- Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN)**, que es un estado en el cual todas las personas gozan, en forma oportuna y permanente, de acceso físico, económico y social a los alimentos que necesitan, en cantidad y calidad, para su adecuado consumo y utilización biológica, garantizándoles un estado de bienestar general que coadyuve al logro de su desarrollo<sup>1</sup>.
- Adaptación al Cambio Climático (ACC)**, que consiste en limitar los impactos, reducir las vulnerabilidades e incrementar la resiliencia frente al cambio del clima de los sistemas humanos y naturales, incluyendo la biodiversidad, los bosques, las costas, las ciudades, el sector agrario, la industria, etc<sup>2</sup>.

## **Aspectos Generales**

### **Objetivos Generales**

El objetivo general de esta Guía Metodológica es fortalecer la capacidad de incidencia pública de las organizaciones de la sociedad civil que trabajan en la gestión de riesgo de sequía en el corredor seco centroamericano para posicionar en la agenda política centroamericana el tema de atención a la sequía, la Seguridad Alimentaria y nutricional y la resiliencia de las familias vulnerables.

### **Objetivos Específicos**

La presente Guía tiene los siguientes objetivos específicos:

- Proporcionar lineamientos metodológicos para que los diversos actores de las organizaciones de la sociedad civil de los países que conforman el Corredor Seco Centroamericano identifiquen y diseñen planes de incidencia para posicionar la atención a la sequía, SAN y resiliencia de las familias vulnerables del corredor seco centroamericano a nivel local y con escalamiento a nivel de la región.
- Contribuir a una adecuada comprensión de qué es incidencia y como puede ser un activo para la gestión de las organizaciones de la sociedad civil.
- Promover activamente la participación de los actores locales en coordinación con las instituciones del Estado en cada país, así como con las entidades cooperantes.
- Fomentar una adecuada comunicación y coordinación entre todas las partes interesadas en la gestión efectiva del riesgo de sequía, la resiliencia y la adaptación al cambio climático en el corredor seco centroamericano.
- Coadyuvar a la implantación de un sistema de monitoreo y evaluación para medir el avance de la implementación de las acciones de incidencia.

### **Alcance de la Guía Metodológica**

La presente guía es de aplicación en espacios de gobernanza y coordinación con la participación de organizaciones de la sociedad civil organizada que trabajan en la atención a la sequía, seguridad alimentaria y nutricional, y resiliencia de las familias vulnerables del corredor seco centroamericano a nivel local, micro regional, nacional y/o regional.

<sup>1</sup> INCAP. La iniciativa de seguridad Alimentaria Nutricional en Centro América. Segunda edición. Guatemala Marzo de 1999.

<sup>2</sup> Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático (PNACC). Gobierno de España.



## ¿Qué es un Plan de Incidencia?

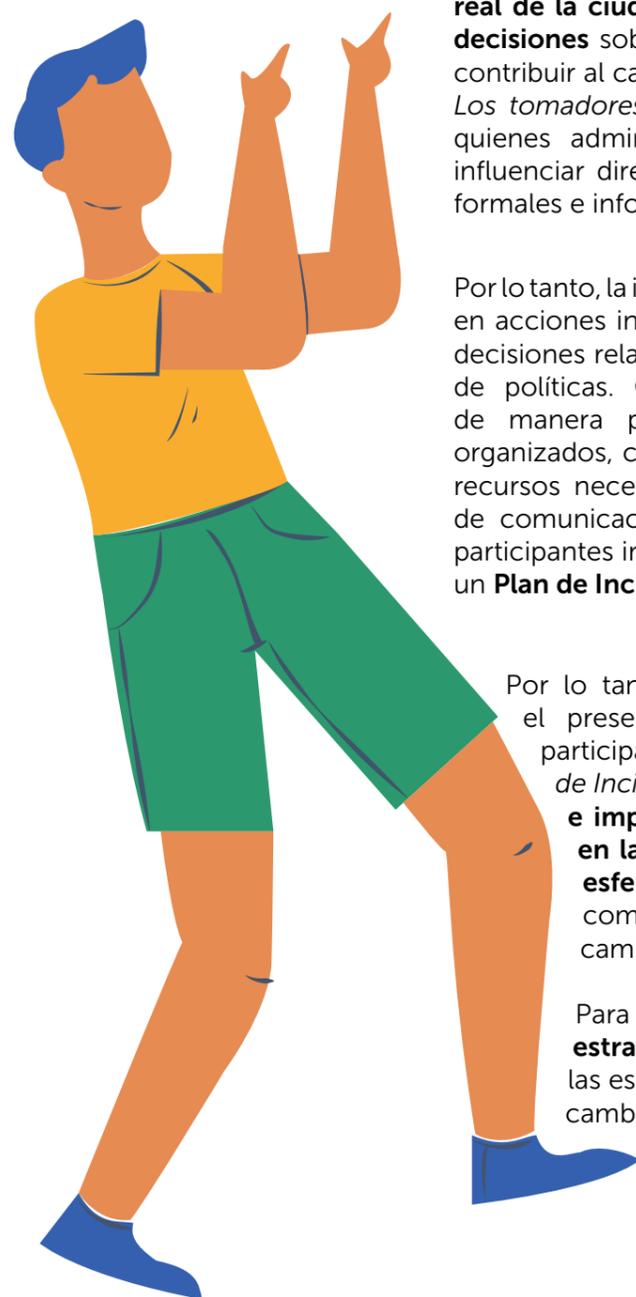
Antes de describir qué es un plan de incidencia, primero se debe comprender *¿Qué es la Incidencia?*:

La incidencia es una **herramienta para promover la participación real de la ciudadanía** con el objetivo de **influir en la toma de decisiones** sobre política de distintas instancias del poder, para contribuir al cambio social y a la participación social propositiva. *Los tomadores de decisiones* no necesariamente son siempre quienes administran el poder, pero sus decisiones pueden influenciar directa o indirectamente en las esferas de decisión formales e informales que tiene la sociedad.

Por lo tanto, la incidencia es un **proceso deliberado**, ya que se basa en acciones intencionales que buscan influir en quienes toman decisiones relacionadas al desarrollo, cambio o implementación de políticas. Cuando dicha incidencia ha sido desarrollada de manera participativa, bajo procesos o procedimientos organizados, con la definición clara de las actividades, insumos, recursos necesarios, así como la elaboración de mecanismos de comunicación y definición de roles de monitoreo de los participantes involucrados en el proceso, entonces hablamos de un **Plan de Incidencia**<sup>i</sup>.

Por lo tanto, la *metodología de incidencia* propuesta en el presente documento buscará brindar herramientas participativas y analíticas para la construcción de un *Plan de Incidencia*, que sea capaz de **influir en la formulación e implementación de políticas y programas públicos en la región**, y generar **acceso e influencia sobre las esferas de poder y toma de decisión** en temas claves como la seguridad alimentaria y la adaptación al cambio climático.

Para ello se deben realizar un conjunto de **acciones estratégicas** orientadas a influir en la agenda política y las esferas de toma de decisiones con el fin de aspirar a cambios y mejoras a partir de un rol participativo de los movimientos sociales que juegan un papel clave en las temáticas mencionadas.



## Condiciones clave de una metodología de incidencia exitosa

Para que la metodología sea exitosa se deben considerar:



### Ubicación geográfica para su gestión:

Identificar el radio de acción de las instituciones legales y regulatorias meta que se busca incidir para que dicha incidencia sea efectiva.



### Ruta de implementación clara:

Las organizaciones promotoras de la incidencia que realizan la gestión deben tener definida la ruta para ejecutar la solución.



### Oportunidad de la incidencia:

Demostrar la relevancia del problema y la importancia de la ruta de su solución. Por eso es importante realizar un adecuado diagnóstico actual sobre el tema de interés que se busca incidir.



### Estrategia de difusión social:

Definir una estrategia de incidencia y un plan de difusión con enfoque útil y flexible. Se deben generar audiencias públicas pertinentes que respalden activamente la solución y sus principios sociales.



### Liderazgo:

Capacidad de la población meta de organizar y dirigir los recursos para ejecutar la estrategia y el plan de difusión.



### Alianza influyente

Las alianzas pueden influir en los tomadores de decisiones necesarias a buscar soluciones.



