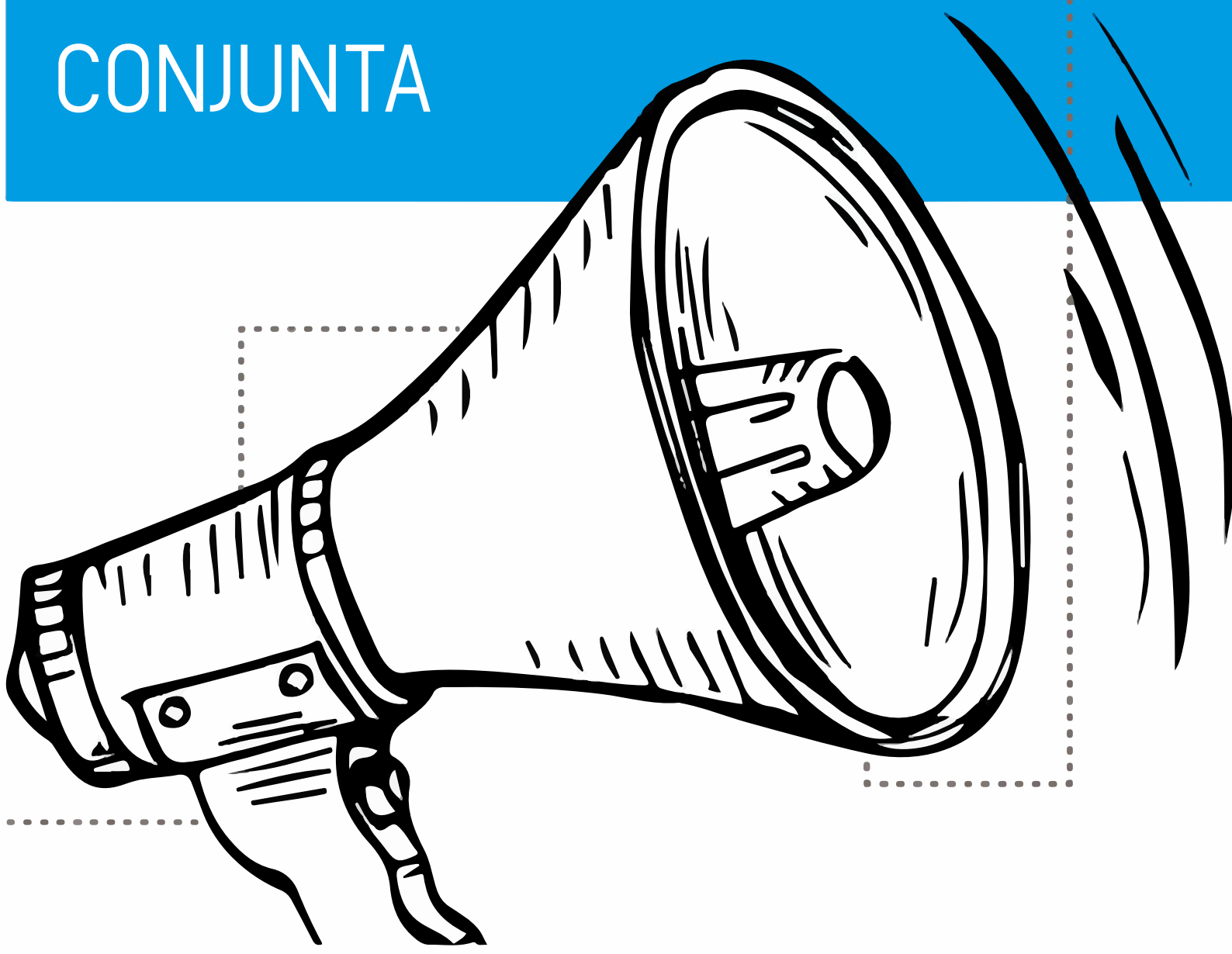




Programa de
apoyo a los Foros
de ONG

MANUAL DE INCIDENCIA DE FOROS DE ONG: REALIZANDO INCIDENCIA CONJUNTA



Este documento fue posible gracias a las contribuciones de nuestros miembros y los siguientes donantes:

- Asistencia Humanitaria Alemana
- Fundación IKEA
- Ministerio de Asuntos Exteriores de Dinamarca
- Ministerio de Asuntos Exteriores de Noruega
- Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo Internacional (SIDA, por sus siglas en inglés).
- Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (SDC por sus siglas en inglés).
- ACNUR
- Departamento de Estado de los Estados Unidos, Oficina de Población, Refugiados y Migración (PRM, por sus siglas en inglés).

Las opiniones expresadas en este documento no reflejan necesariamente las opiniones de los donantes.

ICVA es un consorcio global de ONG humanitarias que promueve la acción humanitaria efectiva y con principios.

Para más información, favor de contactar a secretariat@icvanetwork.org

Autora: Claire Whiting, diciembre 2016

ÍNDICE

<u>1. INTRODUCCIÓN</u>	
<u>2. INCIDENCIA CONJUNTA DE FOROS DE ONGS</u>	<u>5</u>
<u>3. COMPONENTES PARA UNA INCIDENCIA CONJUNTA EFECTIVA</u>	<u>6</u>
3.1 FOROS DE ONG	6
3.2 COMPONENTES DE INCIDENCIA	7
3.3 COMPONENTES DE INCIDENCIA ADICIONALES	11
3.4 AUTO EVALUACIÓN DE INCIDENCIA	13
<u>4. DESARROLLANDO UNA ESTRATEGIA DE INCIDENCIA CONJUNTA</u>	<u>15</u>
PASO 1: IDENTIFICAR LOS PROBLEMAS PARA LOGRAR UN CAMBIO DE POLÍTICAS Y PRÁCTICAS.	16
PASO 2: DESARROLLAR LA META Y LOS OBJETIVOS DE INCIDENCIA	16
PASO 3: MAPEAR OBJETIVOS, TERCERAS PARTES Y ALIADOS	17
PASO 3: MAPEAR SUJETOS , OBJETIVOS, TERCERAS PARTES Y ALIADOS	18
PASO 4: CONSTRUIR MENSAJES DE INCIDENCIA CLAVE Y COLECTIVOS	19
PASO 5: MÉTODOS, ENFOQUES, ACTIVIDADES Y CANALES DE COMUNICACIÓN	20
<u>5. PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS: HACIÉNDOSE GLOBALES</u>	<u>21</u>
<u>6. RECURSOS DE INCIDENCIA:</u>	<u>24</u>
<u>7. ANEXO 1: EJEMPLO DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS ESTÁNDAR DE INCIDENCIA Y COMUNICACIONES DE FOROS DE ONG</u>	<u>25</u>

1. INTRODUCCIÓN

1.1 ICVA

En 1962, como respuesta al desplazamiento forzado posterior a la Segunda Guerra Mundial, se agruparon varias ONG para establecer el consorcio de ONG, ICVA. A partir de ese momento, el ICVA ha crecido para convertirse en una red diversa de ONG humanitarias operando a nivel global, nacional y local. Los miembros del ICVA promueven la acción humanitaria basada en principios, un mayor conocimiento por parte de los gobiernos y organizaciones internacionales del rol fundamental de las ONG, así como asociaciones de alta calidad entre partes humanitarias interesadas.

Con base en su estrategia 2015- 2018, el ICVA promueve y facilita el involucramiento de ONG en el sector de desarrollo humanitario, con un enfoque en Desplazamiento Forzado, Financiamiento Humanitario, Coordinación Humanitaria y Asociaciones Humanitarias.

1.2 Foros de ONG

En muchas crisis humanitarias las ONG se reúnen para establecer redes y foros para coordinar sus esfuerzos para brindar asistencia humanitaria.

Los Foros de ONG están activos en múltiples áreas: en facilitar el involucramiento de ONG en el sistema de respuesta humanitario; asegurar una respuesta contextualizada, inclusiva y efectiva; y promover la incidencia colectiva de las ONG. Al trabajar en conjunto, las ONG pueden tener una voz más fuerte en asuntos problemáticos.

Los Foros de ONG han demostrado su capacidad de involucrarse en acciones de incidencia altamente relevantes, pero también

han resaltado su potencial de hacer más y mejores cosas. Los representantes de las ONG han detallado específicamente la necesidad de apoyo para el desarrollo de la capacidad de incidencia e iniciativas de incidencia colectiva para fortalecer su voz colectiva frente a autoridades gubernamentales, agencias de la ONU, donantes, etc.

1.3 Cómo utilizar la guía

Aunque cada foro de ONG tiene una membresía, estructura, alcance y dirección estratégica únicas, esta guía breve para realizar una incidencia conjunta ha sido desarrollada a fin de ser relevante para los foros de ONG humanitarios de cualquier tamaño o escala. Los componentes en la guía pueden ser utilizados en conjunto, o de manera individual, y pueden ajustarse a las necesidades de cada foro de coordinación.

La guía se orienta específicamente hacia componentes de la incidencia humanitaria desde una perspectiva de realización de incidencia conjunta de ONG; está ajustada a trabajo de incidencia colectivo de Foros de ONG. Existen recursos abundantes disponibles sobre incidencia, pero muchos menos sobre facilitar la incidencia conjunta en la práctica y las especificidades y dinámicas de incidencia humanitaria de foros de ONG. Esta guía puede ser utilizada junto con un sinnúmero de recursos y herramientas genéricas disponibles al público, algunas de las cuales están señalados como recursos para referencia.

2. INCIDENCIA CONJUNTA DE FOROS DE ONG

Los foros de ONG son un lugar poderoso para incidir en cambios en las vidas de muchas poblaciones afectadas. Para muchos foros de ONG, la incidencia colectiva es una de las áreas de trabajo claves que el foro realiza con y para sus miembros. Otras áreas de trabajo incluyen la coordinación humanitaria, la representación, los servicios de seguridad, el establecimiento de redes, la investigación y el análisis de datos.

