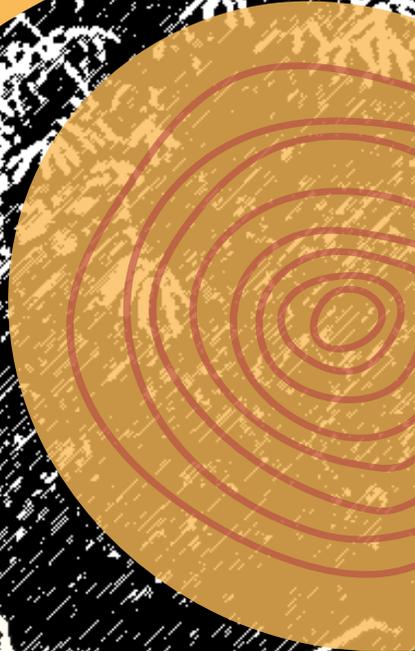




EDUCAPAZ

GUÍA I



ABC

SOBRE LA  
INCIDENCIA



# HERRAMIENTAS PARA LA INCIDENCIA Y LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA



**EDUCAPAZ**

Programa Nacional de  
Educación para la Paz

## **Autores**

Laura Sofía Bernardelli Velásquez  
Ivonne Angélica Guzmán Cifuentes

## **Equipo editorial**

### **Edición**

Solman Yamile Díaz Ossa  
Edit Rosio González

### **Diseño y diagramación**

Diego Alejandro Cepeda Beltrán

### **Coordinación**

Carolina Sánchez  
Daniel Cruz  
Gloria Carrasco  
Jennifer Garnica  
Laura Andrea Rivas  
Luis Enrique Galeano  
Mariel Gamba

### **Comité directivo**

Angélica Pérez  
Bernardo Toro  
Clarita Arboleda  
Claudia Mora  
Enrique Chaux  
José Fernando Mejía  
Julián Mariño  
Leonel Narváez  
Luis Guillermo Guerrero  
Óscar Sánchez  
Vicky Colbert  
Víctor Murillo

**Octubre 2020**

**Bogotá D.C., Colombia**

*Este producto es publicado por la caja de herramientas del Programa Nacional de Educación para la Paz – Educapaz – bajo la licencia Creative Commons Atribución - No Comercial - Compartir igual.*



# PRESENTACIÓN GENERAL DEL MATERIAL

**DIVULGAR PARA INCIDIR  
E INCIDIR PARA TRANSFORMAR**



La educación para la paz es el propósito común alrededor del cual las siete organizaciones socias que integran Educapaz aúnan sus experiencias, saberes y procesos en una apuesta por el fortalecimiento del sistema educativo colombiano, a través del desarrollo y mejoramiento de capacidades institucionales y comunitarias para la construcción y consolidación de la paz en los territorios, además de la conformación de redes locales, regionales, nacionales e internacionales que reconozcan los aportes y experiencias de las comunidades educativas en materia de convivencia y ciudadanía en donde se desarrolla el programa.

Motivados por ese gran reto, los equipos territoriales tienen la necesidad de contar con herramientas y capacidades para llevar a cabo ejercicios de participación comunitaria que les permitan analizar, planificar, desarrollar y evaluar estrategias de incidencia pertinentes y aterrizadas a los contextos en los que se trabaja, para que las voces se eleven y sean escuchadas. Razón por la cual el equipo Educapaz decide recoger y diseñar un material que le ofrezca a los y las gestoras elementos conceptuales y metodológicos para:

- Comprender qué es, para qué sirve y qué implica la incidencia.
- Acercarse al enfoque sensible al conflicto como perspectiva para analizar los contextos territoriales y así identificar insumos que permitan focalizar problemáticas y retos sobre los que se quiere incidir.
- Identificar y relacionar las dimensiones y pasos para construir una metodología participativa de planificación de la incidencia.
- Contar con herramientas para el diálogo comunitario, con el fin de identificar conjunta y colectivamente problemáticas, ejes estratégicos, objetivos y formas para incidir.

Así, en este material se encontrará una batería de preguntas, referencias y reflexiones que ayudará a los equipos a construir, en campo, sus objetivos de incidencia, diseñar su propia ruta para la planeación de iniciativas, desde perspectivas apreciativas y pertinentes a los territorios, participativas en cuanto al diálogo con las comunidades, para crear incidencia “de abajo hacia arriba”. Está conformado por cuatro guías, que introducen

grandes ejes temáticos relacionados con la incidencia, un enfoque desde la acción sin daño para la participación comunitaria y una ruta de ocho pasos para la planificación de estrategias de incidencia, junto con la reflexión de lo que implica cada uno.

Los contenidos son una síntesis de qué es, por qué surge, para qué sirve y las características principales de cada unidad temática. Además de referenciar una serie de herramientas que, posteriormente, podrán ser utilizadas en el trabajo en los territorios. Para cada guía se desarrollaron algunos recursos gráficos con el fin de facilitar la apropiación de los contenidos de cada unidad. Así mismo, se enlazan algunas referencias opcionales y recursos educativos de libre circulación para quienes deseen profundizar. En ese sentido, se han creado tres secciones transversales, ubicadas al final de cada guía, así:

**Con los mismos ojos**  : conjunto de preguntas orientadoras para motivar la reflexión al interior del equipo Educapaz y generar diálogos para construir visiones comunes sobre los ejes temáticos presentados en cada guía.

**Con las gafas de otros**  : enlaces y referencias de recursos educativos de libre circulación que permitirán profundizar los elementos conceptuales y metodológicos introducidos.

**¿Y qué vimos? ¿Y cómo es?**  : espacio para cerrar con algunas ideas a manera de conclusiones.

Cada guía será socializada con el equipo territorial para que pueda ser explorada y luego tener un espacio colaborativo para abordar las preguntas orientadoras propuestas en las unidades, aclarar inquietudes y discutir colectivamente los pasos propuestos en la ruta metodológica. Al finalizar se espera que el equipo adapte y cree su propia ruta.

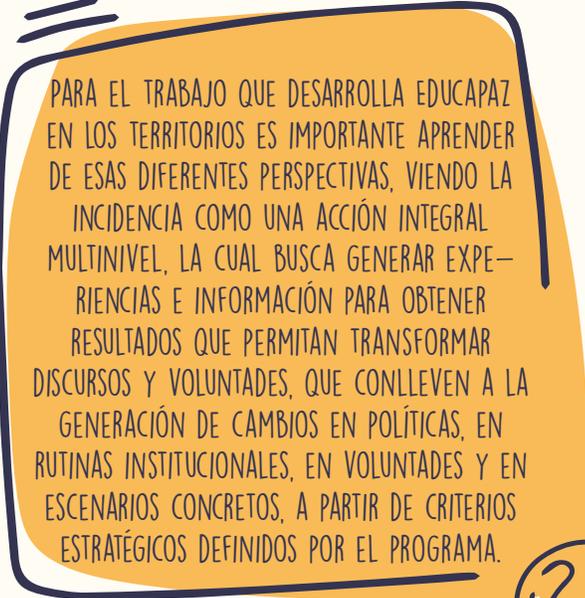
Para la elaboración de este material se usaron activos conceptuales, pedagógicos y metodológicos del Cinep/PPP, como socio en Educapaz, que se ponen al servicio de las comunidades a través del Programa Nacional para la Paz.