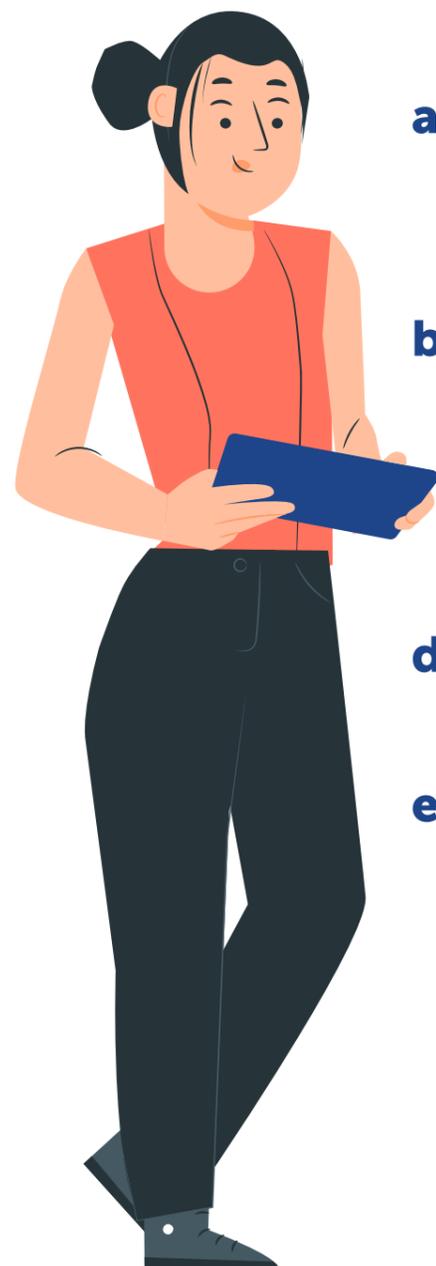
### Votos necesarios:

De los tomadores de decisiones que respalden la solución y pueden superar la oposición a la misma.



## Pasos para la formulación del Plan de Incidencia

Como todo proceso, la elaboración de un Plan de Incidencia puede requerir muchas acciones que -organizadas o no- conducen a un fin concreto. La ruta metodológica propuesta para las organizaciones de la sociedad civil, para alcanzar una incidencia política efectiva, sugiere realizar los siguientes pasos clave:



- a) Inicialmente, realizar un **diagnóstico situacional** para identificar el problema central enfrentado, sus causas y efectos que están afectando a la población del corredor seco en cuanto a la seguridad alimentaria nutricional y adaptación al cambio climático (aunque se puede utilizar para analizar cualquier tipo de problemática);
- b) Definir **estrategias de incidencia** a partir de las alternativas de solución evidenciadas en el proceso de diagnóstico situacional;
- c) Identificación y construcción de **mapas de poder y de alianzas** que potencien la toma de decisiones de los grupos para incidir en las soluciones evidenciadas en el proceso de diagnóstico;
- d) Elaborar **mecanismos de difusión y comunicación** de las estrategias de incidencia para impactar a diferentes actores sociales, políticos, económicos, etc.; y,
- e) Definir un **proceso de monitoreo y seguimiento** de las actividades para medir los resultados establecidos en dicho Plan de Incidencia.

A continuación, se presentan de forma gráfica, el esquema completo de los pasos antes descritos:



En los siguientes apartados se presentan los pasos y sus correspondientes procesos que se deben seguir para construir el Plan de Incidencia con participación de la sociedad civil. Para cada uno de ellos se proponen distintos instrumentos y formatos que facilitarán la formulación del Plan, así como la descripción detallada de las actividades necesarias para su llenado.

### Paso 1: Análisis de Problemas

Bajo el Análisis de Problemas, el Plan de Incidencia tiene el propósito de posicionar en la agenda política centroamericana el tema de atención a la sequía, la Seguridad Alimentaria y nutricional y la resiliencia de las familias vulnerables, denotando la existencia de un problema específico existente para una población definida en el corredor seco Centroamericano, el cual está determinado por factores directos e indirectos, cuyas relaciones de causa y efecto deben ser analizadas y confirmadas como condición previa a la fase de diseño de estrategias y acciones que conforman el Plan de Incidencia, ya que a partir de ellas se identifican las acciones concretas a impulsar como respuesta a dicha situación negativa.

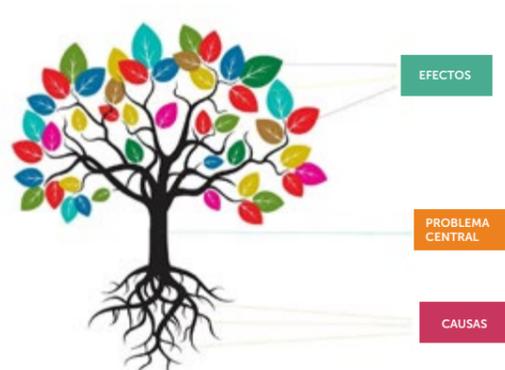
Para ello, se debe tener en cuenta que:

- Se deben integrar mesas de trabajo participativo donde coincidan diferentes actores clave con conocimiento territorial y nacional sobre las acciones que realizan y las necesidades que han identificado en relación al tema de gestión de riesgo, seguridad alimentaria y nutricional, etc.
- Las mesas de trabajo deben considerar la participación, primordialmente de actores locales vinculados al tema, sumado a la participación de los esfuerzos organizativos más estructurados como las mesas regionales, instituciones del Estado y representación de organismos internacionales, si fuera posible.

- Un problema es una situación o condición negativa en la población, es un hecho real, estadísticamente demostrable en términos de su magnitud, temporalidad, grupo poblacional y ámbito geográfico.
- Una vez definido el problema central, se identifican las causas que lo originan (causas directas o de primer nivel, segundo nivel, etc.), y luego se identifican los efectos directos e indirectos que genera el problema central en la población que lo padece.
- Luego, se proponen alternativas de solución que podrían contribuir a desarrollar mejores estrategias orientadas a una incidencia efectiva. Para ello se pueden utilizar distintas herramientas que estimulen la discusión participativa y la puesta en común de los enfoques sobre una misma temática.

A continuación, se presentan las herramientas que se proponen para cumplir con el propósito del análisis de problemas:

## a) HERRAMIENTA 1: ÁRBOL DE PROBLEMAS



### CONCEPTO

Consiste en identificar -a través de una estructura como la de un Árbol- la razón principal (normalmente negativa) que limita/obstruye una mejora sustantiva en las condiciones que garanticen la seguridad alimentaria y nutricional y permitan la adaptación al cambio climático (sequía, gestión de riesgo, etc.) para así lograr una mejor incidencia en el tema.

Por lo tanto, la comunidad, organizaciones y representantes de instituciones participantes en el diseño del Plan de Incidencia, utilizarán la metodología del **Árbol de Problemas** como herramienta que contribuya a identificar y focalizar la situación problemática central que enfrentan en la actualidad, a través de un análisis de sus causas y efectos.

Dicha herramienta posee las siguientes ventajas:

- Se logra una mayor comprensión del problema, sus causas y efectos que a simple vista aparecían desarticulados o incluso contradictorios. Es el primer paso en la búsqueda de soluciones a dicho problema.
- Se identifica la vigencia y pertinencia del problema, en lugar de dar prioridad a problemas aparentes, futuros o pasados.
- El proceso de análisis participativo potencia la comprensión colectiva y la construcción democrática de soluciones.

## APLICACIÓN PRÁCTICA

Realizar una primera lluvia de ideas en torno a identificar el problema central que está afectando o limitando el propósito deseado.

Se coloca el problema identificado en el centro donde estaría el tronco del árbol y se definen las causas que lo originan colocándolas donde estarían las raíces del árbol y posteriormente, se determinan los efectos que se producen como consecuencia de dicho problema principal, colocándolos en donde estaría la copa del árbol donde se encuentran las ramas y frutos.

Para llegar a identificar el problema se debe generar discusión del **¿por qué?** se considera un problema para así poder encontrar las causas (su raíz) y sus efectos (ramas).

Considerar el ejemplo del *incremento de fallecidos en un cruce de calle*. Inicialmente se lo considera como el problema principal, pero al hacer un análisis más profundo del *¿qué sucede?*, *¿por qué?* y *¿qué efectos produce?*, se concluye que el incremento de fallecidos solo es un efecto y que la falta de señalización o la mala condición de la calle, son los causantes de ese problema (sus causas), aunque no necesariamente la ausencia de los medios refleja las causas del problema. Por lo tanto, concluimos que los frecuentes accidentes de automóviles son el *problema central*.

Para llegar a ese nivel de análisis se deben responder 3 preguntas:

1. **¿Qué está ocurriendo en nuestro entorno?**, para acercarnos al **PROBLEMA PRINCIPAL**.
2. **¿Por qué está ocurriendo?**, es decir, **las CAUSAS** que producen el problema principal.
3. **¿Qué está ocasionando?**, es decir, **los EFECTOS** o consecuencias del Problema Principal.

• **PROCEDIMIENTO 1:** IDENTIFICAR EL PROBLEMA CENTRAL PARA LOGRAR UNA MEJOR INCIDENCIA EN EL TEMA QUE CONVOCA AL GRUPO DE TRABAJO.

Se debe identificar el problema central que impide el logro de los objetivos deseados, que entorpece el desenvolvimiento de las acciones y que al ser identificado debe ser orientado a las causas que lo producen y los efectos o consecuencias que genera.

• **PROCEDIMIENTO 2:** LLUVIA DE IDEAS PARA DEFINIR LAS CAUSAS QUE PROVOCAN EL PROBLEMA CENTRAL.

Se debe identificar, a través de una “lluvia de ideas” (sin organizarlas inicialmente), cuáles son las causas que están directamente relacionadas al Problema Central previamente identificado.

• **PROCEDIMIENTO 3:** LLUVIA DE IDEAS PARA DETERMINAR LOS EFECTOS QUE PRODUCE EL PROBLEMA CENTRAL.