Algunos foros de ONG tienen estrategias y planes de trabajo muy claros y definidos, mientras que otros operan de manera más informal. Es esencial ser claro respecto a las prioridades, enfoques y planes de la incidencia colectiva, para realizar una incidencia conjunta efectiva, tanto proactiva (i.e. planeada) como receptiva (i.e. responder a un evento/ incidente/ decisión específica).

Los foros de ONG pueden aumentar el impacto de los esfuerzos de incidencia al aportar mayor experiencia, conocimiento, recursos como también todas las conexiones, relaciones y contactos colectivos de los miembros. Los foros de ONG pueden recolectar datos detallados y crear mensajes y productos conjuntos poderosos y basados en la evidencia, los cuales pueden aumentar el alcance, poder y credibilidad de los esfuerzos de incidencia a nivel nacional y global.

Una voz que representa a muchos actores, a la cual muchos hacen eco, y que es clara y basada en evidencias, es una voz poderosa que puede influenciar efectivamente a terceras partes y sujetos objetivos.

2.1. Definiendo la incidencia humanitaria

El desarrollo de un entendimiento común de la incidencia conjunta, basado en una definición acordada, es un primer paso importante. Si bien hay muchas definiciones disponibles, la siguiente cubre todos los elementos principales.

La incidencia es un proceso deliberado, basado en evidencia comprobada, para influenciar directa e indirectamente a los tomadores de decisiones, partes interesadas y audiencias relevantes (terceras partes y aliados) para apoyar e implementar acciones que contribuyan a un objetivo específico, p. ej. Acción humanitaria efectiva.

El concepto de “diplomacia humanitaria”, como es definido por la Federación Internacional de la Cruz Roja (IFRC por sus siglas en inglés), también es útil.

La diplomacia humanitaria persuade a los tomadores de decisiones y a los líderes de opinión de actuar en todo momento en interés de las personas vulnerables, y con total respeto de los principios humanitarios fundamentales.

3. COMPONENTES PARA UNA INCIDENCIA CONJUNTA EFECTIVA

El tipo de componente, y el nivel de detalle en cada componente será específico de cada foro, dependiendo de su tamaño, escala y competencia.

Cada componente apoyará al foro en la realización efectiva y a tiempo de incidencia conjunta, y específicamente para mitigar algunos de los errores de la incidencia conjunta como: estar desarticulado, sobrecargado, separado; hablar con voces separadas; ser desacreditado; estar sujeto a discusiones repetitivas sobre actividades, enfoques y mensajes; ser utilizado como foro para objetivos de incidencia de miembros individuales; estar expuesto a consecuencias o repercusiones negativas.

3.1 Foros de ONG

La estructura y los procesos de los foros de ONG, aunque no sean específicos de la incidencia, facilitarán el proceso de realizar incidencia conjunta. Estos componentes se detallan a continuación:

3.1.1 Plan estratégico

El plan estratégico del foro, si bien es un documento potencialmente simple, es un pilar fundamental para la incidencia colectiva.

Este abarcará un **periodo de tiempo específico** en el que se expondrán la **visión** general de la organización, los valores, la meta general (a la que el foro se esforzará por contribuir) y los

objetivos específicos (a corto plazo, específicos que el foro tratará de alcanzar).

Este documento desarrollado a través de un proceso, involucrando a todos los miembros y asociados, actúa como un **documento central** para guiar el desarrollo del foro, permitiendo que los miembros estén cohesionados por un propósito y una dirección comunes y definidos. Es una herramienta para el monitoreo y la rendición de cuentas que proporciona un punto de referencia para evaluar el progreso, así como una guía sobre los requisitos de recursos del foro. El documento debería ser **regularmente revisado** y actualizado a través de procesos participativos y el involucramiento de las partes interesadas.

La incidencia de los foros debería alinearse con el plan estratégico y contribuir al logro de objetivos estratégicos.

3.1.2 Estructura de Gobernanza

Es necesario que un foro de incidencia eficaz se base en el consenso de los miembros y en ser oportuno. Para tomar decisiones oportunas y transparentes entre tantas organizaciones, son necesarios procesos claros. Si bien los procesos y procedimientos de incidencia (ver SOP de incidencia) proporcionan una orientación específica para un producto o actividad dada, es esencial una estructura de gobernanza del foro clara que defina las líneas de rendición de cuentas, toma de decisiones, procesos de aprobación y las líneas entre el comité directivo, los miembros, grupos de trabajo del foro y la secretaría, según proceda en cada foro.

3.2 Componentes de la Incidencia

Esta sección detalla brevemente los componentes fundamentales que un foro de ONG puede establecer para apoyar una incidencia conjunta efectiva.

3.2.1 Estrategia de Incidencia.

Un documento de estrategia de incidencia proporciona un enfoque y una claridad esenciales para los esfuerzos de incidencia. Si bien este requiere un compromiso de tiempo para su desarrollo, puede ajustarse al tamaño y los recursos de cada foro, y la inversión inicial de tiempo será redituable por su rol facilitador en enfocar los esfuerzos de incidencia y dar continuidad a lo largo del tiempo en la medida en la que cambie el personal y los miembros. Vinculada a la ejecución del plan estratégico del foro, la estrategia de incidencia del foro puede incluir lo siguiente:

- Una **meta general** de incidencia (visión de cambio de mediano a largo plazo).
- **Objetivos de incidencia** específicos (a corto plazo, específicos y medibles, que establezcan de manera clara el cambio de política específico requerido para lograr el objetivo).

- **Métodos, actividades, canales de comunicación** (documentos informativos, reuniones cara a cara, conferencias, artículos en publicaciones objetivo, etc).
- **Objetivos** (los tomadores de decisiones que tengan el poder de hacer el cambio).
- **Aliados** (personas o grupos de personas, que tengan los mismos intereses y/ o la capacidad o recursos para ayudar).
- **Terceras partes** (personas y/ o grupos que pueden entregar y/ o repetir los mensajes clave del foro a los objetivos).

La estrategia de incidencia debería ser desarrollada y acordada a través de un proceso participativo con miembros del foro y partes interesadas, y debería revisarse y actualizarse regularmente. Los miembros nuevos pueden recibir información al respecto. Para mayor orientación ver la Sección 4 '*Desarrollando una Estrategia de Incidencia Conjunta*'.

EJEMPLO DE ESTRATEGIA NARRATIVA DE INCIDENCIA

Introducción: xxx

Objetivo 1 : xxx

- Objetivo 1 Resultados: xx
- Objetivo 1 Posición del foro: xx
- Objetivo 1 Enfoque: xx
- Objetivo 1 Mensaje clave: xx
- Objetivo 1 Objetivos, aliados y terceras partes: xx

3.2.2 Plan de trabajo/ Plan de acción para la incidencia

Desarrollado con el grupo de trabajo de incidencia a través de procesos participativos y aprobado por los miembros de foro, el plan de trabajo de incidencia desglosa la estrategia de incidencia en actividades con **límite de tiempo y responsabilidad para su entrega/ coordinación** claramente asignada a los miembros y el equipo.

El plan de trabajo de incidencia puede desarrollarse anualmente o semestralmente, dependiendo del tamaño y los recursos del foro. Puede presentarse en una hoja de cálculo o tabla, y puede organizarse por objetivos de incidencia definidos en la Estrategia de Incidencia.

3.2.3 Recursos Humanos de Incidencia

En el plan estratégico y/ o estrategia de incidencia es necesario indicar los recursos humanos necesarios para alcanzar objetivos y resultados definidos. Los recursos humanos pueden provenir de los miembros del foro, la secretaría o una combinación de los dos. El plan de trabajo de incidencia definirá el rol de cada persona/ posición involucrada en el trabajo de incidencia.

Debe haber un enlace entre la estrategia y la obtención de recursos del foro. Cuando la obtención de recursos es menor que el requerido, es necesario tomar decisiones sobre aumentar los recursos humanos o reducir el alcance y ambición de la estrategia para que se adecúe al tamaño, escala y financiamiento del foro.

EJEMPLO DE UN PLAN DE ACCIÓN DE INCIDENCIA BÁSICO DE FOROS DE ONG				
Plan de Acción de Incidencia de Foros de ONG 2016				
Objetivo 1: Mayor conciencia de la labor de las ONG para el 2018				
#	Actividad	Agencia/ personal responsable	Fecha	Estatus/ resultado
1.1	Mesa redonda de los medios de comunicación 1	Lidera: Help4two	Junio 2016	Completo Ver el informe
1.2	Mesa redonda de los medios de comunicación 2	Lidera: Help4 two	Noviembre 2016	Completo Ver el informe
1.3	ONG en acción exhibición pública organizada en asociación con la autoridad gubernamental de respuesta a Terremotos.	Lidera: Right2west	Enero 2017	Evento previsto 89 ONG con stands 9000 invitaciones enviadas.
1.4	Editoriales de opinión temáticas trimestrales en tres medios impresos nacionales. Conciso	Q1: Sight4u Q2: Health1st Q3: ProtectAll Q4 Redflag	Marzo 2016 Junio 2016 Septiembre 2016 Diciembre 2016	Completado – Dailystar Completado –Newsnow Completado – no publicado Completado –Dailystar
1.5	Eventos bianuales de creación de redes de asociados	1: Secretaría 2: Secretaría	Mayo 2016 Noviembre 2016	Completado Pospuesto para Enero 2017
Objetivo 2:				

3.2.4 Matriz de representación, roles y responsabilidades

La representación es una parte clave de la mayoría del trabajo de los foros de ONG, donde un pequeño número de miembros/ personal de la secretaría del foro representan la totalidad del foro/ ONG en reuniones externas, talleres y eventos. Es fundamental ser claro sobre quien representa al foro y sobre los parámetros para la representación, particularmente dado que la representación y la incidencia están intrínsecamente enlazados.