# ARRANQUEMOS... UN ABC SOBRE LA INCIDENCIA

En esta primera guía se brinda una introducción sobre qué es y cómo se lleva a cabo la incidencia, a través de un conjunto de insumos que la conceptualizan y caracterizan con el fin de que los equipos territoriales construyan una visión común, se motiven a reflexionar sobre los fines de la incidencia y algunos factores para tener en cuenta a la hora de planear iniciativas en este campo. Dialogar sobre elementos teóricos, éticos, políticos y metodológicos permitirá comprender por qué y para qué sirve la incidencia, entendiéndola como un ejercicio de poder y proceso de cambio (WOLA, 2005).

Este es un ámbito de acción social y política que, en las últimas décadas, ha cobrado relevancia, no sólo por el interés que despierta, sino por el tipo de procesos que desata y por los recursos que moviliza en el campo de la cooperación internacional para el desarrollo. No obstante, es un espacio en el que no hay muchas investigaciones sobre qué es, qué implica y cuáles son las mejores maneras de llevarlo a cabo. Aquí no se trata de formular una receta mágica, sino presentar diferentes aristas de un campo del que cada vez más se habla y se hace, pero del que poco se reflexiona y resulta útil hacerlo antes de promover intervenciones o iniciativas en los territorios, con el fin de ajustar su alcance a las necesidades y características de los contextos en los cuales se desarrollarán dichas acciones de incidencia.

En muchos casos suele tener apellido y por ello es importante diferenciar las visiones e implicaciones de una u otra manera de concebirla. Por ejemplo, en algunos casos se asume como la posibilidad de influir en la construcción de políticas, o como un ejercicio de cabildeo con funcionarios públicos o privados para modificar decisiones institucionales; en otros se orienta al posicionamiento de agendas públicas y la creación de corrientes de opinión. Desde miradas más complejas se habla de procesos de exigibilidad de derechos, partiendo del enfoque basado en Derechos Humanos y, en muchos casos, de formas mixtas que buscan la articulación de todas las anteriores.



PARA EL TRABAJO QUE DESARROLLA EDUCAPAZ EN LOS TERRITORIOS ES IMPORTANTE APRENDER DE ESAS DIFERENTES PERSPECTIVAS, VIENDO LA INCIDENCIA COMO UNA ACCIÓN INTEGRAL MULTINIVEL, LA CUAL BUSCA GENERAR EXPERIENCIAS E INFORMACIÓN PARA OBTENER RESULTADOS QUE PERMITAN TRANSFORMAR DISCURSOS Y VOLUNTADES, QUE CONLLEVEN A LA GENERACIÓN DE CAMBIOS EN POLÍTICAS, EN RUTINAS INSTITUCIONALES, EN VOLUNTADES Y EN ESCENARIOS CONCRETOS, A PARTIR DE CRITERIOS ESTRATÉGICOS DEFINIDOS POR EL PROGRAMA.



En este sentido, resultará útil fortalecer como equipo local la lectura de los contextos, las necesidades, problemáticas y retos que enfrenta la educación rural y ciudadana en el territorio, establecer cuáles son los ejes estratégicos y subtemas de interés para los equipos en los diferentes niveles y escalas, profundizar su conocimiento, así como identificar los intereses de los tomadores de decisión, mapear los actores, sus necesidades, el poder y relaciones existentes, medir las propias capacidades, el acceso e implicaciones a los posibles escenarios de incidencia y priorizar sobre cuáles se quiere influir. Además, hay que reconocer que la incidencia no sólo se teje en escenarios institucionales, existen apuestas que se gestan desde el sentir, la identidad, necesidades y saberes de las propias comunidades.



Para Educapaz dentro de los elementos requeridos para la incidencia se incluye y destaca la investigación, en términos de una comprensión profunda de los contextos, en diálogo con la educación y los saberes populares, lo que implica sembrar raíces profundas en las poblaciones, para recoger y potenciar su voz, mediante procesos de formación y comunicación para hacer de la incidencia un camino para la promoción de los Derechos Humanos, la defensa de la vida y el desarrollo de una sociedad justa, sostenible y en paz.



Antes de continuar, es importante reconocer ¿qué ideas tenemos sobre la incidencia?, ¿cuál consideramos debería ser la perspectiva para promover desde el equipo territorial en el Chocó o en otros territorios del Pacífico colombiano?, ¿cuál es el rol que nos interesa jugar como equipo territorial?, ¿qué iniciativas de incidencia conocemos y qué las caracteriza?

Les invitamos a reflexionar previamente sobre estas preguntas y, luego de leer las siguientes páginas, a dialogar conjuntamente sobre las mismas y comentar sus propios interrogantes, a partir de los contenidos sugeridos en esta primera guía, en diálogo con sus aprendizajes personales y comunitarios.

# CONTENIDO

## 1. ¿Qué es la incidencia?

Elementos conceptuales.

## 2. ¿Por qué hacer incidencia, para qué sirve?

Elementos éticos y políticos.

## 3. ¿Qué implica hacer incidencia?

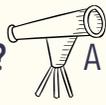
8 pasos para la planeación de estrategias de incidencia.

## 4. ¿Qué características tener en cuenta a la hora de planear la incidencia?

Consideraciones generales.

5. **Con los mismos ojos**  Reflexionemos sobre una visión común de la incidencia en el equipo de Educapaz.

6. **Con las gafas de otros**  Algunas referencias conceptuales y metodológicas para profundizar.

7. **¿Y qué vimos? ¿Y cómo es?**  A manera de conclusiones.

# I. ¿QUÉ ES LA INCIDENCIA? ELEMENTOS CONCEPTUALES

La incidencia es un término pluridimensional, un concepto paraguas para referirse a un conjunto de actividades, orientadas a diversos objetivos. Por ejemplo, acciones en las que se impulsan mesas de trabajo con funcionarios públicos sobre un tema específico y se articulan con otras como la elaboración de informes sobre una problemática social, que luego resultan en campañas para medios de comunicación, movilizaciones y ejercicios con instituciones, en las calles o en demandas judiciales, como se ve, es la articulación de distintos tipos de actividades, con un fin común y orientadas a incidir sobre tomadores de decisión. Esta noción también suele englobar, incluso confundirse, con otros conceptos como el de lobby o cabildeo<sup>1</sup>, o el término inglés de advocacy, muy usado en el mundo de la cooperación, así como los de campaña, el de movilización o acción pública y el de presión política.