Se debe identificar a través de una “lluvia de ideas” (sin organizarlas inicialmente) cuáles son los efectos o consecuencias que produce el Problema Central.

• **PROCEDIMIENTO 4:** SE ORGANIZAN LAS CAUSAS A PARTIR DE LAS QUE AFECTAN DIRECTAMENTE AL PROBLEMA Y LAS QUE TIENEN UNA INCIDENCIA INDIRECTA.

Por ejemplo, en el caso de los accidentes de tránsito en el cruce de calle, una causa directa podría ser el exceso de velocidad de los vehículos, y la causa indirecta la falta de semáforos en el cruce de la calle.

• **PROCEDIMIENTO 5:** SE ORGANIZAN LOS EFECTOS.

Como en el caso anterior, habrá efectos directos (alta tasa de lesionados por accidentes), y efectos indirectos (incremento costos de atención en salud).

## INSTRUMENTO DE TRABAJO

Para facilitar el trabajo de los grupos, a continuación, se presenta el formato sugerido para definir los elementos del Árbol con los procedimientos mencionados anteriormente:

### Instrumento 1 Construcción del Árbol de Problemas

PROCEDIMIENTOS	RESULTADOS
<p><b>PROCEDIMIENTO 1</b></p> <p><b>El problema:</b> Escriba varias ideas que surjan, luego se analizan para llegar al problema central (Lluvia de ideas).</p>	<p>Lluvia de ideas sobre el PROBLEMA PRINCIPAL: ¿Qué está ocurriendo en nuestro entorno?</p> <hr/> <p>Escriba acá las ideas</p> <hr/> <p>La lluvia de ideas le dará muchos elementos que los descartarán como PROBLEMA CENTRAL, ya que no lo eran, y al analizarlos se darán cuenta que son CAUSAS o son EFECTOS y por lo tanto los utilizarán adelante.</p> <hr/> <p><b>Definir el PROBLEMA PRINCIPAL</b></p> <p>Escriba acá el problema principal</p> <hr/> <p>Incluir análisis de cómo afecta al ROL Y PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES (ENFOQUE DE GÉNERO) y a Personas con Discapacidad (ENFOQUE DE DERECHOS).</p>
	<p><b>Causas que provocan el PROBLEMA PRINCIPAL:</b></p> <hr/> <p><b>PROCEDIMIENTO 2</b></p> <p><b>Las causas:</b> Escriba varias ideas que surjan sobre las causas que originan ese problema y luego organícelas por prioridad.</p> <hr/> <p>Incluir análisis de cómo afecta al ROL Y PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES (ENFOQUE DE GÉNERO) y a Personas con Discapacidad (ENFOQUE DE DERECHOS).</p>

PROCEDIMIENTOS	RESULTADOS
<p><b>PROCEDIMIENTO 3</b></p> <p><b>Los efectos:</b> Escriba varias ideas que surjan sobre los efectos que produce directamente ese problema y luego los efectos indirectos.</p>	<p><b>Efectos que produce el PROBLEMA PRINCIPAL:</b></p> <p><small>Incluir análisis de cómo afecta al ROL Y PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES (ENFOQUE DE GÉNERO) y a Personas con Discapacidad (ENFOQUE DE DERECHOS).</small></p>
<p><b>PROCEDIMIENTO 4</b></p> <p><b>Las causas organizadas:</b> Escriba las causas que originan ese problema y luego las causas secundarias.</p>	<p><b>Causas Primarias que provocan el PROBLEMA PRINCIPAL:</b></p> <p><b>Causas secundarias que están relacionadas al PROBLEMAS PRINCIPAL:</b></p>
<p><b>PROCEDIMIENTO 5</b></p> <p><b>Los efectos:</b> Escriba acá los efectos directos que produce directamente ese problema y luego los efectos indirectos.</p>	<p><b>Efectos directos que produce el PROBLEMA PRINCIPAL:</b></p> <p><b>Efectos secundarios relacionados al PROBLEMAS PRINCIPAL:</b></p>

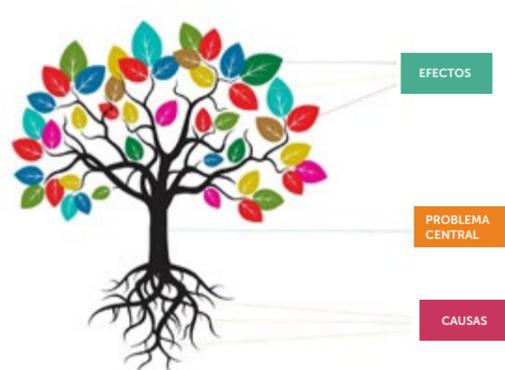


### CONSEJOS ÚTILES

Se pueden hacer las siguientes preguntas clave para estimular la discusión en torno a los temas que se están abordando, después de haber elaborado el Árbol:

- ¿Cuál es la naturaleza de los problemas identificados?
- ¿Cuáles son las consecuencias más graves o cuáles son las de mayor preocupación para el grupo de trabajo?
- ¿Cuáles de las causas y efectos están profundizándose en la actualidad y tendrán mayor consecuencia en el futuro?
- ¿Qué criterios son importantes a considerar en la reflexión de grupo sobre la búsqueda de soluciones?
- ¿Qué causas son más fáciles/más difíciles de abordar?
- ¿Qué posibles soluciones u opciones podrían existir?
- ¿Qué política existente podría ayudar a abordar una causa o consecuencia o crear una solución?

## b) HERRAMIENTA 2: ÁRBOL DE OBJETIVOS



### CONCEPTO

Es una metodología complementaria que se utiliza para identificar las distintas soluciones a un problema.

Se construye a partir del **árbol de problemas**, donde el problema se convierte en un objetivo a alcanzar (en términos positivos), las causas identificadas en medios o mecanismos para la solución del problema y los efectos en los fines o resultados deseados a alcanzar.

### APLICACIÓN PRÁCTICA

Consiste en que el grupo se concentre en identificar -desde una visión constructiva y de planificación- las acciones necesarias para la mejora sustantiva de las condiciones negativas identificadas anteriormente (problema, causas y efectos), y lograr por lo tanto una mayor y mejor incidencia en el tema. Los procedimientos a seguir son los siguientes:

- **PROCEDIMIENTO 1:** CONVERTIR EL PROBLEMA CENTRAL EN UN PROPÓSITO (OBJETIVO GENERAL) PARA LA INCIDENCIA.

Consiste en definir objetivos claros y prácticos, así como también plantear estrategias para poder cumplirlos. Por ejemplo, si un problema identificado fue "aumento de quema de tierras para nuevas cosechas", el OBJETIVO sería redactar el problema en positivo: "reducción de quema de tierras para nuevas cosechas" y a partir de este objetivo se eligen las estrategias. La base de esta metodología es que, si se han identificado los problemas adecuadamente, se estarían aportando verdaderas soluciones a dichos problemas. Hay una premisa que indica que "no hay que dar soluciones adecuadas, a problemas equivocados".

- **PROCEDIMIENTO 2:** LAS CAUSAS SE VUELVEN MEDIOS O MECANISMOS DE SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.

Consiste en identificar que las causas que producen el problema se puedan combatir con MEDIOS o mecanismos idóneos y factibles. Por ejemplo, si una causa relacionada al problema sería: "desconocimiento de técnicas para preparar la tierra para nuevas cosechas", por lo tanto, estaríamos identificando un MEDIO para solucionar dicha causa, por ejemplo: "Promoción y difusión de técnicas para preparar la tierra para nuevas cosechas".

- **PROCEDIMIENTO 3:** LOS EFECTOS DEL PROBLEMA SE VUELVEN FINES O RESULTADOS (LO QUE SE QUIERE TENER COMO RESULTADO).

Por último, los EFECTOS del problema se transforman en los FINES que se desean alcanzar. Por ejemplo, si un efecto del PROBLEMA es: "Reducción de las cosechas por pérdidas de los nutrientes de los terrenos donde se siembra". El fin o resultado (el efecto en positivo) deseado al solucionar el problema sería: "Mejora de las cosechas y de la calidad de las siembras".

*Estos procedimientos son muy importantes para aproximarse a la visualización de soluciones y estrategias que estén directamente relacionadas a los problemas que se han identificado.*

### INSTRUMENTO DE TRABAJO

En el siguiente formato se organizan los procedimientos antes descritos para la definición del **Árbol de Objetivos**:

#### Instrumento 2 Construcción del Árbol de Objetivos

PROCEDIMIENTOS	TAREAS
	PROPÓSITO U OBJETIVO GENERAL
<b>PROCEDIMIENTO 1</b>  <b>Analizar el Objetivo General</b> que transformaría el PROBLEMA CENTRAL en una SOLUCIÓN orientada a la incidencia.	Incluir análisis de cómo potenciamos el ROL Y PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES (ENFOQUE DE GÉNERO) e incluimos a Personas con Discapacidad (ENFOQUE DE DERECHOS).