La matriz de representación, roles y responsabilidades puede contener información que responda a cada una de estas preguntas:

- ¿Cuál es el proceso para asignar representantes para reuniones permanentes como el Equipo Nacional Humanitario (HCT, por sus siglas en inglés) o Consejos de Financiamiento?
- ¿Cuál es el proceso para asignar representantes para reuniones ad-hoc como Misiones del Director de Emergencia o reuniones informativas de gobierno?
- ¿El representante representa solamente al foro o también a su propia agencia?
- ¿Es posible que un solo miembro represente el foro o siempre debe haber un segundo miembro?
- ¿Cómo se apoya al representante con la posición/entrada acordada de los miembros antes de la reunión?
- ¿De qué manera se requiere que los representantes den retroalimentación a los miembros?

La matriz de representación, roles y responsabilidades también puede definir la respuesta acordada cuando el representante falle en cumplir sus responsabilidades, por ejemplo: no asistir a las reuniones, no brindar retroalimentación, representar a su propia agencia y no al foro, representar de manera contradictoria a la estrategia y posicionamiento del foro, etc.

3.2.5 Evaluación de los riesgos de la incidencia

Si bien la incidencia puede lograr un gran impacto, las actividades y enfoques de incidencia también pueden implicar un riesgo alto. En el trabajo de incidencia un componente fundamental es tener un procedimiento establecido **para evaluar** y tomar decisiones informadas sobre tácticas y mensajes, basadas en el contexto, que tomen decisiones informadas sobre los riesgos (para el foro, las organizaciones miembros, el personal y la población afectada) de cualquier enfoque determinado. Puede ser un proceso sencillo que implique la anticipación a posibles dificultades, y determine niveles de riesgo aceptables para cada actividad, método o mensaje de incidencia.

Algunas decisiones de riesgo pueden ser a largo plazo, y abarcar todo el trabajo de incidencia, informando el enfoque general de incidencia del foro, por ejemplo, la diplomacia silenciosa con tomadores de decisiones *versus* el uso abierto de los medios para exponer problemáticas. La mayoría de decisiones de riesgo serán específicas de cada actividad, producto o mensaje de incidencia.

El procedimiento de evaluación del riesgo puede ser una discusión informal o un proceso claramente definido y bien documentado; de cualquier modo, puede incluir:

- **Quién** es el responsable de liderar la evaluación del riesgo.
- El **formato** que tendrá la evaluación del riesgo.
- Con quién se discutirá la evaluación.
- Cómo se realiza el proceso de toma de decisiones, i. e. cuáles partes interesadas están involucradas, secretaría, grupo de trabajo de incidencia, comité permanente/ junta, miembros, etc.

Ejemplos de consideración del riesgo incluyen:

- ¿La información es correcta? ¿La información incorrecta afectará la credibilidad o la reputación del foro?
- ¿Hay riesgos para la seguridad del personal y los bienes? Si los actores estatales y no estatales tienen problemas con los mensajes ¿podrían hacer daño a la oficina, personal o bienes?
- ¿Hay riesgos para el acceso? Si los actores tienen problemas con los mensajes ¿podrían detener la programación, restringir los viajes, retirar los permisos, etc.?

Puede utilizarse una tabla básica para documentar la evaluación del riesgo. De manera alternativa, también puede utilizarse un método más detallado que dé a cada factor un puntaje de 1 a 5 o 1 a 10, y que después multiplique los puntajes para brindar un puntaje general de riesgo. Una vez que se identifican los riesgos, se pueden considerar acciones para mitigarlos.

EJEMPLO DE UNA TABLA BÁSICA PARA EVALUACIÓN DE RIESGO

Actividad: 5 artículos en medios impresos nacionales sobre la respuesta a las personas desplazadas internas en Aziria.				
#	Riesgos (listas de todos los riesgos posibles)	Impacto probable (que tan probable es que este riesgo ocurra, bajo, medio o alto)	Probabilidad de que ocurra	Acciones de mitigación
1. Riesgos para el foro				
1.1.	Que los datos del foro sean desacreditados	Medio	Bajo	Utilizar solamente datos verificados y triangulados
1.2.	...			
2. Riesgos para los miembros				
2.1.	Que una organización miembro sea señalada como objetivo.	Alto	Bajo	No hacer referencia a ninguna organización individual
2.2.	...			

3.2.6 Marco de monitoreo y evaluación del impacto

El Marco de monitoreo y evaluación del impacto es un componente clave en el trabajo de incidencia.

El **monitoreo** mide el progreso en la ejecución de las actividades y el logro de resultados específicos en una estrategia/ plan de trabajo de incidencia. Frecuentemente la medición se hace mediante el seguimiento de resultados contrastados con los indicadores estándar. Por ejemplo, qué materiales se produjeron, pidiendo qué, a qué objetivos, utilizando qué canales de comunicación.

La **evaluación de impacto** busca medir el cambio que haya resultado de la incidencia en términos de política y práctica influenciada/ cambiada. Frecuentemente la medición se hace mediante el registro frente a indicadores estándar, como: quién hizo qué como resultado de la incidencia y qué cambió. Ejemplos de los indicadores de impacto son: número de políticas objetivo-modificadas, o número de solicitudes de modificación de legislación aceptadas.

El monitoreo y la evaluación de impacto deberían ocurrir regularmente y pueden, por ejemplo, realizarse como **requisitos de informes mensuales** que permitan el monitoreo constante. La información entonces

se retroalimenta en la estrategia de incidencia y la revisión del plan de trabajo y, además, proporciona información esencial para informes para miembros y donantes.

Para aliviar la presión de los informes, los indicadores pueden reflejarse en las propuestas de financiación, de modo que los requisitos de presentación de informes de los donantes estén vinculados al monitoreo interno y la evaluación de impacto.

3.2.7 Grupo de Trabajo de Incidencia (AWG, por sus siglas en inglés)

Conformado por un subgrupo de miembros, los roles y responsabilidades de este grupo serán definidas en **Términos de Referencia** específicos (ToR), junto con los niveles de autoridad y las líneas jerárquicas. El establecimiento del grupo, los ToR y las líneas jerárquicas serán aprobadas por los miembros del foro. Quizás en el grupo haya espacio para que cada miembro del foro tenga un lugar en el grupo, o podría ser un grupo limitado compuesto específicamente por expertos en incidencia entre miembros.

El grupo será probablemente el punto focal para el desarrollo, revisión y monitoreo de la estrategia de incidencia y los planes de trabajo de incidencia. Esto podría llevar al desarrollo y actualización de mensajes clave y productos de incidencia, antes de que procedan a su examen y aprobación por parte de todos los miembros. Estos podrían actuar como el cuerpo asesor de incidencia para los miembros y la junta del foro. Ver *Anexo 1 para ver un ejemplo de un proceso operativo estándar de AWG*.

3.3. Componentes de Incidencia Adicionales

La sección detalla los componentes de la incidencia que agregarán valor y efectividad a las iniciativas de incidencia conjuntas que puedan llegar a desarrollarse, en relación con el tamaño y la escala del foro.

3.3.1 Productos, plantillas y promoción de la incidencia.

Es necesario definir los productos, las plantillas y la promoción que el foro produce. Cada producto se define, y una plantilla es creada para asegurar la uniformidad. Se acuerda la manera en que el foro promociona cada producto (p. ej. El logo del foro, los logos de los donantes, los logos de los miembros, etc.). Se incluyen notas al pie de página que especifican limitaciones de reproducción y de circulación. Algunos productos también podrían establecer un calendario para su revisión/ actualización.

La tabla *Ejemplos de Productos de Foros* brinda ejemplos de productos de foros.

EJEMPLOS DE PRODUCTOS DE FOROS	
Nombre del Producto	Descripción del producto
Documento Informativo	Resume una cuestión/ respuesta humanitaria particular para los miembros, y a veces para los socios. Podría incluir el contexto, la identificación del problema, datos sobre el tema, describir qué funciona, y hacer recomendaciones, mensajes clave/ pedir mejoras/ acciones. P. ej. Nuevo Informe de Desplazamiento: contexto; # de miembros del foro que responden, cuestiones de respuesta, peticiones clave (incidencia) a quien.
Posición Interna	Un documento interno que resuma la posición conjunta de los miembros/ acción respecto a un asunto particular. Las posiciones internas brindan apoyo al proceso de coordinación entre los miembros y buscan ejecutar un enfoque/ respuesta común a cuestiones/ temas.
Posición Externa/ Declaración	Comunica una posición conjunta clara apoyada por la información para el mejoramiento de la política o práctica a socios y partes interesadas externas.
Hoja de Información	Presenta datos del foro en términos de tendencias, análisis e infografías, p. ej. Datos de registro de la ONG, datos de la presencia de los miembros, resumen del país de la ONG, etc. En un formato simple que proporcione un análisis y haga énfasis en los puntos clave de manera concisa, normalmente incluyendo los Mensajes Clave del Foro sobre el conjunto de datos/ tema.
Puntos de diálogo/ Preguntas y respuestas	Proporciona al personal/ miembros los antecedentes, el contexto y los puntos relevantes sobre un tema dado para utilizarlos en reuniones y discursos públicos. Apoya al personal y los miembros del Foro en la posición acordada cuando se involucran externamente. Puede desarrollarse para reuniones clave con el gobierno, contrapartes de la ONU, como también en relación con el involucramiento con los medios.

3.3.2 Procesos de Incidencia y Procedimientos Estándar de Operación (SoP, por sus siglas en inglés)

Es necesario definir el proceso exacto acordado por los miembros para cada producto o/ y actividad de incidencia que se lleve a cabo por el foro. Los procesos definidos/ SoP deberían incluir un enfoque estándar y transparente al desarrollo, aprobación y difusión de productos, procesos y actividades de incidencia internas y externas. Un proceso claro ayuda a garantizar el desarrollo y la difusión oportunas, y brinda transparencia al proceso.