Esta idea surge en el marco de procesos de cooperación internacional para el desarrollo, ante las crisis y exigencias a las ONG respecto al impacto de sus intervenciones y con la intención de que se asuman como agentes de cambio. El origen, diversidad de herramientas y formas de acción, así como su especialización y desarrollo práctico, ha estado directamente ligado a la evolución de la cooperación no gubernamental y a las misionales que impulsan, las cuales van desde enfoques asistencialistas, desarrollistas u otros ligados al desarrollo sostenible, hasta la promoción de una ciudadanía global más crítica y solidaria.

HERNÁNDEZ DE TORO PLANTEA QUE ESTE CONCEPTO SURGE CUANDO LAS AGENCIAS Y ONG ASUMEN QUE SU PAPEL ES CLAVE Y LAS SITÚA JUNTO A LAS COMUNIDADES, APOYÁNDOLES EN SU PROCESO DE EXPANSIÓN DE CAPACIDADES, ACTUANDO PARA SENSIBILIZAR A LA OPINIÓN PÚBLICA, PROMOVRIENDO ESCALAS DE VALORES LIGADOS A LA SOLIDARIDAD Y EL COMPROMISO CON LA JUSTICIA SOCIAL, APOYANDO LA INVESTIGACIÓN SOBRE LAS CAUSAS DE LA POBREZA Y EJERCIENDO INFLUENCIA EN LÍDERES POLÍTICOS Y ECONÓMICOS PARA QUE SUS DECISIONES PROMUEVAN EL DESARROLLO HUMANO Y SOSTENIBLE (2010, P. 193 Y 223)

<sup>1</sup> CARE – Avina precisan que estas palabras se usan para referirse a la construcción de acuerdos o soluciones que se hacen con los políticos o entre políticos, pero no de manera pública, es más una negociación interna que no necesariamente pasa por la esfera pública (2012, p. 77). Sañudo y Sánchez (2014) plantean que el cabildeo es la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil de influir sobre algunos actores claves en la toma de decisiones.



Así, cada organización ha ido adaptando la noción de acuerdo con sus intereses, principios misionales y formas de trabajo, lo que nos abre la puerta al reconocimiento de una amplia gama de visiones y actuaciones sobre la incidencia, unas más delimitadas que otras. Una de las referencias clásicas para impulsar procesos de incidencia desde organizaciones sociales en América Latina y el Caribe es el [manual](#) de la Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos ([WOLA](#)), quienes resumen la incidencia como las actividades dirigidas a ganar acceso e influencia sobre las personas que tienen poder de decisión en asuntos de importancia para un grupo en particular o para la sociedad en general (2005, p. 21).

En términos generales, se entiende como un conjunto de mecanismos y estrategias que pueden abarcar lo político, lo jurídico, lo académico, lo comunitario y lo comunicativo, para influir en centros de poder en diversos niveles y escalas (lo local, regional, subregional, nacional, internacional y global), con el fin de transformar realidades y producir cambios, el tipo de cambios dependerá mucho de la visión y principios que la orienten (Grupo de homólogos de incidencia, 2019).

Si bien no es lo mismo hablar de incidencia política, de incidencia pública o de incidencia social, en este material resulta importante mostrar que estas visiones terminan siendo complementarias, cada una tiene implicaciones prácticas y

políticas que vale la pena pensar antes de iniciar la construcción de una estrategia, pero ello no niega la posibilidad de aprender de cada perspectiva.

Para el trabajo de Educapaz en el territorio resaltamos el sentido de la incidencia como herramienta de participación ciudadana, que impulsa a los grupos y comunidades a constituirse como agentes de cambio, pues resulta de los esfuerzos de la ciudadanía organizada para influir en decisiones, programas, políticas o aspectos públicos.

A continuación, se presenta un barrido por algunas de estas diferencias, con el fin de invitar a reflexionar ¿cuál o cuáles perspectivas conocen?, ¿cuál interesa promover?, ¿qué ventajas y desventajas ven en cada una?



## I.I. DIFERENTES VISIONES SOBRE LA INCIDENCIA



Las tipologías y características dependen mucho de lo que permitan los escenarios donde se decida actuar, si el nivel es local, nacional o internacional, del carácter micro o macro del tema de incidencia y del grado de reconocimiento de los derechos que afectan. Si bien el apellido difiere de una organización o agencia a otra, o del autor que esté conceptualizando el proceso, en este material las sintetizamos en tres grandes categorías, así:



**La incidencia política.** Aquella orientada a influir en la construcción de política pública, en programas y proyectos públicos específicos. Requiere un altísimo nivel de conocimientos técnicos para plantear las propuestas, capacidades para la interlocución con el fin de defender y sostener las alternativas frente a las políticas vigentes. Edwards (citado por Hernández de Toro), habla de actuación a puerta cerrada, basada en un modelo de colaboración y reforma progresiva con funcionarios y dependencias del Estado y no en la confrontación.

En esta categoría también puede incluirse una de las tipologías que plantea Cohen (D. Cohen, R. de la Vega, G. Watson (2004), p.9, citado por Hernández de Toro, 2010), la incidencia burocrática, la cual suele ser ejercida desde ámbitos académicos por expertos, las cuales son consultados por los decisores, pero

influyen en casos puntuales, ajenos a los calendarios de oportunidades políticas, en procesos lentos y de largo aliento. En ocasiones carecen de la experiencia de trabajo directo en los territorios y del diálogo con las comunidades.

**La incidencia pública.** Hace énfasis en la transformación de valores, actitudes y prácticas mediante la creación de opinión y procesos de conciencia ciudadana. Se conecta mucho con la idea de la incidencia de masas y con el trabajo de los movimientos sociales.

En esta categoría se incluye las otras tres tipologías planteadas por Cohen: la incidencia ideológica, orientada a influir en procesos y estructuras globales, busca ejercer presión en gobiernos, instituciones multilaterales o empresas transnacionales.

A veces tiende a la confrontación, se caracteriza por la movilización social y la crítica pública, sobre todo en situaciones de profunda vulnerabilidad de derechos o en coyunturas donde la denuncia y la defensa son el foco. La incidencia masiva y la incidencia de grupos de interés, la diferencia radica en el nivel de especificidad de las demandas, de las capacidades para cumplir con requerimientos que suelen ser ajenos y costosos para ciertos grupos poblacionales o comunidades populares y en el nivel de confrontación con los tomadores de decisión. Estas a veces no suelen producir cambios profundos en el sistema, sino que apuntan a la visibilización de situaciones y hacer presión para abrir la puerta a procesos más complejos como la incidencia en políticas públicas o en procesos de litigio estratégico. En la práctica es difícil diferenciar una de otra, porque suelen ser complementarias.

En este tipo se le da prevalencia al desarrollo de campañas y de estrategias de comunicación, de movilización social y de denuncia, mediante estrategias más o menos participativas, pero en el que la información es esencial para modificar la realidad de las comunicaciones masivas.