PROCEDIMIENTOS	TAREAS
<p><b>PROCEDIMIENTO 2</b></p> <p>Las causas dan origen a definir estrategias o medios para solucionar el problema.</p>	<p><b>Definición de MEDIOS o ESTRATEGIAS a partir de las CAUSAS</b></p> <p>Incluir análisis de cómo potenciamos el ROL Y PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES (ENFOQUE DE GÉNERO) e incluimos a Personas con Discapacidad (ENFOQUE DE DERECHOS).</p>
<p><b>PROCEDIMIENTO 3</b></p> <p>Los efectos se convierten en FINES o RESULTADOS que queremos medir para la incidencia.</p> <p>A partir de su definición, a los FINES o RESULTADOS se le establecen las metas, es decir, de manera cuantitativa o cualitativa, buscamos medir los resultados: cuántos, cómo, qué se lograría. Se sugiere que se haga <b>bajo criterios SMART</b> es decir que una meta debe ser Específica; Medible; Alcanzable; Relevante; y Temporal. Una meta debe cumplir con estos criterios.</p> <p>Las metas SMART son metas concretas que permiten analizar el desempeño de nuestros esfuerzos, en cualquier organización que requiera ordenar y medir su trabajo de manera sistemática.</p> <p>Incluir análisis de cómo potenciamos el ROL Y PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES (ENFOQUE DE GÉNERO) e incluimos a Personas con Discapacidad (ENFOQUE DE DERECHOS).</p>	<p><b>Definición de FINES o RESULTADOS a partir de los EFECTOS</b></p>

## Paso 2: Análisis del Contexto



El siguiente paso del trabajo en grupo para el diseño y formulación de un Plan de Incidencia consiste en realizar un análisis del contexto, es decir, analizar la situación y condición actual de la organización, la comunidad, el país y/o la región para tener elementos explicativos del problema, de sus causas y efectos y sobre las posibles alternativas de solución que se pueden identificar. Para ello, se pueden utilizar las siguientes herramientas:

### c) HERRAMIENTA 3: ANÁLISIS FODA – ESTRATÉGICO

#### **CONCEPTO**



El Árbol de Problemas y de Objetivos, revelan el panorama sobre lo que está afectando a la población, el medio económico o el medio ambiente. Sin embargo, se debe desarrollar un análisis de contexto para comprender el entorno en que se manifiesta el problema y las potencialidades/barreras/limitaciones para solucionarlo, por lo que se sugiere realizar un análisis del contexto interno

y externo desde la perspectiva de las organizaciones, instituciones y entidades locales, micro regionales, nacionales y/o regionales para enfrentar los efectos del problema definido y atender las causas que lo provocan, de tal manera de tomar decisiones estratégicas efectivas y construir un diseño que sea coherente con la realidad.

*Recuerde que para el análisis FODA se deben considerar el problema, sus causas, y efectos, así como los medios y fines que se identificaron en el Árbol de Objetivos.*

## APLICACIÓN PRÁCTICA

Para desarrollar el análisis FODA estratégico se deberán considerar los siguientes elementos:

**F**  **Entorno interno – FUERTE**

Servirá para identificar los puntos fuertes de la *organización, institución o país* y sus fortalezas para atender las necesidades relacionadas al problema y sus causas.

**D**  **Entorno interno – DÉBIL**

Donde se identifican las mejoras internas (debilidades) que requiere la *organización, institución o país* y que limitan generar soluciones al problema y la atención de sus causas y efectos.

**O**  **Entorno externo – POSITIVO**

Identificado las oportunidades internas y externas (actuales y futuras) para mejorar las expectativas de solución del problema, de sus causas y efectos.

**A**  **Entorno externo – NEGATIVO**

Hacer frente a las futuras y actuales amenazas vinculadas al problema y sus causas para impedir su profundización.

El siguiente esquema muestra los cuadrantes donde se deberán mostrar los factores antes descritos:

	Análisis interno	Análisis externo
Factores Negativos -	Estrategias para <b>Corregir Debilidades</b>	Estrategias para <b>Afrontar Amenazas</b>
Factores Positivos +	Estrategias para <b>Mantener Fortalezas</b>	Estrategias para <b>Explotar Oportunidades</b>

• **PROCEDIMIENTO 1:** IDENTIFICAR LAS FORTALEZAS DE LA ORGANIZACIÓN/ INSTITUCIÓN/PAÍS/LOCALIDAD con base en las cuales se puede dar solución al Problema, Causas y Efectos identificados.

Se deben identificar los puntos fuertes de la organización, institución y/o país y sus fortalezas para atender las necesidades relacionadas al problema y sus causas. El grupo de trabajo pone en común sus aportes y se establecen ponderaciones globales de dichas fortalezas considerando su relevancia para la incidencia en la agenda a nivel del país y región. De ahí que el análisis va desde las fortalezas locales hasta las que como país se tienen para dar solución al problema, a sus causas y efectos.

• **PROCEDIMIENTO 2:** IDENTIFICAR LAS FORTALEZAS DE LA ORGANIZACIÓN/ INSTITUCIÓN/PAÍS/LOCALIDAD con base en las cuales se puede dar solución al Problema, Causas y Efectos identificados.

Se deben identificar las oportunidades de mejora internas de la organización, institución y/o país vinculadas a la solución del problema y sus causas. El grupo de trabajo pone en común sus aportes y se establecen ponderaciones globales de dichas debilidades considerando su relevancia para la incidencia en la agenda a nivel del país y región. Es decir, que el análisis va desde las debilidades locales hasta las que como país se tienen y limitan el dar soluciones al problema, a sus causas y efectos.

• **PROCEDIMIENTO 3:** IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES DE LA ORGANIZACIÓN/ INSTITUCIÓN/ PAÍS /LOCALIDAD con base en las cuales se puede dar solución al Problema, Causas y Efectos identificados.

Se busca identificar las oportunidades del medio externo (actuales y futuras) que incrementan las posibilidades para la atención del problema y sus causas. El grupo de trabajo pone en común sus aportes y se establecen ponderaciones globales de dichas oportunidades considerando su relevancia para la incidencia en la agenda a nivel del país y región. Es decir, que el análisis va desde las oportunidades locales hasta las que como país se tienen y potencian dar soluciones al problema, a sus causas y efectos.

• **PROCEDIMIENTO 4:** IDENTIFICAR LAS AMENAZAS DE LA ORGANIZACIÓN/ INSTITUCIÓN/PAÍS/LOCALIDAD con base en las cuales se puede dar solución al Problema, Causas y Efectos identificados.

Se busca identificar las amenazas del medio externo (actuales y futuras) que podrían imposibilitar la atención del problema y sus causas. El grupo de trabajo pone en común sus aportes y se establecen ponderaciones globales de dichas amenazas considerando su relevancia para la incidencia en la agenda a nivel del país y región. Es decir, que el análisis va desde las amenazas locales hasta las que como país se tienen e imposibilitarían el dar soluciones al problema, a sus causas y efectos.

• **PROCEDIMIENTO 5:** PAREO DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES PARA DEFINIR ESTRATEGIAS QUE MAXIMICEN FORTALEZAS Y SE APROVECHEN LAS OPORTUNIDADES.

Se hace un pareo<sup>3</sup> entre las **fortalezas** y las **oportunidades** identificadas para definir **estrategias**, de tal forma que las OPORTUNIDADES sean efectivamente aprovechadas y se conviertan en NUEVAS FORTALEZAS con lo que se haga incidencia para resolver el problema y sean parte de las acciones para ser incluidas en el Plan de Incidencia.

Por ejemplo, si una fortaleza es la *“fortalecida capacidad de gestión”*, y la oportunidad es *“un proyecto de seguridad alimentaria para Centroamérica a partir de la elegibilidad del país”*, se buscaría que se definan estrategias para lograr que esa capacidad de gestión incremente las posibilidades de *“elegibilidad del país para ser parte del proyecto de seguridad alimentaria”*, con ello, se logra que la oportunidad ya sea una fortaleza.

• **PROCEDIMIENTO 6:** PAREO DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES PARA DEFINIR ESTRATEGIAS QUE MINIMICEN DEBILIDADES Y MAXIMICEN OPORTUNIDADES.

Se hace un pareo entre las **debilidades** y las **oportunidades** identificadas para definir **estrategias** para minimizar las DEBILIDADES identificadas mediante el aprovechamiento de las OPORTUNIDADES y así mejorar el nivel de incidencia para resolver el problema de manera más efectiva.

Por ejemplo, si se anuncia una *“cartera de fondos para proyectos para países elegibles”* (oportunidad) y una debilidad identificada es la *“débil coordinación territorial de las diversas organizaciones”*, la estrategia podría ser *“generar mecanismos para fortalecer la coordinación y articulación entre las organizaciones para incrementar la oportunidad como país de ser elegibles para dichos fondos”*.

• **PROCEDIMIENTO 7:** PAREO DE FORTALEZAS Y AMENAZAS PARA DEFINIR ESTRATEGIAS QUE MAXIMICEN FORTALEZAS Y MINIMIZAR AMENAZAS.

Se hace un pareo entre las **debilidades** y las **oportunidades** identificadas para definir **estrategias**, de tal forma que las OPORTUNIDADES sean efectivamente aprovechadas para eliminar o minimizar las AMENAZAS con lo que se contrarresten los factores que limitan la incidencia para resolver el problema, sus causas y sus efectos.