Por ejemplo, los SoP del foro para un comunicado de prensa podrían incluir:

- Quién lo redacta.
- Quién lo revisa.
- De qué manera los miembros recibieron y comentaron el borrador.
- Cómo se abordaron los comentarios.
- De qué manera los miembros aprobaron la versión final.
- Líneas del tiempo para cada paso.
- Qué pasa cuando un miembro no aprueba la versión final.
- De qué manera se difunde el producto final y quién lo hace.

Ver el *Anexo 1* para un ejemplo de establecimiento de los SoP de incidencia de un foro.

3.3.3 Mensajes Clave

Los mensajes de incidencia claves son necesarios para un posicionamiento consistente por parte del foro y sus miembros, en la medida en la que el personal cambia a lo largo del tiempo, y para su difusión entre las organizaciones miembros. Pueden incluir mensajes clave adaptados a la medida de objetivos/ aliados/ terceras partes específicas. Estos deberían ser **actualizados regularmente** en un conjunto de intervalos, como también cada vez que se desarrolle o actualice un mensaje clave del foro.

3.3.4 Fuentes de datos y mecanismos de recolección de evidencia

Varios foros de ONG cuentan con procesos y mecanismos acordados por los miembros para recopilar datos organizativos y/o operativos de los miembros, vinculados a prioridades de incidencia claves.

El mecanismo de recolección de datos debería estar claramente definido, con formatos de recolección de datos estandarizados que permitan la limpieza, compilación y análisis de dichos datos. Cuando se recolectan los datos, se puede solicitar a los miembros que compartan conjuntos de datos específicos, en ciertos intervalos, como una pre-condición a la membresía del foro, a menos que se acuerde de otra manera por una razón determinada

3.4 Autoevaluación de incidencia

Un buen punto de partida, después de revisar los componentes básicos y avanzados, es realizar una autoevaluación simple de la incidencia del foro. Esto podría hacerse con un pequeño grupo de miembros del foro, o con el grupo de trabajo de incidencia del foro, la junta/ comité permanente del foro, o por/ junto con los miembros del personal del foro.

En el recuadro de Autoevaluación de la Incidencia se incluye un ejemplo del proceso.

Además de estos componentes, los foros de ONG podrían considerar qué es necesario para garantizar que los miembros hablen con una sola voz, qué es necesario en términos de coordinación interna de los miembros para apoyar la incidencia conjunta efectiva.

Por ejemplo:

- Puntos de discusión internos, agendas de reuniones anotadas con las posiciones acordadas del foro.
- Boletines mensuales para los miembros, con una sección de actualización de la incidencia del foro.
- Un documento de resumen de las posiciones internas del foro que se comparta mensualmente con los miembros.
- Un documento de resumen de las posiciones externas del foro que se comparta mensualmente con los miembros.
- Actividad de incidencia y actualizaciones de los impactos en las reuniones de miembros.
- Reuniones de miembros individuales, sesiones informativas para nuevos miembros, sesiones informativas para las misiones del cuartel general, etc.

Cada miembro del foro tendrá niveles diferentes de recursos y experiencia, como también desafíos internos diferentes. Algunos miembros serán capaces de contribuir con un alto nivel de experiencia, tiempo y recursos para la incidencia colectiva, mientras que muchos tendrán una experiencia, tiempo o recursos limitados para contribuir, o incluso carecerán de ellos. Cada miembro llegará al foro con motivaciones y prioridades diferentes. Balancear las expectativas y mantener la incidencia colectiva para lograr objetivos de incidencia conjunta es un proceso constante y a largo plazo.

AUTOEVALUACIÓN DE INCIDENCIA

- ¿Qué componentes tienen ya listos?
- ¿Existe la necesidad/ potencial de desarrollar aún más los componentes ya listos? Si sí ¿Cómo?
- ¿Qué no está listo?
- ¿Cuáles de los componentes que no están listos serían relevantes para su foro?



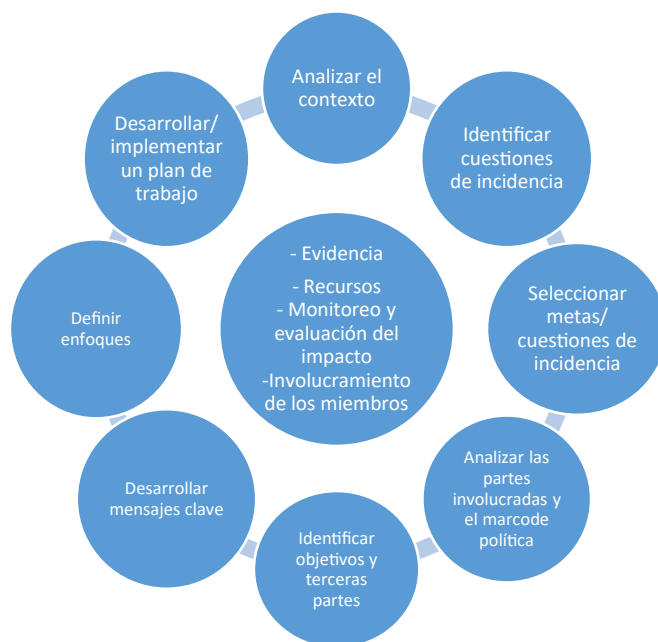
Mapeen una línea del tiempo de desarrollo, con responsabilidades asignadas y plazos para los componentes nuevos y lo que pueden desarrollarse más.

4. DESARROLLANDO UNA ESTRATEGIA DE INCIDENCIA CONJUNTA

La sección anterior define los diversos componentes que podría tener un foro para apoyar la incidencia colectiva efectiva. Un componente clave básico es la Estrategia de Incidencia; es fundamental invertir tiempo y recursos en la planeación para realizar una incidencia conjunta efectiva, y asegurar la rendición de cuentas a los miembros en y a través del proceso. Para foros de ONG esto requiere un enfoque participativo detallado para cada componente de la estrategia.

Esta sección proporciona una orientación breve y ejemplos de procesos que podrían utilizarse.

Idealmente el foro tendrá un plan estratégico, identificando los objetivos clave del foro, a partir los cuales construirá la estrategia de incidencia. Si bien la estrategia de incidencia definirá la meta, los objetivos, los mensajes y los enfoques conjuntos proactivos clave, mucha de la incidencia de foros de ONG también será receptiva, y la estrategia de incidencia debería definir los parámetros para una incidencia receptiva. Es clave considerar el involucramiento y compromiso constante de los miembros en los procesos y la toma de decisiones en cada etapa del desarrollo de la estrategia y su implementación subsecuente.



PASO 1: IDENTIFICAR CUESTIONES PARA UN CAMBIO DE POLÍTICA Y PRÁCTICA

Los pasos en esta sección dan por sentado que no existe un plan estratégico del foro, o que dicho plan estratégico no identifica con claridad las cuestiones de incidencia colectiva. En los casos en los que el foro tiene un plan estratégico definido, esta etapa consistirá en sacar las cuestiones clave a abordar por la incidencia del plan estratégico y seguir el proceso con los miembros para validar las cuestiones como la base de la incidencia del foro.

Para **obtener aportes** de los miembros a fin de identificar las cuestiones de incidencia en las cuales el foro puede aportar un valor claro, el foro de ONG puede:

- Desarrollar y difundir una encuesta en línea para los miembros (p. ej. ¿cuáles son sus prioridades principales para la incidencia conjunta del foro? ¿Sobre qué cuestiones puede añadir más valor el foro, por qué? Analizar las respuestas para identificar prioridades comunes. Difundir el reporte.
- Celebrar una reunión con puntos focales de incidencia de los miembros para discutir/ validar/ obtener nuevas aportaciones y desarrollarlas en cuestiones prioritarias concretas y claras.
- Discutir y finalizar cuestiones prioritarias acordadas en una reunión con todos los miembros.

- Por cada cuestión acordada, el valor añadido estratégico de involucrarse en la cuestión como foro debería definirse junto con la posición interna del foro frente a la cuestión.

Las cuestiones acordadas deberían implicar:

- **Ser consistentes** con la visión y la misión del foro, y con sus prioridades estratégicas generales.
- Ser de interés, directa o indirectamente, para la mayoría de los miembros del foro.
- Estar enfocada en un espacio común entre miembros.
- Ser una cuestión para la cual el foro tenga un valor añadido estratégico y que el foro tenga la capacidad de hacer un cambio sobre éste, ya sea de manera directa o a través de miembros/ terceras partes.
- Ser una cuestión sobre la cual el foro pueda recolectar evidencia (de fuentes verificadas o de miembros) para representarla correctamente.
- Que el cambio de dicha cuestión resultará en un mejoramiento real de las vidas de las comunidades vulnerables.
- Que el cambio de dicha cuestión mejorará la respuesta humanitaria.

PASO 2: DESARROLLAR LA META Y LOS OBJETIVOS DE INCIDENCIA

Meta de Incidencia

Visión de cambio a mediano o largo plazo

Objetivos de Incidencia

A corto plazo, específicos y medibles, que indiquen claramente el cambio que se busca.

Los pasos que se pueden emprender son:

- Establecer un **grupo de trabajo de incidencia/ miembros** para desarrollar **la meta y los objetivos** y desarrollar resultados medibles para cada objetivo;
- Compartirlos con puntos focales de incidencia de los miembros para retroalimentación;
- Discutir y asegurar un borrador final en la reunión del comité permanente del foro;
- Presentarlo para discusión a todos los miembros.
- Compartir con los miembros para su aprobación/ no objeción.