Por ejemplo, [Avina](#) un aliado de Educapaz, desarrolló en el 2012 un módulo sobre comunicación e incidencia<sup>2</sup> y habla de la incidencia como un proceso comunicativo, impulsado desde organizaciones asociadas, grupos o redes, ya que implica la búsqueda de acuerdos, la negociación de decisiones, la ejecución de estrategias de comunicación y el acercamiento a la ciudadanía.

En dicho [manual](#) el plan de incidencia está orientado a la construcción de campañas que permitan la interacción entre pares, para difundir iniciativas y poder incidir en aquellos que toman decisiones políticas y así promover cambios que fortalezcan la gestión comunitaria, aunque reconocen que la palabra puede tener diversos significados y maneras de aplicarse. Se habla de diferentes niveles, como lo periodístico para poner temas en la agenda mediática o creando corrientes de opinión, lo político, que ya nos referimos a ello en el punto anterior, y lo público, que significa trabajar en estrategias de educación, sensibilización, movilización y respaldo ciudadano a través de la comunicación. Se enfatiza que lo público no son sólo los medios masivos, sino también la calle, la plaza, los hogares, la comunidad. (CARE – Avina, 2012, p. 72-77).

**Incidencia social.** Aquí se incluye perspectivas que entienden la incidencia como un camino de acompañamiento cercano y comprometido con las poblaciones en sus territorios, bien sea para lograr su fortalecimiento y empoderamiento ante las injusticias y problemáticas que los afectan, o para llevar sus demandas a escenarios de diálogo, debate, confrontación o negociación.

Lo fundamental es que se ve a las comunidades como el actor principal, ello implica mayor legitimidad y respaldo a las propuestas de incidencia, porque se construyen desde las bases y trabajando con ellas, no para capturar su voz, pues “hablar de ellas como las víctimas, los sin voz, los pobres, no refleja la complejidad de sus vidas. Sus esperanzas y aspiraciones son mucho más que simplemente necesidades” (Cafiso, 2009, citado por Marroquín, 2018, p. 33).

Marroquín, en una reflexión de los aportes a la incidencia desde los centros y obras sociales de la Compañía de Jesús en

América Latina y el Caribe, hace énfasis en que esta visión de la incidencia conlleva una experiencia de inserción y solidaridad con las personas y territorios en situación de pobreza y marginación, con el fin de avanzar en la comprensión de los problemas, de su complejidad, a partir de la cotidianidad de la gente, con una clara opción por la justicia y la solidaridad, para construir alternativas de forma comunitaria, tanto en el diseño y análisis, como en su aplicación, teniendo en cuenta condiciones básicas, actitudes indispensables y limitaciones en los procesos de incidencia, insistiendo en el carácter ético y político que subyace a los procesos de incidencia para la transformación de la realidad de las comunidades y que más que los resultados o los medios, se hace énfasis en los fines que encarnan las propuestas (2018, 32-42).

En síntesis, la mayoría de las organizaciones optan por procesos mixtos, combinando elementos de una y otra visión. A manera de ejemplo, Hernández de Toro habla en su trabajo doctoral del concepto de “Incidencia Social y Política”, en un modelo que propone para evaluación de la acción de [Oxfam Intermon](#). Dicho concepto le apunta a la promoción de:

- Transformaciones sociopolíticas en el cual confluyen aspectos relacionados con el análisis y la investigación.
- La promoción de cambios en valores, actitudes y comportamientos personales y sociales, así como en las convicciones de tomadores de decisión, traducidos en cambios en las políticas y las prácticas.
- El protagonismo de las comunidades para el mejoramiento de sus capacidades, para reconocer la violación de sus derechos y la necesidad de apertura de espacios de mayor participación democrática (2010, p. 215 y 224 – 234).

---

<sup>2</sup> Módulos para el fortalecimiento de capacidades de organizaciones comunitarias de servicios de agua y saneamiento (OCSAS) en América Latina, junto con CARE Internacional y otras organizaciones. CARE Internacional – Avina. Programa Unificado de Fortalecimiento de Capacidades. Módulo 10: Comunicación e Incidencia. Cuenca, Ecuador. 2012.





## RESUMIENDO:

### INCIDENCIA POLÍTICA

Orientada a influir en la construcción de política pública en programas y proyectos públicos específicos.

Requiere un altísimo nivel de conocimientos y capacidades técnicas para plantear propuestas y para la interlocución con tomadores de decisión.

Modelo de colaboración y reforma progresiva con funcionarios y dependencias del Estado.

### INCIDENCIA PÚBLICA

Transformación de valores, actitudes y prácticas mediante la creación de opinión y procesos de conciencia ciudadana.

Influir en procesos y estructuras globales. Ejercer presión en gobiernos, instituciones multilaterales o empresas transnacionales. A veces tiende a la confrontación.

Se caracteriza por la movilización social y la crítica pública, de la prevalencia al desarrollo de campañas y de estrategias de comunicación y denuncia.

### INCIDENCIA SOCIAL

Camino de acompañamiento cercano y comprometido con las comunidades en sus territorios.

Busca su fortalecimiento y empoderamiento ante las injusticias y problemáticas que los afectan, o llevar sus demandas a escenarios de negociación, debate o confrontación.

Las comunidades son el actor principal y la incidencia se gesta de abajo hacia arriba.

## 2. ¿POR QUÉ HACER INCIDENCIA, PARA QUÉ SIRVE? ELEMENTOS ÉTICOS Y POLÍTICOS

Quizás uno de los principales diferenciales en la forma de concebir y hacer incidencia radica en el rol de las comunidades o grupos poblacionales y el grado de participación en el diseño, desarrollo y evaluación de las acciones. Aquí se presenta una visión que les otorga un papel protagónico desde el principio y no sólo en calidad de población afectada por el problema que se quiere resolver, sino para que el proceso refleje sus prioridades más sentidas, sus características y deseos de transformación, en el marco de acciones de mediano y largo plazo.

En los centros y obras sociales de la Compañía de Jesús se habla de **la perspectiva ignaciana de la incidencia**, la cual se caracteriza por estar enraizada en unas convicciones éticas fundamentales (Jaramillo, 2018):

- La visión de un mundo justo, sostenible, digno e incluyente.
- Su arraigo en la realidad de los pobres, los oprimidos y excluidos.
- Su carácter como proceso comunitario y herramienta para la transformación social hacia la igualdad y la justicia.
- Un proceso que supone contemplación, conocimiento de uno mismo, investigación, análisis y discernimiento. En el que se coordinan esfuerzos para cambiar políticas, ideas, prácticas y valores que perpetúan la desigualdad, los prejuicios y la exclusión (Jeyaraj, 2010, citado por Grupo de Homólogos de Incidencia, 2019).

