

## Módulo 3

# Sentar las bases de la planificación estratégica: Herramientas de evaluación para el análisis

## Instantánea

*Este módulo se centra en cómo utilizar la evaluación y el análisis -el proceso de recopilación y posterior procesamiento de la información- como puente desde el desarrollo de su visión hasta la elaboración de escenarios de estrategia de campaña.*

## Introducción

*El camino se hace al andar*, como dijo Antonio Machado, pero sigue siendo útil tener una buena idea de adónde va su grupo, qué tipo de zapatos necesitará y cuánto tiempo puede durar el viaje. Ahí es donde entra en juego la evaluación estratégica.

La evaluación y el análisis -el proceso de recopilación y posterior procesamiento de la información que su grupo necesita para tomar buenas decisiones- son pasos cruciales en un buen plan estratégico. Aunque la información perfecta es imposible, la evaluación y el análisis consisten en garantizar que su grupo disponga de la mejor información posible para que pueda tomar decisiones y realizar ajustes inteligentes sobre la marcha. Por supuesto, su camino puede flaquear, pero sigamos adelante, y programemos momentos regulares y continuos para comprobarlo a lo largo del camino.

Este módulo se centra en cómo recopilar información para apoyar el paso del trabajo de visión y valores de [2 Encontrando un piso en común Posicionando la visión y sus principios](#), a los aspectos prácticos de la estrategia y el diseño de la campaña del módulo 4. (También vale la pena consultar **11 Herramientas de informe y evaluación** para obtener apoyo sobre el informe y la evaluación de las actividades).

Resulta útil pensar en la evaluación estratégica como un proceso para guiar a un grupo a través de actividades que les ayuden a responder a preguntas clave específicas sobre el tema al que están respondiendo o la campaña de la que forman parte. A continuación, se ofrece un breve resumen, con la redacción de algunas de estas actividades.

- **¿Quién?** ¿Quiénes son las partes interesadas (las personas a las que afecta este asunto)? ¿Quiénes podrían cambiar el resultado si pudieras persuadirles de que vean el problema de forma diferente? (Las actividades de "Quién" incluyen el [Espectro de Aliados](#) y el [Mapa de Partes Interesadas](#)).
- **¿Por qué?** ¿Por qué las partes interesadas actúan como lo hacen? (Las herramientas de "Por qué" incluyen [La Herramienta Cebolla](#)).
- **¿Qué?** ¿Qué factores impulsan o mitigan el problema? ¿Cuáles son las raíces y los síntomas de los problemas? (Las herramientas de "qué" incluyen el **Árbol de Análisis**).
- **¿Cómo?** ¿Cómo se manifiesta el problema? ¿Cómo se mantiene el poder o el statu quo al mando o en control? (Las herramientas del "cómo" incluyen los [Pilares del poder](#) y el [Mapa del poder](#)).
- **¿Cuándo?** ¿Cuándo se produce el conflicto? ¿Existen patrones históricos o ciclos de eventos identificables? (Las herramientas de "cuándo" incluyen la **línea de tiempo histórica**).
- **¿Dónde?** ¿Dónde tiene lugar el conflicto? Considera los contextos y sistemas sociales, económicos, políticos y culturales. (Las herramientas de "Dónde" incluyen los **Conectores y los Divisores**).

A continuación, se presentan algunos de los ejercicios más útiles para ayudar a un grupo a analizar y evaluar su situación para que pueda elaborar un gran plan estratégico. Consulte las páginas de actividades específicas para conocer otras metodologías que abordan cuestiones de evaluación concretas.

---

## Conceptos clave

**Evaluación:** La evaluación para la planificación estratégica se refiere a la amplia variedad de métodos o herramientas que utilizamos para medir y documentar un acontecimiento, una acción o las partes implicadas que se relacionan con una situación de conflicto concreta.

**Análisis:** El análisis para la planificación estratégica se refiere al examen detallado de la información obtenida a través de la evaluación con el fin de comprender su impacto en el problema o la situación.

---

## Más información

- Visite el [plan de estudios básico de Canvas](#), el modelo orgánico para la planificación estratégica o la [Estrategia Emergente](#) para obtener más detalles sobre la planificación estratégica en general y otras herramientas específicas.
- Todas las herramientas siguientes están disponibles en SNAP, capítulo 5 en:
  - Inglés: [SNAP: Synergizing Nonviolent Action and Peacebuilding](#)
  - Árabe: [SNAP: Synergizing Nonviolent Action and Peacebuilding](#) (Sinergia entre la acción no violenta y la construcción de la paz)
  - Español: [SNAP: Sinergia entre la acción no violenta y la construcción de la paz](#)
  - Dari: [SNAP Guidebook Dari.pdf](#)
  - Pashto: [SNAP Guidebook Pashto.pdf](#)
  - Francés: [SNAP-Unit-5-Assess-Build-Awareness-Better-Strategy FRENCH FINAL Reviewed Clean.docx](#)

## Lista de actividades de formación

| Ejercicio                                                                              | Instantánea                                                                                                                 | Tiempo    | Nivel de energía |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------|
| CÓMO:<br><a href="#">Pilares del Poder</a>                                             | Identifica las instituciones en las que tu objetivo se apoya para que puedas debilitar o interrumpir su poder.              | 40-60 min | Bajo             |
| ¿CÓMO Y QUIÉN?<br><a href="#">Mapeo del Poder</a> /<br>Mapeo de las partes interesadas | Mapear la dinámica de poder en juego para identificar a tu objetivo principal y diseñar una estrategia de campaña ganadora. | 40-60 min | Bajo             |

|                                                              |                                                                                                                                                                                                                                               |           |                 |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------|
| <b>QUIÉN:</b><br><a href="#">Espectro de Aliados</a>         | Localizar a los aliados y a los oponentes a lo largo de un espectro que va desde la oposición activa hasta los aliados activos con el fin de aumentar su propio apoyo, así como de desplazar el apoyo de su oposición.                        | 45-60 min | Bajo            |
| <b>QUÉ:</b><br><a href="#">Árbol de Análisis</a>             | Utilice este análisis del entorno para ayudar a identificar, organizar y priorizar los patrones y problemas a los que se enfrenta la gente.                                                                                                   | 30-45 min | Bajo            |
| <b>¿POR QUÉ?</b><br><a href="#">La Herramienta Cebolla</a>   | Las personas y las organizaciones son más complicadas que sus posiciones declaradas. Al pelar la cebolla de amigos y enemigos, podemos descubrir aliados potenciales y revelar los conflictos de intereses ocultos de los que tienen el poder | 30-45 min | Bajo            |
| <b>¿CUÁNDO?</b><br><a href="#">Línea de Tiempo Histórica</a> | La elaboración de una línea de tiempo de la historia del conflicto permite a las partes interesadas identificar posibles "ventanas de vulnerabilidad u oportunidad" que podrían intensificar o resolver el conflicto en el futuro.            | 45-60 min | Moderado – Alto |
| <b>¿DÓNDE?</b><br><a href="#">Conectores y Divisores</a>     | Examinar los conectores y divisores que existen en una sociedad para anticipar cómo las acciones pueden crear más divisiones o construir un mayor sentido de conexión a través de las líneas de conflicto.                                    | 40-60 min | Bajo            |