El **periodo** para lograr los objetivos de incidencia estratégicos deberá especificarse, dos o más años es realista para los objetivos generales, dependiendo del contexto más amplio. Esto se desglosa en el plan de trabajo/ plan de acción de actividades/ resultados semanales/ mensuales.

Se deberá investigar y especificar la **base legal de la ley nacional/ ley internacional** del objetivo de incidencia, junto con los principios humanitarios que apliquen, esto para dar la base legal/política/buena práctica específica para la incidencia.

Por ejemplo:

Meta General: Que las personas afectadas por el conflicto y los desastres tengan acceso oportuno a asistencia humanitaria.

Objetivo 1: Una percepción pública mejorada de las ONG para apoyar la aceptación y el acceso por parte de xxx

Objetivo 2: Aumentar la consciencia entre partes interesadas sobre los principios humanitarios clave por parte de xxx.

Objetivo 3: Un entorno operativo burocrático mejorado para las ONG para facilitar el acceso por parte de xxx.

PASO 3:

MAPEAR SUJETOS, OBJETIVOS, TERCERAS PARTES Y ALIADOS

Esta es una etapa fundamental. El lograr el cambio dependerá de conocer a detalle quién tiene el poder para hacer e influenciar un cambio, tanto en la teoría como en la práctica. Como un foro de miembros, hay bastante información sobre, y acceso a, un amplio rango de partes interesadas a través del conocimiento y las conexiones de los miembros. Es esencial aprovechar este valor para una incidencia conjunta efectiva.

Por **cada objetivo de incidencia** un grupo de puntos focales de incidencia completa los siguientes componentes. Es fundamental completar estos procesos de manera detallada e identificar dónde está el poder/ potencial de toma de decisiones para lograr un cambio.

- Completar un **mapeo de partes interesadas** (mapear actores que estén comprometidos con cuestiones e involucrados en toma de decisiones/influenciando cuestiones);
- Completar un **análisis de poder** (mapear relaciones de poder, relaciones entre partes interesadas e identificar las partes interesadas claves con base en el acceso e influencia);

- Usar ambos procesos (mapeo de partes interesadas y análisis de poder) para **identificar sujetos objetivos, terceras partes y aliados** para trabajar por cada objetivo.
- Con base en lo anterior, decidir en quién enfocará el foro sus esfuerzos por cada objetivo. Tengan en cuenta que, si hay demasiado sujetos objetivos, los esfuerzos podrían dispersarse demasiado. La meta es identificar los sujetos objetivo más importantes/ influenciables, dados los recursos del foro.
- Completar un análisis de sujetos objetivo por cada sujeto objetivo clave, quiénes son, qué piensan, cuál es su posición actual sobre el objetivo, por qué, qué elemento sería más probable que los influenciara.

Distribuir todos los borradores a los miembros, electrónicamente o en una serie de reuniones para obtener más aportes basados en su conocimiento y conexión.

PASO 4: CONSTRUIR MENSAJES CLAVE DE INCIDENCIA COLECTIVA

Por cada objetivo de incidencia, el foro debería seguir su proceso establecido para desarrollar y **definir la posición interna conjunta sobre la cuestión**. Esta posición interna definirá la cuestión, los datos y la posición del principio legal/humanitario sobre la cuestión. La posición interna debería desarrollarse con y ser aprobada por los miembros. La posición del foro sobre cada objetivo de incidencia debería especificarse en una narración breve junto con el mensaje/s clave. Dado que cada parte interesada es distinta, no existe “una talla que les queda a todos” en mensajes clave, así, el/ los mensaje/s clave principales forman la base y luego se adaptan a los intereses/rol de cada parte interesada cuando se desarrollan las actividades/ productos de incidencia.

En un foro de ONG es esencial que todos los miembros conozcan y apoyen los mensajes clave generales (y el posicionamiento conjunto subyacente), como también cada versión actualizada, y los mensajes clave objetivo de las partes interesadas. Un sistema claro debería establecer cómo se desarrollan, revisan y aprueban los mensajes clave por parte de los miembros,

Los mensajes clave deberían ser:

- Acordados y conocidos por todos los miembros del foro.
- Claros, concisos y consistentes
- Basados en evidencia y fundamentados ante el cuestionamiento y la crítica.
- Incluir la acción requerida.
- Actualizados regularmente y re aprobados por los miembros cada vez que se revisen.

La fórmula básica para mensajes clave adaptados es DECLARACIÓN + EVIDENCIA + ACCIÓN

RECUERDA

- Ser conciso
- Evitar la jerga
- Que estén basados en evidencia
- Que impliquen una consulta extensiva
- Usar un formato y un estilo consistentes
- Hacer una lectura de prueba, luego hacerlo de nuevo, y de nuevo
- Ser consistente a lo largo del tiempo o justificar claramente los cambios.
- Ser claro ¿Qué quieres que haga el sujeto objetivo/ tercera parte?
- Gestionar los riesgos, considerar posibles consecuencias no planeadas.

PASO 5: MÉTODOS, ALCANCES Y CANALES DE COMUNICACIÓN

Finalmente, los métodos, enfoques y canales de comunicación apropiados para emitir un mensaje de incidencia a el sujeto objetivo/ tercera parte definidos, son determinados, claramente establecidos y acordados por los miembros.

El foro de ONG debería acordar el enfoque para cada objetivo de incidencia y/ o cada actividad de incidencia y/o cada mensaje de incidencia. Este incluirá discusiones como incidencia privada *versus* pública, niveles de involucramiento, involucramiento directo de los sujetos objetivo *versus* movilización de terceras partes e implicará la evaluación del riesgo sobre diferentes enfoques.

Por ejemplo, ¿un canal de incidencia específico para un mensaje de incidencia aumentará el riesgo de los trabajadores humanitarios y las poblaciones afectadas? ¿Cuál sería una opción con menor riesgo? ¿Esta opción reduciría la probabilidad de lograr los resultados de incidencia? ¿La disminución del impacto está balanceada por la disminución del riesgo?

Este paso también implicará determinar los productos de incidencia estándar que el foro entregue (documentos de investigación, documentos informativos, fichas de datos, mesas redondas, etc.). Los métodos, enfoques y canales de comunicación definidos del documento de estrategia proporcionan una base para desglosar los objetivos de incidencia en una Acción/ Plan de Trabajo de Incidencia Conjunta. Esto puede hacerse a través de una reunión/ taller de puntos focales de miembros/ incidencia, y asignará responsabilidades para ejecutar cada actividad. Las reuniones deberían celebrarse regularmente para revisar el progreso y actualizar el plan de trabajo.

5. INVOLUCRÁNDOSE CON PARTES INTERESADAS: HACIÉNDOSE GLOBALES

Para la incidencia efectiva es fundamental tener o (a) **acceso directo**, o (b) **acceso por medio de terceras partes** a tomadores y formadores de decisiones identificados. A nivel nacional, este proceso será realizado por los miembros a través del mapeo de partes interesadas (sujetos objetivo, terceras partes y aliados), un análisis de poder y a través de un establecimiento de redes y una construcción de relaciones subsecuentes. Recuerde “*alimentar*” a sus aliados y a las terceras partes; apóyeles con información que podrían necesitar, invíteles a eventos de establecimiento de redes, responda a sus solicitudes de asistencia cuando esté dentro de las atribuciones del foro.

Para muchas de las cuestiones en las que se involucran los foros de ONG humanitarias (por ejemplo: financiamiento humanitario, reformas humanitarias, y acceso humanitario, etc.), habrá un valor agregado en llegar a los aliados y terceras partes a nivel global para llegar a sujetos objetivo a diferentes niveles/ de maneras diferentes, para un mayor impacto. Es importante tener una comprensión básica de los actores globales que podrían apoyar, o ser importantes para los esfuerzos de incidencia del foro.

La siguiente tabla proporciona un resumen de los órganos/ posiciones globales que podrían ser relevantes para el trabajo de incidencia de los Foros de ONG. La tabla incluye cuatro grupos principales de actores, quiénes son, cuál es su enfoque, y cómo involucrarse con ellos. Los cuatro grupos de actores son:

- Foros de ONG que se involucran en incidencia colectivo y acceso a donantes/ gobiernos/ agencias de la ONU/ Grupos de Trabajo del IASC, etc.
- Ayuda gubernamental internacional/ Departamentos de personas de Desarrollo
- Alta dirigencia de la Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios.
- Departamentos relevantes de la ONU involucrados en la coordinación y el liderazgo humanitarios.