• **PROCEDIMIENTO 8:** PAREO DE DEBILIDADES Y AMENAZAS PARA DEFINIR ESTRATEGIAS QUE MINIMICEN LAS DEBILIDADES Y LAS AMENAZAS.

Se hace un pareo entre las **debilidades** y las **oportunidades** identificadas para definir **estrategias**, de tal forma que los riesgos y factores que obstruyen la incidencia para resolver el problema sean eliminados o minimizados.

Por ejemplo, si una debilidad es la *“escasa coordinación interinstitucional en la zona sobre el tema de seguridad alimentaria”*, y la amenaza es el *“incremento de hogares en situación de pobreza extrema”*, la estrategia para eliminar o minimizar ambos factores podría ser *“mejorar la coordinación para focalizar proyectos enfocados en la reducción de la pobreza extrema”*.

<sup>3</sup> Según la Real Academia de la Lengua Española (RAE), el término “parear” se refiere a juntar o igualar dos cosas comparándolas entre sí.

## INSTRUMENTO DE TRABAJO

En el siguiente formato se organizan los procedimientos antes descritos para realizar el ejercicio de **identificación de estrategias**.

### Instrumento 3 Identificación de estrategias a partir de factores FODA

PROCEDIMIENTOS	RESULTADOS
 <p><b>Fortalezas</b> de la organización, mesa regional, localidad para tener incidencia sobre el tema a partir de los aportes de los miembros de organizaciones y redes de la sociedad civil.</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
 <p><b>Debilidades</b> de la organización, mesa regional, localidad para tener incidencia sobre el tema a partir de los aportes de los miembros de organizaciones y redes de la sociedad civil.</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
 <p><b>Oportunidades</b> de la organización, mesa regional, localidad para tener incidencia sobre el tema a partir de los aportes de los miembros de organizaciones y redes de la sociedad civil.</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
 <p><b>Amenazas</b> de la organización, mesa regional, localidad para tener incidencia sobre el tema a partir de los aportes de los miembros de organizaciones y redes de la sociedad civil.</p> <p>A partir de acá, desarrollará estrategias de acuerdo al cruce de estos 4 elementos (FODA).</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

PROCEDIMIENTOS	RESULTADOS
 <p>(Defina Estrategias para que sus Fortalezas contribuyan a Minimizar Oportunidades, ya que pasaran entonces a dejar de ser Oportunidades y serán Fortalezas).</p> <p>Incluir análisis de cómo potenciamos el ROL Y PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES (ENFOQUE DE GÉNERO) e incluimos a Personas con Discapacidad (ENFOQUE DE DERECHOS).</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
 <p>(Defina Estrategias para Minimizar sus Debilidades para que esto contribuya a Maximizar sus Oportunidades).</p> <p>Incluir análisis de cómo potenciamos el ROL Y PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES (ENFOQUE DE GÉNERO) e incluimos a Personas con Discapacidad (ENFOQUE DE DERECHOS).</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
 <p>(Defina Estrategias para poder Maximizar sus Fortalezas de cara a Minimizar las Amenazas que ha identificado).</p> <p>Incluir análisis de cómo potenciamos el ROL Y PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES (ENFOQUE DE GÉNERO) e incluimos a Personas con Discapacidad (ENFOQUE DE DERECHOS).</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
 <p>(Defina Estrategias para poder Minimizar sus Debilidades y reducir el riesgo de sus Amenazas).</p> <p>Incluir análisis de cómo potenciamos el ROL Y PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES (ENFOQUE DE GÉNERO) e incluimos a Personas con Discapacidad (ENFOQUE DE DERECHOS).</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>



## CONSEJOS ÚTILES

- Al concluir los pasos antes descritos, el grupo de trabajo habrá listado importantes **estrategias** que, de manera organizada, contribuirán a tener una incidencia efectiva en la agenda pública para contribuir a la solución del problema central definido. A éste consolidado de estrategias se le denominará como los primeros hallazgos del Plan de Incidencia.
- Es recomendable que una vez finalizado este ejercicio se haga nueva revisión, de tal manera de evitar estrategias duplicadas y validar la redacción, de tal manera que cada texto exprese correctamente los aportes de los participantes del grupo.

## d) HERRAMIENTA 4: CATEGORIZACIÓN DE FACTORES FODA Y ESTRATEGIAS

### CONCEPTO

Esta herramienta de análisis es un complemento a la herramienta FODA y de Árbol de Problemas que se ha desarrollado anteriormente y consiste en hacer analizar el contexto de las organizaciones de la sociedad civil, las comunidades, países o de la región, considerando los diferentes ámbitos que pueden afectar la incidencia.

Estos ámbitos son: Político (P), Económico (E), Social (S), Tecnológico (T), Ambiental o Ecológico (E) y Legal (L). De ahí el nombre de la herramienta: **Análisis PESTEL**.

La herramienta PESTEL es útil para **segmentar** el análisis del contexto para abordarlo desde una perspectiva más integral. PESTEL promueve una comprensión sistemática del entorno general. También puede ayudar a identificar nuevos problemas y oportunidades en el horizonte, crear escenarios y desarrollar una visión coherente<sup>ii</sup>. Es importante considerar que todos los elementos que se han obtenido del análisis de problemas y del FODA, deben ser categorizados con esta herramienta y buscar la identificación de nuevos elementos desde cada ámbito del PESTEL.

<sup>ii</sup> Manual de Incidencia de CARE International • Planificando e implementando el ciclo de incidencia política.

## APLICACIÓN PRÁCTICA

El procedimiento consiste en analizar cada elemento PESTEL (en vertical), para luego avanzar en dirección horizontal, primero sobre la situación general, describiéndolo de la manera más clara y precisa; luego identificar los factores que coinciden a cada segmento, establecer las alternativas de solución o identificar nuevas estrategias.

Adicionalmente, se deben identificar los posibles actores aliados que están interesados en apoyar la incidencia, así como los posibles actores que mostrarán oposición. Estas columnas deberán ser retomadas para el Mapa de Actores o Mapa de Poder, el cual se describe en un paso posterior.

## INSTRUMENTO DE TRABAJO

En el siguiente formato se organizan los procedimientos necesarios para realizar el análisis de estrategias con la herramienta PESTEL:

### Instrumento 4 Análisis de estrategias a con la herramienta PESTEL

	SITUACIÓN GENERAL (Problema que afecta la incidencia)	FACTORES QUE INCIDEN DIRECTAMENTE EN EL PROBLEMA	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN O ESTRATEGIAS A LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL PROBLEMA	TOMADORES DE DECISIÓN ALIADOS (para dar solución a la situación)	TOMADORES DE DECISIÓN OPUESTOS (para definir métodos para disuadir su poder)
 POLÍTICO	<p><b>¿Cuál es el problema que afecta a este nivel para poder desarrollar una incidencia efectiva y positiva?</b></p> <p>Ejemplo: Gobierno, clima político, tendencias electorales, políticas gubernamentales.</p>	<p>Por ejemplo: Cambios en presidencia, o bloque legislativo opositor a la propuesta de incidencia del grupo.</p>	<p>Considerando las Estrategias del análisis FODA que se realizó.</p> <p>Incluir análisis de cómo potenciamos el ROL Y PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES (ENFOQUE DE GÉNERO) e incluimos a Personas con Discapacidad (ENFOQUE DE DERECHOS).</p>	Sirve para la construcción del mapa de actores y alianzas	
 ECONÓMICO	<p><b>¿Cuál es el problema que afecta a este nivel para poder desarrollar una incidencia efectiva y positiva?</b></p> <p>Ejemplo: Políticas económicas, tendencias, situación económica.</p>	<p>No existen regulaciones a las empresas que producen en zonas y que potencian el riesgo ambiental, por ejemplo.</p>	<p>Considerando las Estrategias del análisis FODA que se realizó</p> <p>Incluir análisis de cómo potenciamos el ROL Y PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES (ENFOQUE DE GÉNERO) e incluimos a Personas con Discapacidad (ENFOQUE DE DERECHOS).</p>		