De otro lado, reflexionar sobre los elementos éticos conlleva a preguntarse por las finalidades de la incidencia, entre ellas se resalta:

a) **Resolver problemas específicos** a través de cambios concretos en políticas o programas públicos, o ante la ausencia de políticas públicas, la existencia de políticas nocivas o el incumplimiento de las existentes.

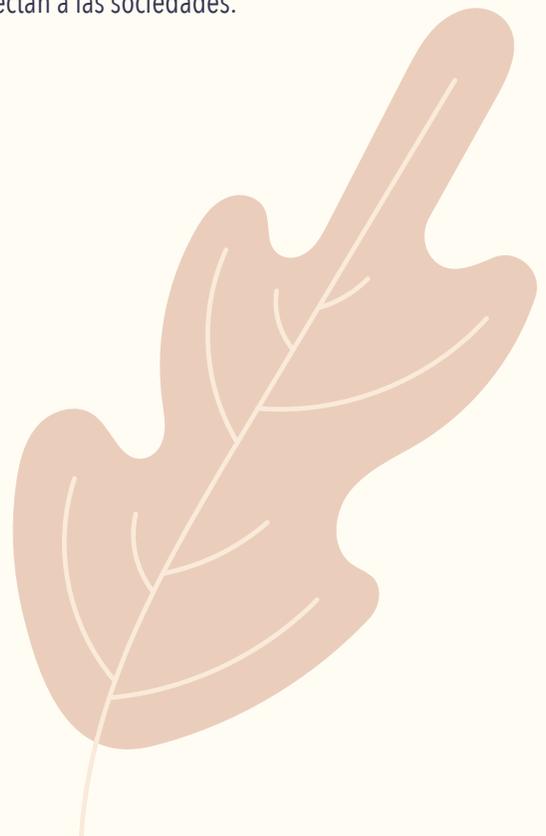
b) Convencer o **presionar a tomadores de decisión** ante situaciones particulares.

c) Promover la **organización social y el fortalecimiento de las capacidades de agencia** de las comunidades, lo que también conlleva la formación de líderes y lideresas, la construcción de alianzas y de nuevas relaciones en los diferentes niveles (local, regional, nacional e internacional).

d) Desarrollar procesos de **exigibilidad de derechos** desde un enfoque basado en Derechos Humanos, para cambiar las políticas que afectan a personas, grupos, comunidades u organizaciones.

e) Profundizar la calidad de la democracia, comprendiéndola como **herramienta de participación ciudadana** orientada a la democratización del poder, de la toma de decisiones y de tender puentes entre los tomadores de decisión y las comunidades dentro de realidades complejas, lo que fortalece la cultura democrática.

f) **Promover valores y comportamientos sociales** en respuesta a desigualdades, inequidades o problemáticas estructurales que afectan a las sociedades.





CÓNECTAR O DIVIDIR FUERZA SOCIAL  
INVESTIGACIÓN CONCIENCIA LIDERAZGO  
DISPOSICIÓN DE LUCHA CAPACIDADES  
RELACIONES EMPODERAMIENTO PODER DE CONVOCATORIA  
OPINIÓN PÚBLICA IMPACTO MOVILIZACIÓN CONTEXTO  
COMUNICACIÓN ALIANZAS CIUDADANA NEGOCIACIÓN  
CAMBIOS CONFLICTO

Al cuestionarse por la dimensión ética y política de los procesos de incidencia se evidencia que no son neutrales, propenden por exigir el cumplimiento de las obligaciones estatales en materia de derechos, incluyendo la protección a la ciudadanía de los efectos de las intervenciones privadas por parte de las instancias estatales.

En esta perspectiva, Sañudo y Sánchez (2014, p. 15-16) advierten que la incidencia se constituye en una práctica ciudadana permanente que trasciende las coyunturas y posibilita los canales de participación, concibe a los sujetos, individuales y colectivos, como entes de derechos, no como objetos de necesidades, y sus problemáticas, como violaciones de los derechos humanos, no únicamente como insatisfacción de necesidades básicas.

En este orden de ideas y recogiendo los planteamientos de Sañudo y Sánchez:

Si bien la participación ciudadana es un derecho y un deber, no siempre los Estados despliegan los esfuerzos necesarios para que sea posible y, como deber, no todas personas y grupos toman conciencia de su importancia como sujetos políticos, como actores que pueden afectar los asuntos que les competen como integrantes de una comunidad.

El enfoque basado en los derechos humanos también parte del reconocimiento de las personas como actores protagónicos, con capacidades de decisión y acción. El fortalecimiento ciudadano como un asunto relacionado con la protección, garantía y respeto por los derechos humanos que conlleva que los sujetos de derechos alcancen ciertos niveles de autonomía para decidir sobre las circunstancias que los afectan (Sañudo y Sánchez, 2014 p. 21 y 22).

# 3. ¿QUÉ IMPLICA HACER INCIDENCIA?

WOLA es insistente en ver la incidencia como un proceso acumulativo, es mucho más que una acción, se trata de un amplio, variado, creativo y sistemático proceso de planeación y desarrollo de actividades a través del tiempo. Requiere de mucha persistencia, pues suelen ser procesos complejos, extensos y que conllevan errores, incluso fracasos (2005, p.22) que luego pueden derivar en lecciones aprendidas.

Estudios como el de Hernández de Toro muestran que, a mayor complejidad de la incidencia, es decir cuando más elementos la integren, mayor riqueza, pues es mayor la profundidad e interrelaciones que aumentarán la efectividad e impacto de la estrategia planteada.

Al respecto Sañudo y Sánchez puntualizan que las acciones organizadas de incidencia no deben ser de carácter coyuntural. Al contrario, el enfoque basado en derechos humanos busca que se convierta en una práctica ciudadana permanente, a través del uso combinado de estrategias tradicionales y mecanismos alternativos de participación ciudadana (2014, p. 27).

Hernández de Toro plantea que no hay dimensiones o pasos más valiosos que otros, la clave está en lograr una visión integral y una adecuada combinación de todos los elementos, actuando con visión estratégica. Reforzar la importancia del conjunto y de la adecuada combinación de elementos, por encima de la especialización en alguno de ellos (Hernández de Toro, 2010, p. 284 - 285).

La siguiente infografía recoge las dimensiones y pasos para tener en cuenta en la construcción de estrategias de incidencia. Se invita a los equipos a considerarlos y construir su propia ruta, a través de un ejercicio colectivo, participativo y en diálogo permanente con la realidad, las características del contexto y de los equipos en los territorios.



# 8 PASOS PARA LA PLANEACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INCIDENCIA

## ¿Cuál sería nuestra ruta en el equipo territorial de Educapaz?

Esta ruta recoge las dimensiones y pasos para tener en cuenta en la construcción de estrategias de incidencia. Se invita a los equipos a considerarlos y construir su propia ruta, a través de un ejercicio colectivo, participativo y en diálogo permanente con la realidad, las características del contexto y de los equipos en los territorios.