TABLA: RESUMEN DE LOS ÓRGANOS/ POSICIONES GLOBALES QUE PODRÍAN SER RELEVANTES PARA EL TRABAJO DE INCIDENCIA

Sujeto Objetivo/ Tercera parte	Sobre ellos	Intereses/ Responsabilidades	Contacto/ Puntos de entrada
ICVA	Una red de ONG humanitarias. Secretaría en Ginebra. Centros regionales en Amman, Bangkok y Dakar. En comunicación con los Estados Miembros, los organismos de la ONU, los donantes humanitarios y los actores no tradicionales.	El mandato principal es hacer la acción humanitaria más efectiva y basada en principios, a través de la influencia en la política y la práctica. Representa las voces de ONG al nivel más alto de la arquitectura humanitaria. Las áreas de enfoque son el desplazamiento interno, financiamiento humanitario, coordinación humanitaria y asociación humanitaria.	- Contacto del sitio web - Contacto de miembros - Contacto de Centros Regionales - Contacto de secretaría en Ginebra
InterAction	Una alianza de ONG internacionales con base en USA. Oficina en Washington D.C. Conexiones con el Congreso, el Senado, donantes y organismos de la ONU.	Trabaja en desarrollo internacional, la rendición de cuentas y el aprendizaje, el acceso a la ayuda humanitaria y la promoción y la política con líneas de trabajo específicas sobre política y prácticas humanitarias. Apoya el aprendizaje y el desarrollo para foros de ONG. Representa las voces de ONG al nivel más alto de la arquitectura humanitaria	- Contacto del sitio web - Contacto de miembros
VOICE	Red de ONG con base en Europa. En Comunicación con la Unión Europea.	Su visión general es una respuesta colectiva de ONG europeas a las crisis humanitarias. Se enfoca en promover los principios humanitarios, la ONG como actores humanitarios clave, y en habilitar la acción colectiva.	- Contacto del sitio web - Contacto de miembros
Gobierno a nivel de cuartel general: - Jefes de ayuda/ desarrollo - Órganos de financiación - Grupos de trabajo gubernamentales - Funcionarios responsables de la ayuda/desarrollo	Responsabilidades oficiales específicas de cada posición relacionadas con la ayuda y el desarrollo.	Prioridades políticas de los gobiernos y políticas humanitarias específicas de cada país individual. Tiene influencia en financiamiento humanitario, liderazgo, políticas y prácticas a nivel global y nacional. Tiene acceso a tomadores de decisiones de alto nivel a nivel global y nacional.	- Departamentos de ayuda a nivel nacional, donantes y embajadas. - Conexiones de los miembros. - ICVA e InterAction.
Coordinación y unidad de respuesta de la OCAH. (OCAH CRU) NY, Director	Supervisa la gestión diaria de todas las operaciones de campo de OCAH, en representación del Coordinador de Ayuda en Emergencia. Puntos focales diarias para apoyar a los Coordinadores Humanitarios. Asesor principal del Secretario General Adjunto sobre la toma de decisiones operacionales.	Liderazgo humanitario, política y práctica. Decisiones operativas humanitarias.	- Reuniones presenciales con el director de la CRU cuando esté en las misiones nacionales. (La oficina nacional de la OCAH arregla-enlazacon OCAH para ser incluido en el programa). -Reuniones periódicas del ICVA con el Jefe de la CRU
Unidad de Fortalecimiento de Liderazgo Humanitario de la OCAH (HLSU, por sus siglas en inglés)	Responsable de la búsqueda de talentos, el nombramiento, la supervisión y la evaluación de los coordinadores humanitarios	Si tiene temas destacados a nivel nacional puede ser un punto de contacto a Nivel Global. HLSU responde al CRU de OCAH – Nueva York.	- Página web del HLSU - ICVA

Sujeto/Objetivo/ Tercera parte	Sobreellos	Intereses/ Responsabilidades	Contacto/ Puntos de entrada
Grupo de Directores de Emergencia del IASC (EDG)	Todas las organizaciones del IASC ((miembros de pleno derecho e invitados permanentes) a nivel de director de política/emergencias. Presidido por el Coordinador adjunto de Socorro ante Emergencias El grupo de trabajo se reúne dos veces al año con reuniones adicionales ad hoc.	Responsable de desarrollar políticas y orientaciones en línea con decisiones estratégicas hechas por el IASC.	- ICVA / Interacción para establecer un enlace con los representantes de las ONG en el IASC.
Grupo de Directores de Emergencia del IASC (EDG)	Formado por directores de emergencia de los miembros del IASC. El EDG participa en las decisiones de política y estrategia. Reuniones regulares por teleconferencia y en persona al menos dos veces al año. Desarrollan misiones a nivel país.	Responsable de asesorar al IASC sobre cuestiones operativas de interés estratégico y preparar opciones y recomendaciones para el IASC sobre cuestiones operativas. Involucrado en la evaluación anual de los Coordinadores Humanitarios en enero/febrero.	-ICVA (Miembro del EDG). - InterAction (Miembro del EDG). - EDG en misiones nacionales.
Directores del IASC	Este grupo está compuesto por los jefes de los organismos miembros del IASC. Se reúnen dos veces al año, presididas por el Coordinador de Ayuda ante la Emergencia. Para asuntos urgentes, los directores del IASC tienen reuniones ad hoc adicionales. Usualmente se reúnen en abril y diciembre. ICVA e InterAction son invitados permanentes en la reuniones de Directores del IASC	-Responsables de tomar decisiones estratégicas y políticas que tengan implicaciones en todo el sistema.	- ICVA -InterAction Trabajando con el personal de la agencia de Principios/ miembros del grupo de trabajo del IASC/ invitados permanentes para identificar el mejor punto de contacto.
Personal clave de los cuarteles generales de OCAH	Tienen fuertes vínculos/enfoque en el HCT y HC, financiamiento humanitario, ciclo de programas humanitarios, mecanismos de coordinación entre grupos, asistencia humanitaria basada en principios, acceso humanitario, etc..	Puede proporcionar claridad sobre los procesos/ procedimientos y ser un punto de referencia para apoyo técnico específico y las adaptaciones cuando no se disponga de ellas a nivel de país.	Conexiones a través de ICVA y/ o INTERACTION o a través de las oficinas nacionales de OCAH.
Coordinador de Socorro ante emergencias (ERC)	Responsable de la supervisión de las emergencias que requieren asistencia humanitaria internacional. Dirige el Comité Permanente entre Organismos IASC. Nombra a los coordinadores humanitarios.	Política y práctica humanitaria.	Reunión presencial del foro cuando el ERC tenga una misión en el país (enlace con la OCAH para ser incluido en el programa). ICVA e InterAction.
Coordinador Adjunto de Socorro ante Emergencias (DERC)	Asesor principal del ERC y le apoya en su trabajo. Supervisa la gestión de la OCAH y lidera el Equipo de Gestión Superior de la OCAH.	Política y práctica humanitaria.	Reunión presencial del foro cuando el DERC tenga una misión en el país (enlace con la OCAH para ser incluido en el programa). ICVA e InterAction. ICVA InterAction

6. RECURSOS DE INCIDENCIA

Diplomacia Humanitaria de la Federación Internacional de la Cruz Roja (IFRC, por sus siglas en inglés):

<http://www.ifrc.org/en/what-we-do/humanitarian-diplomacy/>

http://www.ifrc.org/Global/Governance/Policies/Humanitarian_Diplomacy_Policy.pdf

Herramientas de estrategia para la incidencia – mapeo de partes interesadas, mapeo de poder, análisis de sujetos objetivo, etc.

Guía Integral de Incidencia con herramientas que pueden adaptarse a otros sectores

UNICEF (2010). Advocacy Toolkit: A guide to influencing decisions that improve children's lives.

http://www.unicef.org/evaluation/files/Advocacy_Toolkit.pdf

Identificando e influenciando sujetos objetivo de incidencia

- Save the Children Open University. Session 6

<http://www.open.edu/openlearnworks/course/view.php?id=1690>

Informe de análisis de poder, revisión de herramientas y métodos. WaterAid 2012

<http://www.wateraid.org/~media/Publications/GTF-Power-Analysis-Briefing.ashx>

Planeando tu estrategia de Incidencia

- Save the Children Open University. Session 3

<http://www.open.edu/openlearnworks/course/view.php?id=1690>

Desarrollando y comunicando tu mensaje de incidencia

- Save the Children Open University. Session 7

<http://www.open.edu/openlearnworks/course/view.php?id=1690>

Incidencia en Emergencias. Guía y Herramientas. (enlaces al final del enlace)

- Care International <https://www.careemergencytoolkit.org/advocacy/>

Guía integral y temática de incidencia – puede adaptarse a otras áreas temáticas

- http://educationcluster.net/wp-content/uploads/sites/3/2015/02/GBV-inEmergencies_Advocacy-Handbook_final.pdf

Incidencia Humanitaria

- Save the Children Open University. Session 15

<http://www.open.edu/openlearnworks/course/view.php?id=1690>

7. ANEXO 1

EJEMPLO DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS ESTÁNDAR DE INCIDENCIA Y COMUNICACIONES DE FOROS DE ONG

Ejemplo de Procedimientos Operativos Estandar (SoP) Incidencia y Comunicaciones actualizado: xxx

Logotipo Organizacional

Este documento contiene algunos ejemplos de SOP para las actividades de Incidencia y Comunicaciones de la coordinación de un foro ONG.

Los SOP brindan estandarización y guía en el proceso, creación y difusión de las actividades y productos del foro. Los SOP deberían desarrollarse con los miembros y ser aprobados por la Junta/ Comité Directivo y el Foro General.

Es necesario adherirse a los SOP cuando se emprendan actividades y se desarrollen y emitan productos del foro. Se deberían revisar y actualizar los SOP anualmente o en la medida de lo necesario.

A lo largo de este documento el Comité Directivo será utilizado para hacer referencia a las Juntas/ Comité Ejecutivo/ Comité Directivo.

TABLA DE CONTENIDO

#	SOP
1	Posición en el Foro (interna)
2	Reunión del Grupo de Trabajo de Incidencia del Foro.
3	Declaración del Foro (externa)
4	Sesión informativa del Foro
5	Puntos de discusión del foro
6	Comunicado de prensa del Foro
7	Entrevistas/ Citas en Medios del Foro

1.DOCUMENTO DE POSICIÓN DEL FORO (INTERNO)

PROPÓSITO:

Los documentos del posicionamiento interno son documentos internos que esbozan la posición conjunta de los miembros sobre una cuestión en particular en la cual **beneficiaría a la comunidad de ONG más amplia** y/ o a la acción humanitaria. Las Posiciones Internas apoyan el proceso de coordinación entre los miembros y buscan ejecutar un enfoque de ONG común respecto a cuestiones/ temas. Estos son documentos internos, los cuales no deben ser compartidos con partes interesadas externas. Las posiciones internas son utilizadas por los miembros para informar sus modos de trabajo, y también son utilizadas como la base de los productos de incidencia externos. Las Posiciones Internas pueden ser una respuesta (a una situación/evento) o proactivas (planificadas en relación a un objetivo de coordinación o de incidencia). Ejemplos de temas en los que las posiciones internas podría ser útiles: una respuesta a una limitación operacional como la presión por parte de políticos locales para para que compartan los datos de los beneficiarios; prioridades de asignación de fondos comunes; uso de escoltas armadas, etc.