	SITUACIÓN GENERAL (Problema que afecta la incidencia)	FACTORES QUE INCIDEN DIRECTAMENTE EN EL PROBLEMA	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN O ESTRATEGIAS A LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL PROBLEMA	TOMADORES DE DECISIÓN ALIADOS (para dar solución a la situación)	TOMADORES DE DECISIÓN OPUESTOS (para definir métodos para disuadir su poder)
 <b>SOCIO CULTURAL</b>	<p>¿Cuál es el problema que afecta a este nivel para poder desarrollar una incidencia efectiva y positiva?</p> <p>Ejemplo: Demografía, patrones culturales.</p>		<p>Considerando las Estrategias del análisis FODA que se realizó.</p> <p>Incluir análisis de cómo potenciamos el ROL Y PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES (ENFOQUE DE GÉNERO) e incluimos a Personas con Discapacidad (ENFOQUE DE DERECHOS).</p>	Sirve para la construcción del mapa de actores y alianzas	
 <b>TECNO LÓGICO</b>	<p>¿Cuál es el problema que afecta a este nivel para poder desarrollar una incidencia efectiva y positiva?</p> <p>Ejemplo: Innovación que afecta.</p> <p>Innovación que contribuye.</p>		<p>Considerando las Estrategias del análisis FODA que se realizó.</p> <p>Incluir análisis de cómo potenciamos el ROL Y PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES (ENFOQUE DE GÉNERO) e incluimos a Personas con Discapacidad (ENFOQUE DE DERECHOS).</p>		
 <b>ECO LÓGICO</b>	<p>¿Cuál es el problema que afecta a este nivel para poder desarrollar una incidencia efectiva y positiva?</p> <p>Ejemplo: Leyes, regulaciones, efectos directos.</p>		<p>Considerando las Estrategias del análisis FODA que se realizó.</p> <p>Incluir análisis de cómo potenciamos el ROL Y PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES (ENFOQUE DE GÉNERO) e incluimos a Personas con Discapacidad (ENFOQUE DE DERECHOS).</p>		
 <b>LEGAL</b>	<p>¿Cuál es el problema que afecta a este nivel para poder desarrollar una incidencia efectiva y positiva?</p> <p>Ejemplo: Mecanismos legales y normativos que indiquen negativamente.</p>		<p>Considerando las Estrategias del análisis FODA que se realizó.</p> <p>Incluir análisis de cómo potenciamos el ROL Y PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES (ENFOQUE DE GÉNERO) e incluimos a Personas con Discapacidad (ENFOQUE DE DERECHOS).</p>		

La identificación de tomadores de decisiones, organizada por los factores de decisión, servirán para la construcción de un mapa de poder.

## Paso 3: Definición de la Propuesta de Incidencia

En concreto y con todos los elementos de análisis anteriores, se procede a escribir la propuesta de incidencia, organizando, afinando y/o depurando toda la información que como grupo de trabajo se ha construido.

Para organizar y enfocar la discusión, primero se buscará responder -con el apoyo de las organizaciones, instituciones o países- a las preguntas generadoras a las que se busca dar respuesta, las cuales son las hipótesis centrales de una estrategia de incidencia: **¿Qué es lo que se pretende lograr?; ¿Cómo se quiere lograr?; ¿Cuál es el espacio de decisión?; y ¿Cuándo se quiere lograr?**

Entonces, se plantean las preguntas generadoras a los grupos de trabajo y sus respuestas serán el insumo para construir la estrategia de incidencia, siempre teniendo en consideración el resultado del análisis de problemas: problema central, causas y efectos).



A continuación, se presenta un esquema con la secuencia de preguntas y acciones para realizar el proceso de organización y depuración de las estrategias planteadas en el trabajo previo:

### ¿Qué es lo que se pretende lograr?

¿Existe una estrategia para resolver el Problema?

- Si (Retomemosla), No (Elaboremosla)

### ¿Cómo se quiere lograr?

¿Qué políticas se están aplicando para resolverlo?

- Mejoremosla/Utilicemosla

### ¿Cuál es el espacio de decisión?

¿La población conoce los mecanismos de acción ante tomadores de decisión?

- Eduquemosla/Identifiquemosla/Involucremosla

### ¿Cuándo se quiere lograr?

- Tiempo y recursos necesarios

Las respuestas a estas preguntas son clave y se espera que, con su discusión y análisis, el grupo de trabajo ha alcanzado cierto nivel de madurez para poder identificar claramente el tipo de incidencia que desea alcanzar y seleccionar las alternativas de solución más adecuadas para incluir en el Plan (incidencia efectiva).

Antes de escribir la propuesta definitiva de estrategias, se debe tener en cuenta que cada elemento de la **propuesta de incidencia** debe cumplir con las siguientes premisas:



**Viabilidad**

No se pueden proponer acciones de incidencia que no sean viables.



**Contributiva**

Estableciendo roles y la vocación de participación de todas y todas los miembros/as del grupo de trabajo, haciendo constar que la incidencia es una tarea global.



**Generar motivación**

Las acciones del futuro plan de incidencia no deben producir fricciones hacia dentro de las organizaciones, ni con las instituciones a las que quiere incidir, al contrario, debe generar la mayor motivación posible.



**Comprensible**

Debe ser una propuesta de incidencia clara y precisa.

**INSTRUMENTO DE TRABAJO**

A continuación, se presenta el formato donde se debe consolidar el análisis de contexto:

**Instrumento 5 Consolidación del Análisis de Contexto y Situacional para construir el Plan de Incidencia (retomado de los resultados de los pasos anteriores)**

Árbol de Problemas ↓	Árbol de Objetivos ↓	
Problema Principal →	(Escriba acá el Problema)	PROPÓSITO U OBJETIVO GENERAL (Escriba acá)
Causas Principales →	(Escriba acá las causas directas y las indirectas)	MEDIOS o ESTRATEGIAS (Escriba acá)
Efectos Principales →	(Escriba acá los efectos primarios y secundarios)	FINES o RESULTADOS (Escriba acá)

Árbol de Problemas ↓

Árbol de Objetivos ↓

A continuación, se incluyen los resultados del análisis y definición de las estrategias del análisis FODA:

<p><b>Estrategias para que las Fortalezas contribuyan a Minimizar Oportunidades, ya que pasaran entonces a dejar de ser Oportunidades y serán Fortalezas.</b></p> <p><small>Incluir análisis de cómo potenciamos el ROL Y PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES (ENFOQUE DE GÉNERO) e incluimos a Personas con Discapacidad (ENFOQUE DE DERECHOS).</small></p>	<p>(Escriba acá el listado de Estrategias que se identificaron con base a dar solución al Problemas, Causas y Efectos identificados).</p>
<p><b>Estrategias para Minimizar sus Debilidades, para que esto contribuya a Maximizar sus Oportunidades.</b></p> <p><small>Incluir análisis de cómo potenciamos el ROL Y PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES (ENFOQUE DE GÉNERO) e incluimos a Personas con Discapacidad (ENFOQUE DE DERECHOS).</small></p>	<p>(Escriba acá el listado de Estrategias que se identificaron con base a dar solución al Problemas, Causas y Efectos identificados).</p>
<p><b>Estrategias para poder Maximizar sus Fortalezas, de cara a Minimizar las Amenazas que ha identificado.</b></p> <p><small>Incluir análisis de cómo potenciamos el ROL Y PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES (ENFOQUE DE GÉNERO) e incluimos a Personas con Discapacidad (ENFOQUE DE DERECHOS).</small></p>	<p>(Escriba acá el listado de Estrategias que se identificaron con base a dar solución al Problemas, Causas y Efectos identificados).</p>
<p><b>Estrategias para poder Minimizar sus Debilidades, y reducir el riesgo de sus Amenazas).</b></p> <p><small>Incluir análisis de cómo potenciamos el ROL Y PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES (ENFOQUE DE GÉNERO) e incluimos a Personas con Discapacidad (ENFOQUE DE DERECHOS).</small></p>	<p>(Escriba acá el listado de Estrategias que se identificaron con base a dar solución al Problemas, Causas y Efectos identificados).</p>

A continuación, se traen a esta tabla los resultados del análisis PESTEL

 <b>POLÍTICO</b>	Situación General:
	Factores:
	Alternativas o Estrategias de Solución tomando como base las Estrategias del FODA que se adapten a este factor de análisis.
	Tomadores de decisión aliados:
	Tomadores de decisión opuestos:
 <b>ECONÓMICO</b>	Situación General:
	Factores:
	Alternativas o Estrategias de Solución tomando como base las Estrategias del FODA que se adapten a este factor de análisis.
	Tomadores de decisión aliados:
	Tomadores de decisión opuestos:
 <b>SOCIO CULTURAL</b>	Situación General:
	Factores:
	Alternativas o Estrategias de Solución tomando como base las Estrategias del FODA que se adapten a este factor de análisis.
	Tomadores de decisión aliados:
	Tomadores de decisión opuestos:
 <b>TECNO LÓGICO</b>	Situación General:
	Factores:
	Alternativas o Estrategias de Solución tomando como base las Estrategias del FODA que se adapten a este factor de análisis.
	Tomadores de decisión aliados:
	Tomadores de decisión opuestos:

 <b>ECOLÓGICO O AMBIENTAL</b>	Situación General:
	Factores:
	Alternativas o Estrategias de Solución tomando como base las Estrategias del FODA que se adapten a este factor de análisis.
	Tomadores de decisión aliados:
	Tomadores de decisión opuestos:
 <b>LEGAL</b>	Situación General:
	Factores:
	Alternativas o Estrategias de Solución tomando como base las Estrategias del FODA que se adapten a este factor de análisis.
	Tomadores de decisión aliados:
	Tomadores de decisión opuestos:

Todos los elementos organizados y depurados del análisis de contexto que se hicieron en las tablas anteriores darán la pauta para la construcción de la Estrategia de Incidencia de la siguiente forma:

### Instrumento 6 Secuencia de preguntas y acciones para la organización y depuración de estrategias para construir el Plan de Incidencia