**DIMENSIÓN DE ANÁLISIS:**  
REFERIDA A CÓMO ENTENDER Y  
PARA QUÉ SE HACE INCIDENCIA

### Paso 1. Reflexionar sobre una visión común de la incidencia

¿Para qué queremos hacer incidencia? ¿Con qué características nos identificamos?  
¿Con qué condiciones es necesario contar para hacer incidencia en el territorio?

¿Cuáles son los elementos fundamentales para hacer incidencia colectivamente desde el trabajo que impulsa Educapaz en el territorio? ¿Qué criterios nos interesa promover?  
¿Cuáles son los retos para hacer incidencia en nuestros contextos?

**Lo que se espera obtener:** acuerdos sobre nuestro "modo de proceder".

### Paso 2. Analizar el contexto

¿Cuáles son las principales preocupaciones y retos en el territorio? ¿Sobre cuáles nos interesaría incidir? ¿Cuál es nuestra mayor indignación común?

¿Cuáles son las demandas de las comunidades?

¿Cuál es el problema específico o eje estratégico por priorizar?

¿Cuáles serían los impactos de la acción? ¿Son todos positivos o se han identificado algunos negativos?

¿Cuál es la pertinencia? Si se identifican más impactos negativos, ¿cómo se rediseñará la acción?

**Lo que se espera obtener:** conjunto de problemáticas o ejes estratégicos afines a la misión e intereses del equipo territorial, haciendo uso del enfoque sensible al conflicto como una alternativa de análisis que permite adaptarse a las condiciones que se encuentren en los territorios.

### Paso 3. Profundizar sobre la problemática:

¿Por qué es estratégico incidir sobre esa problemática?

De todos los aspectos identificados en la problemática, ¿cuáles deberían priorizarse? ¿por qué?

¿Cuáles son las causas estructurales de la problemática?

¿Cuál sería el alcance de nuestro análisis?

¿Qué categorías y herramientas usar para analizar la problemática identificada?

**Lo que se espera obtener:** análisis de la problemática y criterios para establecer sobre qué se quiere incidir conjuntamente y su justificación.

### Paso 8. Poner en marcha una ruta operativa y evaluarla de forma permanente

¿Cómo nos vamos a organizar para trabajar colectivamente?

¿Qué hay que hacer para llevar a cabo la estrategia?

¿Cómo sabremos si está funcionando la estrategia?

¿Qué estamos logrando, qué no se ha podido y por qué?

¿Qué aprendizajes hemos obtenido?

**Lo que se espera obtener:** ruta con actividades, tiempos, responsables y recursos disponibles.

### Paso 5. Medir las propias capacidades

¿Con qué contamos para hacer incidencia en el equipo territorial y en Educapaz en términos de capacidades y recursos?

¿Cuál es nuestro lugar como equipo Educapaz?

**Lo que se espera obtener:** mapeo de saberes y capacidades instaladas.

### Paso 4. Mapear el poder: actores y escenarios

¿Qué actores están involucrados en dicha problemática?

¿Sobre quién se quiere incidir?

¿Con quién contamos?

¿Quiénes se nos oponen?

¿Cuál es el lugar de aquellos a favor y de aquellos en contra?

¿Quiénes influyen y quiénes no?

**Lo que se espera obtener:** análisis del mapa de actores y escenarios.

### Paso 7. Definir los repertorios de acción

¿Qué estrategia colectiva vamos a impulsar?

¿Qué mecanismos vamos a utilizar?

¿Cuáles herramientas y repertorios usar?

**Lo que se espera obtener:** listado de herramientas, repertorios de acción y criterios organizativos.

**DIMENSIÓN DE PLANIFICACIÓN:**  
REFERIDA A LO QUE SE  
NECESITA PARA ESTRUCTURAR  
UNA ESTRATEGIA DE INCIDENCIA

### Paso 6. Construir un objetivo de incidencia

¿Cuál es el cambio concreto que queremos lograr?

¿Qué soluciones queremos promover?

¿Son viables, qué implican?

**Lo que se espera obtener:** establecer una meta común y objetivo de incidencia.

**DIMENSIÓN DE DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE LA INICIATIVA:** ES DE CARÁCTER INSTRUMENTAL Y TÉCNICO Y SE REFIERE A LAS ACCIONES BÁSICAS DIRIGIDAS AL CAMBIO QUE SE QUIERE LOGRAR

# 4. ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS TENER EN CUENTA A LA HORA DE PLANEAR LA INCIDENCIA? CONSIDERACIONES GENERALES

Como se ha venido resaltando, en este material interesa destacar la visión de **la incidencia como un ámbito de participación ciudadana**, WOLA lo llama la participación real de la ciudadanía en la toma de decisiones del gobierno o en otras instancias de poder. Si bien no es la única, conlleva una participación sistémica y democrática en la toma de decisiones sobre asuntos que afectan la vida de las personas. En sí misma resulta ser un ejercicio de poder de la sociedad civil (2005, p. 22 y 23).

Ello también está vinculado al **reconocimiento de la correlación de relaciones de poder inequitativas** en un contexto de globalización. Ello deriva en la comprensión de la incidencia como un ejercicio de derechos democráticos en sistemas políticos conformados por conjuntos de actores que no necesariamente están unidos por valores y objetivos comunes, así el fin último de la incidencia, más que modificar políticas y decisiones, es buscar la transformación de la realidad y de las inequidades de poder, por ello algunos autores hablan de Incidencia para la Justicia Social (Cohen citado por Hernández de Toro, 2019, p. 219), pues se trata de ampliar las capacidades de las comunidades para resistir y cuestionar el status quo, planteando temas críticos y transformarlos en propuestas de cambio.

Ahora, la realidad de cada contexto es diferente, por lo tanto, hay factores (internos y externos) que **pueden contribuir o inhibir** a que la ciudadanía logre viabilizar sus demandas y generar estrategias para obtener cambios concretos a través de mecanismos de incidencia. La siguiente tabla recoge algunos de los aspectos destacados en referencias como el manual de WOLA, el de CARE y Avina o el cuadernillo del Grupo de Homólogos de Incidencia de la CPAL. e afectan a las sociedades.

"INCIDENCIA POLÍTICA ES EL USO ESTRATÉGICO DE LA INFORMACIÓN PARA DEMOCRATIZAR LAS RELACIONES DE PODER Y MEJORAR LAS CONDICIONES DE QUIENES VIVAN UNA SITUACIÓN DE POBREZA O DE AQUELLOS QUE SON DISCRIMINADOS"<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> C. Roche (2004), citado por Hernández de Toro (2010, p. 219).



## FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS PARA TENER EN CUENTA ANTES DE INICIAR LA PLANEACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE INCIDENCIA:

**La apertura democrática y la cultura al interior de las organizaciones.** Tanto de los gobiernos y funcionarios en los diferentes niveles y ramas del poder, como al interior de las organizaciones, comunidades y grupos que impulsarán las estrategias. Esto puede traducirse en qué tanto se respetan derechos como la libertad de asociación, de expresión, de participación y a la protesta. Si hay poco espacio para la participación ciudadana y para su efectiva incidencia el proceso tendrá que ser aún más creativo, complejo y dispendioso. También si las organizaciones actúan con criterios como el enfoque de género, el intercultural y los demás enfoques diferenciales, así como la descentralización en la toma de decisiones, claridades sobre los intereses, expectativas y responsabilidades de quienes impulsarán la estrategia, para ello es necesario crear acuerdos claros dentro de los equipos y ojalá establecer mecanismos para la tramitación de los conflictos, los roles en representaciones y vocerías públicas.

**La transparencia.** Se refiere a los niveles de corrupción, la cultura de rendición de cuentas y control social.

**La libertad de expresión.** En términos de censura y la polarización en la ciudadanía. Pues son elementos por considerar cuando se busca generar corrientes de opinión o para el posicionamiento de agendas públicas.

**La visión sobre el conflicto.** Respecto a la disposición para interactuar con tomadores de decisión, reflexionar si quienes impulsarán las estrategias buscan tender puentes, confrontar, negociar, interactuar y qué tan dialógica, constructiva o beligerante se quiere que sea la interacción, sin perder de vista que la incidencia al ser política se trata de un juego de intereses en un contexto político determinado, conflictivo e incluso altamente polarizado.

**Es un proceso de acción colectiva.** Ello implica contar con un colectivo organizado con voluntad política y liderazgo, con disposición para articularse, en clave de construir nuevas alianzas y fortalecer relaciones como un factor decisivo para lograr más impacto. Un proceso de incidencia necesita unir fuerzas y capacidades, construir sinergias, sumar recursos y esfuerzos para lograr un mínimo de éxito.

**Construir alianzas plurales y complementarias.** Que reflejen combinaciones de sectores y **complementariedad** de posturas, habilidades y destrezas para facilitar el trabajo (acceso a diferentes fuentes de información, comunicación efectiva, de negociación), así como ampliar el soporte social y la capacidad de influir en distintos escenarios.

**Amplio conocimiento del tema, problema o reto sobre el cual incidir.** Referido a la importancia de incorporar elementos de análisis e investigación, para conocer las causas y comprender al detalle las problemáticas para garantizar el rigor y la calidad de los análisis en la fundamentación de las propuestas. Ello deriva en crear espacios para consultar expertos y para la discusión pública.

**Disponibilidad de recursos.** Tanto humanos, como técnicos y materiales, quienes impulsan las estrategias deben prepararse para ello. Además de poseer recursos la **creatividad** es vital, se necesita llamar la atención con alternativas que generen impacto y respaldo social.

**Entender la comunicación más allá de la simple difusión.** Es un proceso de diálogo, debate e interlocución. Diálogo para crear, acercar y proponer; debate para contrastar y ponerse de acuerdo; interlocución para negociar, establecer compromisos y nuevas alternativas con decisores, también para acercarse, motivar y comprometer al ciudadano "de a pie".

**Se trata de influir en personas.** Incluso quienes toman decisiones sobre políticas son siempre personas, no instituciones, con lo cual los mapeos de actores y escenarios deben ser complejos, profundos y van más allá de un listado de contactos. Otro elemento tiene que ver con las **conexiones en los diferentes niveles y escalas** en el marco de la globalización, lo local - nacional - regional - internacional - global, y la toma de decisiones en escenarios donde se excluye la representación legítima o el derecho de participación de las personas afectadas por tales decisiones.

## RESUMIENDO:

### CAPACIDADES

- De análisis.
- De investigación.
- De propuesta.
- De negociación.
- De comunicación política.
- De gestión.

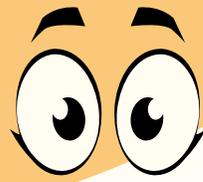
### PRINCIPIOS

- Análisis cuidadoso del contexto.
- Investigación cualificada y relacional.
- Diálogo con la experiencia de las comunidades.
- Compromiso crítico y constructivo ante las injusticias.
- Tender puentes, orientado a la acción, variada y flexible.
- Dar voz a los excluidos.
- Producto del discernimiento.

### HABILIDADES TÉCNICAS

- Para el diálogo comunitario y la investigación.
- En técnicas para repertorios de acción.
- Para el manejo de información.
- Para la comunicación pública y con centros de poder.

# 5. CON LOS MISMOS OJOS



# REFLEXIONEMOS SOBRE UNA VISIÓN COMÚN DE LA INCIDENCIA EN EL EQUIPO DE EDUCAPAZ

A partir de lo anterior, dialoguemos sobre las siguientes preguntas:

- ¿Para qué queremos hacer incidencia? ¿Con qué características nos identificamos?
- ¿Cuáles son los elementos fundamentales para hacer incidencia colectivamente desde el trabajo que impulsa Educapaz en el territorio? ¿Qué criterios nos interesa promover?
- ¿Cuáles son los retos para hacer incidencia en nuestros contextos?
- ¿Es posible pensar que en los municipios donde hacemos presencia se haga incidencia? ¿Con qué condiciones es necesario contar para hacer incidencia en el territorio?
- Del gran propósito de Educapaz de lograr mejores condiciones para la educación rural y ciudadana de calidad en Colombia ¿cuáles serían los subsectores y ejes estratégicos en los cuáles les interesaría incidir?

Algunos ejemplos de ejes temáticos o estratégicos que podrían ser del interés del equipo territorial:

- Acceso (infraestructura, dotación, conectividad, transporte, alimentación)
- Los tiempos escolares (una jornada diaria suficiente a lo largo de un año escolar completo, pero con calendario flexible)
- Disponibilidad de docentes bien remunerados, reconocidos y capacitados
- Familias y comunidades como eje central de los procesos de aprendizaje
- Enfoques pedagógicos y didácticas apropiadas para el contexto, centradas en el aprendizaje para toda la vida, con contenidos

pertinentes y de calidad en las zonas rurales y urbanas en conflicto y el aprendizaje específico socioemocional, ciudadano y para la reconciliación en todo tipo de escuelas.

- Temas específicos sobre niñez y jóvenes, diversidad sexual, derechos culturales.
- Etnoeducación, modelos de educación propia, modelos flexibles y su adaptabilidad a contextos rurales.
- Educación rural para el contexto de posacuerdos y pospandemia.
- ¿Cuál es el rol que le interesa jugar al equipo de Educapaz en el territorio?

Algunos ejemplos por considerar:

- Asistencia técnica en mesas de trabajo.
- Construcción de planes municipales de educación o de modelos etnoeducativos e interculturales.
- Posicionamiento de ejes temáticos estratégicos y visibilidad de problemáticas asociadas a partir de experiencias locales.
- Promover el diálogo entre distintos actores sociales, ganar capacidad de convocatoria y movilización en pro del derecho a la educación.