DESARROLLO Y APROBACIÓN:

La persona señalada como líder (con base en el consenso en una reunión de miembros del foro o de una mayoría del Comité Directivo del foro) desarrollará el documento de Posición Interna en consulta con la Secretaría/ Comité Directivo. Todos los miembros deben tener la oportunidad de:

- a) Revisar y comentar sobre un borrador y
- b) Objetar el borrador final si no desearan aprobarlo, previo a la finalización, a través del proceso de no objeción.

PROCESO:

Pasos a seguir para posiciones internas:

1. Primer Borrador

- Preparado tras una reunión de los miembros del foro en la que se acuerda la necesidad de la Posición Interna y se enumeran los componentes básicos de la misma;
- La Persona señalada como líder desarrollará el primer borrador de la posición;
- Revisado por la Secretaría o el un miembro designado del Comité Directivo.

2. Revisión de los puntos focales de los miembros

- Dos puntos focales seleccionados entre los miembros para revisar la Posición Interna y brindar aportes iniciales;
- Los puntos focales deben tener un conocimiento laboral del tema de las Posiciones Internas.

3. Revisión de los miembros y proceso de no objeción

- El correo enviado a los miembros con el borrador, que detalle el plazo para hacer comentarios sobre la Posición Interna.
- Los miembros brindan retroalimentación en un plazo determinado (máximo un día laboral para las posiciones internas de respuesta)
- La Persona Líder/ Secretariado del Foro hace cambios finales. Si los cambios son sustantivos, entonces la Posición Interna es regresada a los miembros para comentarios.
 - Si los cambios son menores, entonces el producto es enviado a los miembros solicitando NO OBJECIÓN en un plazo establecido (máximo dos días hábiles si responde);
 - Dado el caso de una objeción, las Personas Líderes discuten con los miembros las razones para la objeción y lo resuelven si es posible. Si no hay resolución sobre una objeción, la Posición Interna puede finalizarse incluyendo al final una cláusula señalando: *“Esta posición interna es aprobada por xx de los xx miembros del foro”*.
- La Persona Líder/ Secretariado del Foro hace cambios finales. Si los cambios son sustantivos, entonces la Posición Interna es regresada a los miembros para comentarios.
- En caso de que la mayoría (o en el caso de un Quórum establecido, el Quórum) de los miembros no objetan, se finaliza la posición.
- Se difunde entre los miembros el PDF de la Posición Interna.

CONTENIDO:

Máximo 2 páginas utilizando plantillas establecidas.

FUENTES y DATOS:

Las Posiciones Internas están basadas en la consulta entre miembros, y los datos del foro relacionados con el tema.

BENEFICIARIOS:

Miembros del foro.

PLATFORMA:

Las Posiciones son difundidas por correo electrónico.

2. REUNIONES DEL GRUPO DE TRABAJO DE INCIDENCIA DEL FORO

PROPÓSITO:

Para **reunir a los miembros del foro** (a nivel de incidencia/ gestión del programa) para proporcionar **una plataforma para la incidencia interna** y el involucramiento en prioridades continuas y emergentes, como se haya acordado por los miembros del foro y el plan de trabajo anual/ de estrategia de incidencia/ del plan estratégico detallado del foro.

El grupo discute **cuestiones prioritarias** (permanentes y emergentes) para contribuir al desarrollo de posiciones, declaraciones y productos del foro, y hacer recomendaciones iniciales para el Comité Directivo y los Miembros generales para ser consideradas en el trabajo de incidencia colectiva. El grupo entrega un plan de **trabajo acordado anual**, respaldado por el Comité Directivo y los Miembros Generales. El foro es co-dirigido tanto por dos miembros de la Secretaría, y un miembro. El director/ co-director de los miembros se rota (anualmente).

DESARROLLO/ APROBACIÓN:

Se envía un recordatorio para **“apartar la fecha”** con una semana de anterioridad a la reunión, con una solicitud de temas de la agenda de los miembros. Los co-directores elaboran la **agenda** y cualesquiera presentaciones relacionadas en consulta con los miembros. La agenda estándar incluirá actualizaciones de los grupos de trabajo del foro y el progreso sobre el plan de trabajo. Cuando un miembro propone un tema para la agenda, es responsabilidad de ese miembro liderar/ apoyar la discusión a menos que se acuerde lo contrario previamente. Uno de los co-directores toma notas de la reunión, las cuales se hacen circular para su revisión y firma. Los co-directores hacen un seguimiento de la implementación de los puntos de acción.

CONTENIDO:

Temas de Incidencia Conjunta de ONG/ política vinculados con el plan estratégico del foro y la estrategia de incidencia del foro en relación con el plan de trabajo (temas permanentes/ proactivos) y el entorno operacional (temas emergentes/ de respuesta).

FUENTES y DATOS

La agenda del Grupo de Trabajo de Incidencia consistirá de asuntos y temas planteados en la Reunión General de Miembros, el plan de trabajo de incidencia, o asuntos emergentes identificados por los miembros/ secretaría.

BENEFICIARIOS:

Grupo de Trabajo de Incidencia del Foro y la lista en correos de los Miembros Generales.

PLATFORMA:

La agenda de reuniones, las presentaciones y las notas son difundidas por correo electrónico.

3. DECLARACIÓN DEL FORO (EXTERNA)

PROPÓSITO:

Comunicar a asociados externos y partes interesadas una **posición clara apoyada por información fáctica** para el **mejoramiento de políticas prácticas**.

DESARROLLO/ APROBACIÓN:

La Persona Líder, con base en el acuerdo en la reunión de miembros del foro, o del Comité Directivo, desarrolla el borrador de la declaración. Cuando el foro desarrolle cualquier producto para divulgar a audiencias externas, todos los miembros deben tener la oportunidad de:

- a) Revisar y comentar el borrador y;
- b) Objetar el borrador final que no desean avalar, previo a la finalización. El proceso de “no objeción” es para miembros de pleno derecho, otras categorías de miembros no tienen derecho a comentarios u objeciones.

PROCESO:

1. Primer borrador

- Preparado por la Persona Líder (generalmente sobre la base de una posición interna del foro) en consulta con el Trabajo de Incidencia;
- Con base en el acuerdo sobre el contenido de la declaración de la reunión de miembros o la comunicación;
- Revisado por la Secretaría o el miembro del Comité Directivo seleccionado.

2. Revisión de los puntos focales de los miembros/Comité Directivo

- Otros dos puntos focales seleccionados del Comité Directivo y los miembros para revisar la Declaración Externa y proporcionar una aportación inicial.

3. Revisión de los miembros del Comité Directivo-SOLAMENTE PARA ASUNTOS SENSIBLES- PARA ASUNTOS NO SENSIBLES PROCEDER DIRECTAMENTE A LOS MIEMBROS, OMITIENDO LA ETAPA 3

- Correo electrónico enviado al Comité Directivo incluyendo el borrador de la Declaración Externa y los detalles del plazo para el proceso de introducción/ firma/ no objeción. Los tiempos serán específicos, el proceso se completará en un máximo de 3 días o menos para los elementos reactivos.
- Cuando los cambios del Comité Directivo sean consensuales, la persona líder actualizará el producto.
- Si aparece una cuestión, esta será discutida/ resuelta con el miembro del Comité Directivo;
- Un acuerdo de la mayoría es una señal para proseguir.

4. Proceso de revisión y no objeción de los miembros.

- Correo electrónico enviado a los miembros detallando el plazo para el proceso de retroalimentación/ no objeción.
- Los miembros proporcionan retroalimentación en un plazo dado (máximo un día laboral si responde);

- La persona líder realiza cualquier cambio final y la declaración es firmada. Si los cambios son sustantivos, entonces el producto vuelve a los miembros para comentarios finales;
 - Si los cambios son menores entonces se guarda el producto como un PDF y se envía por correo electrónico a los miembros solicitando la NO OBJECCIÓN en un plazo determinado (máximo dos días laborales, si responde).
- En caso de que haya una objeción por parte de un miembro, la persona líder discutirá con los miembros las razones de la objeción y resolverá, en la medida de lo posible y cuando sea necesario, la solicitud de las personas enlace del Comité Directivo para tomar una decisión en el área de la polémica.
 - Si no hay una resolución a una objeción entonces el producto será enviado, pero se incluirá una clausula al final del producto. La declaración dirá: “Esta declaración es aprobada por xx de los xx miembros del foro”.

5. Divulgar a la audiencia externa/ interna

- Una vez finalizada, la Declaración Externa es difundida a los miembros, observadores y contactos externos relevantes, de acuerdo con los objetivos acordados.

CONTENIDO:

Las declaraciones deben incluir el propósito exacto, proporcionar información y pruebas de apoyo y detallar las acciones que se esperan y por parte de quién.

FUENTES y DATOS:

Todas las Declaraciones están basadas en Posiciones Internas y/ o consultas a los miembros y bases de datos del foro.

BENEFICIARIOS:

Siempre: miembro y observadores. Otras partes interesadas relevantes de acuerdo a lo acordado.

PLATAFORMA:

Miembros: Las Declaraciones serán enviadas por correo electrónico a los destinatarios y se incluirán en los paquetes informativos de las reuniones.

4. DOCUMENTO INFORMATIVO DEL FORO

PROPÓSITO:

Resumir para los miembros, observadores, socios de tiempo parcial una cuestión, tema o respuesta humanitaria en particular. El documento debería incluir los antecedentes, la identificación del problema, datos sobre el tema, describir que sirve y hacer recomendaciones/ mensajes clave/ pedir mejoras/ acciones.