Preguntas centrales para hacer incidencia		INSUMOS
<b>¿Qué es lo que se pretende lograr?</b> Sirve para saber que el grupo tiene claridad sobre la incidencia.	Escriba acá las respuestas que desarrollaron.	<b>Estrategias existentes para hacer incidencia (si las hubiera y cómo se pueden retomar):</b>
<b>¿Cómo se quiere lograr?</b>	Escriba acá las respuestas que desarrollaron.	<b>¿Existe una política actual y cómo se mejora?</b>

Preguntas centrales para hacer incidencia		INSUMOS
¿Cuál es el espacio de decisión?	Escriba acá las respuestas que desarrollaron	<b>Mecanismos de incidencia existentes:</b>
¿Cuándo se quiere lograr?	Escriba acá las respuestas que desarrollaron	<b>Tiempo en el que se puede desarrollar:</b>
Incluir análisis de cómo potenciamos el ROL Y PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES (ENFOQUE DE GÉNERO) e incluimos a Personas con Discapacidad (ENFOQUE DE DERECHOS).	Escriba acá las respuestas que desarrollaron.	<b>Recursos necesarios para desarrollarlo:</b>
		<b>Tiempo y recursos:</b>

Finalmente, el grupo formula el Plan de Acción de la Incidencia, identificando los resultados, actividades, responsables de dichas actividades y los insumos necesarios para cada estrategia definida:

### Instrumento 7 Formato para establecer el Plan de Acción de la Incidencia

ESTRATEGIAS	RESULTADOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES DE LA ESTRATEGIA	RECURSOS PARA IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA	TIEMPO
<b>Escriba acá la situación general y problema identificado para este factor (de la tabla de análisis PESTEL)</b>					
 <p><b>POLÍTICO</b></p> <p>Escriba acá la estrategia retomando las que construyó de las herramientas anteriores</p>	<b>R1</b> Resultados que espera alcanzar al implementar la Estrategia.	<b>A1</b> <b>A2</b> <b>A3</b> Escriba las actividades a realizar para alcanzar cada Resultado.		Recursos Humanos: Recursos Financieros: Recursos Materiales:	
	<b>R2</b> No es necesario hacerlo, pero podrían haber 2 o más Resultados.	<b>A1</b> <b>A2</b> <b>A3</b> Escriba las actividades a realizar para alcanzar cada Resultado.		Recursos Humanos: Recursos Financieros: Recursos Materiales:	
	<b>R3</b> No es necesario hacerlo, pero podrían haber 2 o más Resultados.	<b>A1</b> <b>A2</b> <b>A3</b> Escriba las actividades a realizar para alcanzar cada Resultado.		Recursos Humanos: Recursos Financieros: Recursos Materiales:	
<b>Escriba acá la limitación o problema identificado para este factor</b>					
 <p><b>ECONÓMICO</b></p> <p>Escriba acá la estrategia revisando las que construyó de las herramientas anteriores</p>	<b>R1</b> Resultados que espera alcanzar al implementar la Estrategia.	<b>A1</b> <b>A2</b> <b>A3</b> Escriba las actividades a realizar para alcanzar cada Resultado.		Recursos Humanos: Recursos Financieros: Recursos Materiales:	
	<b>R2</b> No es necesario hacerlo, pero podrían haber 2 o más Resultados.	<b>A1</b> <b>A2</b> <b>A3</b> Escriba las actividades a realizar para alcanzar cada Resultado.		Recursos Humanos: Recursos Financieros: Recursos Materiales:	
	<b>R3</b> No es necesario hacerlo, pero podrían haber 2 o más Resultados.	<b>A1</b> <b>A2</b> <b>A3</b> Escriba las actividades a realizar para alcanzar cada Resultado.		Recursos Humanos: Recursos Financieros: Recursos Materiales:	

ESTRATEGIAS	RESULTADOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES DE LA ESTRATEGIA	RECURSOS PARA IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA	TIEMPO
<b>Escriba acá la limitación o problema identificado para este factor</b>					
 <b>SOCIO CULTURAL</b> Escriba acá la estrategia retomando las que construyó de las herramientas anteriores	<b>R1</b> Resultados que espera alcanzar al implementar la Estrategia.	<b>A1</b> <b>A2</b> <b>A3</b> Escriba las actividades a realizar para alcanzar cada Resultado.		Recursos Humanos: Recursos Financieros: Recursos Materiales:	
	<b>R2</b> No es necesario hacerlo, pero podrían haber 2 o más Resultados.	<b>A1</b> <b>A2</b> <b>A3</b> Escriba las actividades a realizar para alcanzar cada Resultado.		Recursos Humanos: Recursos Financieros: Recursos Materiales:	
	<b>R3</b> No es necesario hacerlo, pero podrían haber 2 o más Resultados.	<b>A1</b> <b>A2</b> <b>A3</b> Escriba las actividades a realizar para alcanzar cada Resultado.		Recursos Humanos: Recursos Financieros: Recursos Materiales:	
<b>Escriba acá la limitación o problema identificado para este factor</b>					
 <b>TECNO LÓGICO</b> Escriba acá la estrategia solo si fue identificada o cree que es necesaria para hacer incidencia. Caso contrario bastará con las anteriores	<b>R1</b> Resultados que espera alcanzar al implementar la Estrategia.	<b>A1</b> <b>A2</b> <b>A3</b> Escriba las actividades a realizar para alcanzar cada Resultado.		Recursos Humanos: Recursos Financieros: Recursos Materiales:	
	<b>R2</b> No es necesario hacerlo, pero podrían haber 2 o más Resultados.	<b>A1</b> <b>A2</b> <b>A3</b> Escriba las actividades a realizar para alcanzar cada Resultado.		Recursos Humanos: Recursos Financieros: Recursos Materiales:	
	<b>R3</b> No es necesario hacerlo, pero podrían haber 2 o más Resultados.	<b>A1</b> <b>A2</b> <b>A3</b> Escriba las actividades a realizar para alcanzar cada Resultado.		Recursos Humanos: Recursos Financieros: Recursos Materiales:	

ESTRATEGIAS	RESULTADOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES DE LA ESTRATEGIA	RECURSOS PARA IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA	TIEMPO
<b>Escriba acá la limitación o problema identificado para este factor</b>					
 <b>ECOLÓGICO O AMBIENTAL</b> Escriba acá la estrategia solo si fue identificada o cree que es necesaria para hacer incidencia. Caso contrario bastará con las anteriores	<b>R1</b> Resultados que espera alcanzar al implementar la Estrategia.	<b>A1</b> <b>A2</b> <b>A3</b> Escriba las actividades a realizar para alcanzar cada Resultado.		Recursos Humanos: Recursos Financieros: Recursos Materiales:	
	<b>R2</b> No es necesario hacerlo, pero podrían haber 2 o más Resultados.	<b>A1</b> <b>A2</b> <b>A3</b> Escriba las actividades a realizar para alcanzar cada Resultado.		Recursos Humanos: Recursos Financieros: Recursos Materiales:	
	<b>R3</b> No es necesario hacerlo, pero podrían haber 2 o más Resultados.	<b>A1</b> <b>A2</b> <b>A3</b> Escriba las actividades a realizar para alcanzar cada Resultado.		Recursos Humanos: Recursos Financieros: Recursos Materiales:	
<b>Escriba acá la limitación o problema identificado para este factor</b>					
 <b>LEGAL</b> Escriba acá la estrategia que es muy importante ya que se trata de aquellas normas, leyes que están limitando la incidencia y se deben tomar acciones alrededor de la misma	<b>R1</b> Resultados que espera alcanzar al implementar la Estrategia.	<b>A1</b> <b>A2</b> <b>A3</b> Escriba las actividades a realizar para alcanzar cada Resultado.		Recursos Humanos: Recursos Financieros: Recursos Materiales:	
	<b>R2</b> No es necesario hacerlo, pero podrían haber 2 o más Resultados.	<b>A1</b> <b>A2</b> <b>A3</b> Escriba las actividades a realizar para alcanzar cada Resultado.		Recursos Humanos: Recursos Financieros: Recursos Materiales:	
	<b>R3</b> No es necesario hacerlo, pero podrían haber 2 o más Resultados.	<b>A1</b> <b>A2</b> <b>A3</b> Escriba las actividades a realizar para alcanzar cada Resultado.		Recursos Humanos: Recursos Financieros: Recursos Materiales:	

## Paso 4: Mapa de Poder y Alianzas



Una vez definida la estrategia de incidencia, se debe realizar el análisis de los espacios de decisión con las organizaciones, instituciones y/o países en los que se busca hacer incidencia, identificando a tomadores de decisiones (organizaciones o instituciones), para definir en qué forma se toman dichas decisiones, en qué momento se están tomando y así poder incidir en éstas.

No se buscará identificar una amplia gama de tomadores de decisiones ya que se ha evidenciado que es poco efectivo querer incidir sobre todas las áreas de decisión, por ello, el concepto de **Mapa de Poder** se refiere a la identificación de aquellos que están más cerca del radio de acción (no solo geográfico) que requiere el Plan de incidencia.

Así mismo, se identifican los **procesos y procedimientos** que se utilizan para dicha toma de decisiones (formales o informales). Por lo tanto, se deben analizar los canales de influencia (conjunto de mecanismos que utilizan para influir). Para el caso, el mapa de poder identifica a las empresas, instituciones académicas, ONGs, comunidades, funcionarios, instituciones u organismos regionales que tienen incidencia en el tema de Adaptación al Cambio Climático y Seguridad Alimentaria y Nutricional.