¿Qué escenarios u oportunidades de incidencia han identificado como estratégicos, en cuáles se tendría acceso y en cuáles habría posibilidades de incidir?

**RECUERDEN QUE DE ESTOS INTERROGANTES SE ESPERA OBTENER: ACUERDOS SOBRE NUESTRO "MODO DE PROCEDER".**



# 6. CON LAS GAFAS DE OTROS. ALGUNAS REFERENCIAS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICAS PARA PROFUNDIZAR

CARE International – Avina (2012). [Programa Unificado de Fortalecimiento de Capacidades](#). Módulo 10: Comunicación e Incidencia. Cuenca, Ecuador.

Grupo de Homólogos de Incidencia (2019). [Cuadernillo incidir para transformar](#). Articulando esfuerzos para realizar una incidencia ignaciana en América Latina y el Caribe. Red de Centros Sociales de la Conferencia de Provinciales Jesuitas en América Latina y el Caribe (RCS – CPAL) y CINEP/PPP. Bogotá.

Hernández de Toro, José Antonio. (2010). Una aproximación al concepto de Educación para el Desarrollo de las ONGD: la Incidencia Social y Política. En: La valoración de la Incidencia Social y Política: propuesta de un modelo y aplicación al caso de Intermón Oxfam. [Tesis doctoral](#). España: Universidad de Córdoba.

Jaramillo, Roberto. (2018). Resumen de los Aprendizajes sobre Incidencia Ignaciana en América Latina. Inédito. Documento de trabajo. Conferencia de Provinciales en América Latina - CPAL, Red de Centros Sociales y CPAL, América Latina y el Caribe.

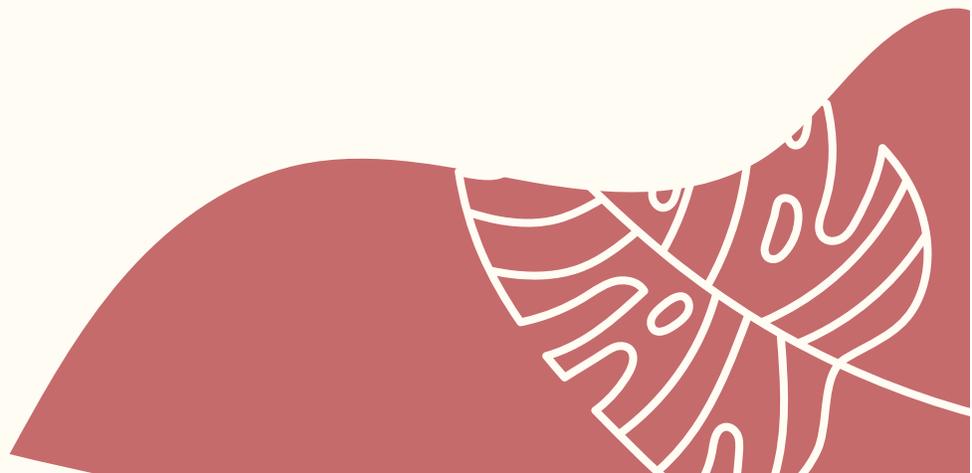
Marroquín, José. (2018). Aportes a la incidencia política desde la misión de los centros y obras sociales de la Compañía de Jesús en América Latina y el Caribe. En: José Marroquín, Vera Samudio, Ivonne Guzmán y Pablo Guerra. [Resultados y Aprendizajes](#) del Diplomado Virtual en Incidencia Política “De la experiencia local a la acción regional”. (p. 31-42). Bogotá: CINEP/PPP.

Sañudo, María Fernanda y Sánchez, Ricardo. (2014). Presentación y capítulo 1. La incidencia política y el enfoque basado en los derechos humanos: propuesta teórico - práctica. (pp. 15 - 29). En: Enfoque basado en derechos humanos: guía para su uso en incidencia política y políticas públicas. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

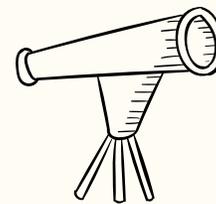
WOLA (2005). [Manual](#) para la facilitación de procesos de incidencia política. Gráficos de introducción a la incidencia política. Washington.

Video. Aportes fundamentales de incidencia de la CPAL. Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=l9vgRReGT9I&feature=youtu.be>

Video. Cinco pasos para la construcción de una estrategia de incidencia política del diplomado en incidencia política del CINEP, CPAL y la Pontificia Universidad Javeriana de Cali. Enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=j5H-OpjAr2I&feature=youtu.be>



# 7. ¿Y QUÉ VIMOS? ¿Y CÓMO ES? A MANERA DE CONCLUSIÓN



Las organizaciones sociales y la sociedad civil tienen una posición privilegiada para orientar estrategias de incidencia, tanto hacia decisores políticos y económicos, como hacia la propia ciudadanía, para sensibilizarla, movilizarla e informar a la opinión pública (Hernández de Toro, 2010, p. 215).

El conocimiento profundo del contexto, de los temas o ejes estratégicos y de las problemáticas es lo que brindará oportunidades de incidencia. Ese conocimiento específico permitirá identificar las experiencias locales potenciales para acompañarlas, analizarlas y ayudar a llevar su voz a los escenarios de incidencia que le interesa al programa y al equipo territorial para incidir. Además, en esa dimensión de análisis resulta importante tener acceso a bases de datos y estados de las normas vigentes sobre los ejes estratégicos y problemáticas priorizadas. A su vez, de los procesos políticos (planes, mesas de trabajo, documentos) y de reforma institucional en curso, así como de las rutinas institucionales por modificar.

Si bien lo técnico es sólo una herramienta y no es una verdad absoluta, organizarse para hacer incidencia implica desarrollar diversas capacidades: de análisis, de propuesta, de investigación, de diálogo, de negociación, de manejo de la información y de comunicación.

En los mapeos de actores es importante no solo identificar las instituciones, dependencias y personas clave, sino también mapear el poder que tienen en la toma de decisiones y cuál es su voluntad para transformar la situación. Así mismo, tener claridad que los actores, sus intereses y voluntades, además de las oportunidades en los escenarios de incidencia son múltiples y sumamente cambiantes, complejos como la realidad de nuestro país, lo que nos lleva a tener y promover lecturas dinámicas e integrales. También ayuda identificar grupos de interés diversos con el fin de sentarlos a debatir, analizar con

ellos las problemáticas y ejes estratégicos identificados, conocer y leer sus intereses, para facilitar acuerdos políticos, ganar en experiencia y capacidades para generar oportunidades de incidencia.

Las políticas no son solo las normas, son lo que efectivamente hace o deja de hacer una institución. Los procesos de visibilidad y de comunicación ayudan a influir en los procesos decisionales públicos. Uno de los mayores desafíos es lograr el respaldo social mediante una comunicación que haga comprensible los problemas, en su complejidad, y además proponga alternativas concretas de transformación.