Por ejemplo, un documento informativo sobre “Nuevo Desplazamiento”: antecedentes del desplazamiento, el número de miembros del foro que responde, las cuestiones en la respuesta y solicitudes clave (incidencia) a quién.

DESARROLLO/ APROBACIÓN:

Los documentos informativos son acordados por el foro, a menudo siguiendo una reunión de coordinación relacionada, **redactado por una persona elegida**, y revisado y firmado por el Coordinador/ Junta/ Comité Directivo del Foro.

CONTENIDO:

Los documentos informativos deben ser **concisos**, cubrir puntos relevantes y deberían

FUENTES y DATOS:

Todos los documentos informativos están basados en las consultas a los miembros, los grupos de datos del foro y los datos externos verificados.

BENEFICIARIOS:

Miembros del foro, observadores, y otras partes interesadas relevantes, en la medida de lo acordado. tener alrededor de dos páginas; ver el propósito de la plantilla de la sesión informativa.

PLATFORMA:

MIEMBROS: Los documentos informativos serán enviados por correo electrónico a los miembros, y se incluirán en paquetes informativos en las reuniones.

SEGUIMIENTO/ ACTUALIZACIÓN:

Los temas de los documentos informativos usualmente son cuestiones a mediano o largo plazo que continuarán por meses o más tiempo. Como tal, dichas sesiones informativas se actualizarán y distribuirán regularmente. El ciclo de actualizaciones para un documento informativo será decidido con base en cada caso. Las versiones actualizadas incluirán el número de la versión del documento informativo.

5. PUNTOS DE DIÁLOGO DEL FORO

PROPÓSITO:

Proporcionar al personal/ miembros los antecedentes, el contexto y los puntos clave sobre un tema dado para su uso en reuniones y en discursos públicos. Apoyar al personal y a los miembros en la posición acordada en el foro cuando se participa en el exterior. Estos se desarrollarán para **reuniones clave con Gobierno** y Contrapartes claves de la ONU /HC, Directores de emergencia, etc.), como también en relación con la participación en medios de comunicación.

DESARROLLO/ APROBACIÓN:

Los puntos de diálogo se basarán en los **documentos de Posiciones Internas del foro** y en **Declaraciones del foro (externas)** como también en **documentos informativos del foro**. Los puntos de diálogo serán redactados por la persona designada.

- Cuando sean utilizados solamente por un pequeño número de miembros, se discutirán con el/los miembro/s correspondiente/s antes de su finalización.
- Cuando sean utilizados por el Comité Directivo, serán revisados y corregidos a partir de la retroalimentación del Comité Directivo.

CONTENIDO:

Los puntos de diálogo serán de máximo 2 páginas, con mensajes clave/preguntas claramente expuestas.

FUENTES y DATOS:

Todos los puntos de diálogo estarán basados en las Posiciones Internas del foro (internas), las Declaraciones (externas), Documentos Informativos, y conjuntos de datos/ productos.

BENEFICIARIOS:

Solamente los miembros del foro. Cuando sea apropiado y acordado, se compartirá con partes interesadas externas relevantes.

PLATAFORMA:

Los puntos de diálogo serán enviados por correo electrónico de los miembros relevantes.

6.COMUNICADO DE PRENSA DEL FORO

PROPÓSITO:

Una declaración oficial a los periódicos y otros medios de comunicación brindando información sobre un asunto específico.

DESARROLLO/ APROBACIÓN:

Con base en el resultado de la reunión del foro, y de acuerdo con el plan estratégico del foro, la **Persona Líder** redactará el Comunicado de Prensa inicial en consulta con los miembros que tengan experiencia específica en la materia. Cuando el foro elabora un comunicado de prensa, todos los miembros deben tener la oportunidad de:

- a) Revisar y comentar el borrador y
- b) Objetar el borrador final que no desean avalar, previo a la finalización. El proceso de no objeción es para miembros de pleno derecho, otras categorías de miembros no tienen derecho a comentarios u objeciones.

PROCESO:

1.Primer borrador:

- Preparado (generalmente con base en la posición interna del foro) en consulta con el Grupo de Trabajo de Incidencia, por la Persona Líder designada (personal de la Secretaría o personal de los miembros).
- Basado en el acuerdo sobre el contenido de la declaración de la reunión o comunicación de los miembros
- Revisado por el personal designado de la Secretaría/ miembro del Comité Directivo.

2. Revisión del Comité Directivo/ Revisión de puntos focales de los Miembros

- Uno o dos puntos focales seleccionados del Comité Directivo y los miembros para revisar la Declaración Externa y proporcionar una aportación inicial.
- Los puntos focales deben tener un conocimiento de trabajo detallado del tema del Comunicado de Prensa.

3. Revisión de los miembros del Comité Directivo- SOLAMENTE PARA ASUNTOS SENSIBLES- PARA ASUNTOS NO SENSIBLES PROCEDER DIRECTAMENTE A LOS MIEMBROS, OMITIENDO LA ETAPA 3

- Correo electrónico enviado al Comité Directivo incluyendo tanto el borrador Comunicado de Prensa y los detalles del plazo para el proceso de introducción/ firma/ no objeción. Los tiempos serán específicos, el proceso se completará en un máximo de 3 días o menos para los elementos reactivos
 - Cuando los cambios del Comité Directivo sean consensuales, la persona líder actualizará el producto.
 - Si aparece una cuestión, esta será discutida/ resuelta con el miembro del Comité Directivo; - Un acuerdo de la mayoría es una señal para proseguir

4. Proceso de revisión y no objeción de los miembros

- Correo electrónico enviado a los miembros el cual detalle el plazo para la retroalimentación/ proceso de no-objeción
- Los miembros proporcionan retroalimentación en un plazo dado (máximo un día laboral si responde);
- La persona líder realiza cualquier cambio final y la declaración es firmada. Si los cambios son sustantivos, entonces el producto vuelve a los miembros para comentarios finales;
 - Si los cambios son sustantivos, entonces el producto vuelve a los miembros para comentarios finales;
 - Si los cambios son menores entonces se guarda el producto como un PDF y se envía por correo electrónico a los miembros solicitando la NO OBJECCIÓN en un plazo determinado (máximo dos días laborales, si responde).
- ❖ En el caso de que haya una objeción por parte de un miembro, la persona líder discutirá con los miembros las razones de la objeción y resolverá, en la medida de lo posible, y cuando sea necesario, la solicitud de las personas enlace del Comité Directivo para tomar una decisión en el área de la polémica.
- ❖ Si no hay una resolución a una objeción entonces el producto será enviado, pero se incluirá una cláusula al final del producto. La declaración dirá: “Esta declaración es aprobada por xx de los xx miembros del foro

5. Divulgar a la audiencia externa/ interna

- Una vez finalizada la Declaración Externa, es difundida a los miembros y contacto externos relevantes, de acuerdo con los objetivos acordados.

CONTENIDO:

Los comunicados de prensa tendrán **1 página**:

- Un encabezado: breve, claro y concreto, que capture el punto clave del comunicado de prensa.
- El primer párrafo (dos o tres oraciones) debería resumir el comunicado de prensa, y el contenido adicional deberá complementarlo.
- **Comunicar claramente las 5 preguntas principales:** ¿Quién? ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Por qué?, y cómo, debería comunicar al lector todo lo que éste debería saber.

FUENTES y DATOS:

Todos los comunicados de prensa estarán basados en las posiciones, declaraciones y datos del foro, y estarán en consonancia con el marco estratégico del foro.

BENEFICIARIOS:

Los medios de comunicación, con base en el foro y la lista de medios de comunicación de los miembros. Pueden ser objetivo, según lo acordado. También podría compartirse con partes interesadas externas, según lo acordado.

PLATFORMA:

MEDIOS DE COMUNICACIÓN: Enviado por correo electrónico a la lista de difusión acordada de los medios de comunicación.

MIEMBROS: Enviado por correo electrónico a los miembros.

7. ENTREVISTAS/ CITAS DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN DEL FORO

PROPÓSITO:

El propósito del involucramiento de los medios de comunicación deberá ser definido con claridad por el foro, y estar en consonancia con los objetivos definidos en el plan estratégico del foro. Por ejemplo, mejorar el acceso a asistencia por partes de las poblaciones afectadas.

DESARROLLO/ APROBACIÓN

Cuando la evaluación del **beneficio y el riesgo** promueva el involucramiento con los medios de comunicación, y con la aprobación del Comité Directivo de foro, el foro aprovechará los los medios de comunicación para apoyar las prioridades específicas de incidencia. Esto se hará a través de una entrevista con los medios de comunicación realizada por un miembro del Comité Directivo, la Secretaría o un grupo más amplio entre los miembros, según corresponda. La cobertura mediática resultante será supervisada a través del monitoreo de los medios de comunicación. Cuando se solicite una cita de los medios, esta se basará en las posiciones internas del foro, en la medida de lo posible.

CONTENIDO:

Los puntos de diálogo se desarrollarán y proporcionarán a los miembros/ personal según los “puntos de diálogo” de los SoP. Cuando se solicite una cita, ésta será corta y al punto, de máximo 50 palabras.

FUENTE y DATOS:

Todas las declaraciones a los medios se basarán en las posiciones del foro aprobadas (internas) y declaraciones (externas).

BENEFICIARIOS:

Dirigido a los medios de comunicación/persona que hizo la solicitud/se acercó.

PLATAFORMA:

La entrevista con los medios de comunicación (impresos) se distribuirá a los miembros por correo electrónico.



Oficina de Ginebra

26-28 Av. Giuseppe Motta 1202 -Ginebra-Suiza

Tel: +41 (0)22 950 9600

Email: secretariat@icvanet.org

www.icvanet.org

 [@ICVANetwork](https://twitter.com/ICVANetwork)

Centros Regionales

Asia

Bangkok, Tailandia

MENA

Amman, Jordania

África

Addis Ababa, Etiopia,
Nairobi, Kenya