### APLICACIÓN PRÁCTICA

#### OBJETIVO:

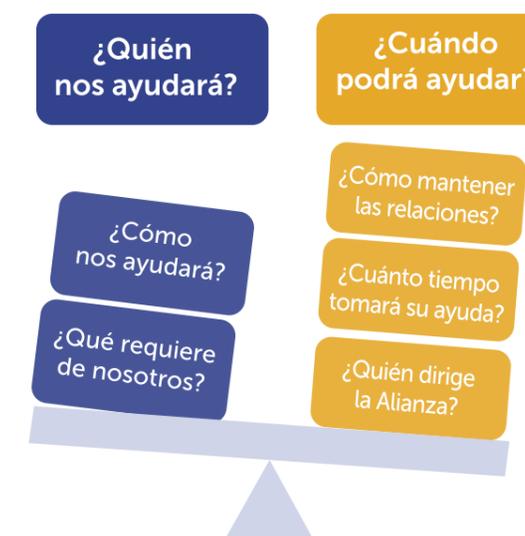
El objetivo de este paso es construir un mapa de poder sobre actores que tienen incidencia y la identificación de posibles alianzas.

#### PROCEDIMIENTO:

Se inicia **identificando** las instituciones u organizaciones que son clave. Luego se definen las **áreas de influencia** que posee y finalmente se determina si está a favor, en contra o si es indiferente acerca del tema en el que se quiere hacer incidencia. Así mismo, se plantean estrategias para mantener u obtener apoyo hacia el plan de incidencia.

Finalmente, se establece el **Mapa de Alianzas** identificando a las personas, organizaciones o instituciones aliadas, oponentes e indiferentes y se define la forma de incidencia sobre cada una de ellas. La siguiente figura es útil para identificar los elementos antes de pasar al llenado de la Tabla:

Es importante, incluir actores que potencien el rol y participación de las mujeres (enfoque de género) y de las personas con discapacidad (enfoque de derechos) para incluirlos en el mapa de poder y generación de alianzas.



### INSTRUMENTO DE TRABAJO

A continuación, se presenta el formato para establecer el mapa de poder y de alianzas:

#### Instrumento 8 Formato para establecer el Mapa de Poder y Alianzas

INSTITUCIÓN/ ORGANIZACIÓN (Espacios de Decisión sobre SAN y ACC)	ÁREAS DE INFLUENCIA (Política, económica, etc)	POSICIÓN FRENTE A LA INCIDENCIA DEL TEMA			Se tiene relación establecida que facilite la incidencia (SI / NO)
		A FAVOR (Estrategia para establecer alianza)	EN CONTRA (Estrategia para contrarrestar su incidencia)	INDECISOS (Estrategia para convencerlos)	



## Paso 5: Estrategia de Difusión Social

El siguiente paso es desarrollar un mecanismo de influencia (*Plan de Comunicaciones*) en la sociedad o en los sectores donde se encuentran los tomadores de decisiones. La experiencia indica que si no hay voluntad política<sup>iii</sup> en la sociedad civil, se deben aplicar estrategias de organización, sensibilización y uso de medios.

Si se evidencia falta de información sobre la Estrategia de Incidencia o sobre el problema y sus consecuencias, se está generando una respuesta inadecuada, por lo que se debe mejorar el conocimiento del problema y la identificación de soluciones, mediante el cabildeo, la sensibilización y una intervención más efectiva a través de los medios sociales.

### APLICACIÓN PRÁCTICA

#### OBJETIVO:

Llenar los vacíos de información sobre las organizaciones que tienen incidencia en el tema. Se utilizan los insumos de los análisis anteriores.

#### PROCEDIMIENTO:

En la siguiente tabla, en la columna de CONTENIDOS se debe colocar la información que se quiere difundir, sobre todo la que está orientada a las **Estrategias** que se han definido.

Por ejemplo, si la estrategia política es *“Acciones de Cabildeo con Instituciones Rectoras en el tema de SAN y ACC para sensibilizar sobre el estado crítico actual”*, entonces los contenidos irán sobre esa estrategia: Información sobre situación y riesgos críticos en el tema de SAN y ACC.

Luego se coloca el **grupo meta** sobre cada contenido creado, los **mecanismos** para comunicar dichos contenidos, y la forma en la que se realizará la **medición** de la efectividad del mensaje o los mecanismos.

Finalmente se deben identificar ideas sobre cómo generar opinión pública dirigida a los medios de comunicación y el tipo de alianzas con los comunicadores sociales.

<sup>iii</sup> Entendida como la actividad orientada a los asuntos que afectan a la sociedad o a un país.

## INSTRUMENTO DE TRABAJO

A continuación, se presenta el formato para establecer la estrategia de difusión social:

### Instrumento 9 Formato para establecer la Estrategia de Difusión Social

Información que se debe compartir (CONTENIDOS)	Grupo meta a que se quiere llegar (RECEPTOR)	Mecanismos de comunicación que se poseen para hacer incidencia (CANAL O MEDIOS)	Medición de la efectividad del mensaje (OBJETIVOS)	Responsable de la Emisión (COMUNICADOR)	Ideas sobre cómo generar opinión pública y atención de los medios de comunicación	Tipo de Alianzas de comunicación a generar (Actores, Estrategias y Fines)

Incluir mecanismos de comunicación para potenciar el rol y participación de las mujeres (enfoque de género) y de las personas con discapacidad (enfoque de derechos).

## Paso 6: Plan de Monitoreo y Evaluación



El último paso, utilizando las herramientas de planificación, es definir un *Plan de Monitoreo y Evaluación* de la estrategia de incidencia, en el cual se realizará un ejercicio continuo de medición de las actividades, insumos, y tiempos planeados, a partir de la definición de metas e indicadores (cuantitativos y cualitativos) para medir el avance de las estrategias y del Plan de Incidencia.

### APLICACIÓN PRÁCTICA

El objetivo de este paso es desarrollar un plan para monitorear el proceso de incidencia y sus resultados.

Así mismo, es necesario crear comisiones de trabajo para dar seguimiento a las actividades para el logro de los resultados, se definirá el rol de estas y la priorización de actividades para alcanzar los resultados esperados según el diseño del Plan.

Para que el Plan sea efectivo deben cumplirse los siguientes procedimientos administrativos y operativos:

- a) Designar el organismo o ente colegiado que se encargará del monitoreo del Plan;
- b) Identificar el organismo o ente colegiado responsable de alimentar la información del Plan de Incidencia y definir sus responsables. Se recomienda elaborar una matriz de entidades responsables con todas las fuentes de información y mecanismos de comunicación necesarios para sistematizar el ejercicio;
- c) Elaborar reportes de avances trimestrales compartidos con el grupo de trabajo y las entidades vinculadas al Plan de Incidencia. Dichos reportes deben reflejar de manera resumida los avances en el cumplimiento de los indicadores y las observaciones que reflejen las fallas o debilidades institucionales para el cumplimiento de dichos indicadores.



- d) Se deben procurar reuniones semestrales de seguimiento con los responsables de la información para identificar fallas, debilidades o amenazas en la información, o detectar si las entidades no están cumpliendo con el indicador en sí.
- e) Se propone que en el plazo de un año de implementado el Plan, se considere realizar una **evaluación orientada a resultados**, la cual consiste en evaluar los objetivos propuestos y verificar el avance en los indicadores establecidos, desde metodologías de comparación avance-alcance.
- f) Dicha evaluación puede ser diseñada e implementada con la colaboración de entidades que integran el Plan, las cuales poseen departamentos de evaluación muy bien constituidos y con aprendizaje en estos procesos de evaluación.
- g) La consideración más importante para esta evaluación es que se midan avances de manera sistémica, implementando metodologías y criterios de evaluación técnicamente válidos para establecer resultados del avance-alcance del Plan.

### INSTRUMENTO DE TRABAJO

A continuación, se presenta el formato para establecer un plan de monitoreo y evaluación:

**Instrumento 10 Formato para establecer el Plan de Monitoreo y Evaluación**

ACTIVIDAD (TOMADAS DEL PASO 3)	RECURSOS MATERIALES (TOMADAS DEL PASO 3)	RECURSOS HUMANOS (TOMADAS DEL PASO 3)	RECURSOS FINANCIEROS (TOMADAS DEL PASO 3)	TIEMPO DE EJECUCIÓN O PLAZO (TOMADAS DEL PASO 3)	INDICADOR DE DESEMPEÑO (Es decir que podamos medir que lo estamos haciendo y bien)	META DE INCIDENCIA (Normalmente cuantitativa)

**GUÍA METODOLÓGICA**  
**PARA EL DISEÑO DE UN PLAN DE INCIDENCIA**  
**REGIONAL, DESDE LA SOCIEDAD CIVIL, PARA**  
**POSICIONAR LA ATENCIÓN A LA SEQUÍA, SAN Y**  
**RESILIENCIA DE LAS FAMILIAS VULNERABLES DEL**  
**CORREDOR SECO CENTROAMERICANO**

