



Manual de Promoción

Guías para el trabajo de promoción por un ambiente favorable para la sociedad civil en su contexto específico

Costanza de Toma

Índice

Prefacio	4
¿Qué son el Foro y el Marco Internacional para la Eficacia de las OSC?	4
¿Cuál es el objetivo del Manual de Promoción?	5
¿Cómo se puede usar este manual para abogar por un entorno más favorable para las OSC?	5
¿Cómo se organiza este manual?	6
Agradecimientos	7
1. Introducción y resumen de este manual	8
Definición de un entorno favorable para la eficacia del desarrollo de las OSC	8
Abogar por un entorno más favorable	8
Utilizar este manual para su trabajo de promoción sobre el entorno favorable para las OSC	10
2. Información imprescindible sobre el entorno favorable para las OSC	14
Las OSC en el debate internacional sobre la eficacia de la ayuda y del desarrollo	14
Normas mínimas para una sociedad civil eficaz	14
Diálogo multisectorial sobre unas normas mínimas para un entorno favorable	16
Compromisos internacionales en vigor sobre las normas y peticiones de las OSC sobre el entorno favorable	16
3. Promoción de un entorno favorable	22
¿Qué es la promoción?	22
¿Por qué promocionar un entorno más favorable?	22
Qué no es la promoción	22
Planificación de una estrategia de promoción	24
PASO 1: CONTEXTUALIZAR LA EFICACIA DEL DESARROLLO DE LAS OSC	25
Identificar los principales obstáculos para la eficacia del desarrollo de las OSC	25
Herramienta : Análisis de entorno favorable	25
Comprender las relaciones de poder	30
Herramienta : El cubo de poder	31
PASO 2: DEFINIR AQUELLO QUE QUIERE CAMBIAR	33
Herramienta : El enfoque Smart	34
PASO 3: SABER QUIÉN PUEDE LOGRAR EL CAMBIO	36
Comprender los procesos de toma de decisiones y elaboración de políticas	36
Realizar un análisis de partes interesadas	39
Herramienta : La matriz de poder y voluntad	40
Lograr conocer a sus audiencias	41

PASO 4: ESTABLECER ALIANZAS PARA FORTALECER SU VOZ	42
Herramienta : Desarrollo de un memorando de entendimiento o una plataforma comun	45
PASO 5: DEFENDER SU POSTURA	46
Utilizar pruebas para defender su postura	46
Elaborar mensajes claros	48
Herramienta : Diez normas de oro para desarrollar mensajes eficaces	48
PASO 6: TRANSMITIR SUS MENSAJES	50
Evaluación y gestión de riesgos	50
Herramienta : Analisis de riesgos de promocion	51
Comunicación uno a uno (lobby)	52
Herramienta : Documento de preguntas pegadizas	53
Negociación	53
Colaboración con los medios de comunicación	54
Herramienta : El mensaje “un minuto”	56
Utilización de los medios sociales de comunicación	56
Movilizar el apoyo público	59
PASO 7: CONSOLIDAR SU PLAN Y EVALUAR EL PROGRESO	62
Desarrollar un plan de promoción	62
Seguimiento y evaluación de su promoción	62
4. Anexos	64
Anexo 1 Glosario terminológico	64
Anexo 2 Ejemplo de un plan de promoción	67
Anexo 3 Ejemplos de indicadores de promoción	76
Anexo 4 Plantilla para las actas de las reuniones	78
Anexo 5 Diario de resultados	79
Anexo 6 Recursos	80

¿Qué son el Foro y el Marco Internacional para la Eficacia de las OSC?

El Foro sobre la Eficacia del Desarrollo de las OSC¹ (Open Forum) es un proceso mundial creado por y para las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en todo el mundo con el objetivo de establecer un marco conjunto de principios que definan las prácticas eficaces de desarrollo de las OSC y establezca unas normas mínimas para generar un entorno favorable para las OSC promocionando a la vez el papel esencial de la sociedad civil dentro del sistema internacional de cooperación al desarrollo.

El proceso del Foro comenzó con una reunión exploratoria sobre la eficacia de las OSC en junio de 2008 en París, Francia. Posteriormente, fue ganando forma a finales de 2008, como respuesta al llamamiento realizado a las organizaciones de la sociedad civil para que se articularan en torno a una declaración conjunta sobre la eficacia del desarrollo tras el Tercer Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda celebrado en Accra, Ghana. El Foro finalizará su mandato tras el Cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda (FAN4) que se celebrará a finales de 2011 en Busán, Corea del Sur, donde presentará sus conclusiones para su reconocimiento oficial. Asimismo, los resultados del proceso también servirán como punto de referencia en el futuro para las organizaciones de la sociedad civil a la hora de analizar su propia eficacia en tanto que actores independientes del desarrollo.

Los objetivos del Foro se basan en tres pilares:

1. alcanzar un consenso con respecto a una serie de principios mundiales para la eficacia del desarrollo;
2. desarrollar directrices para que las OSC pongan en práctica los principios;
3. promover que los gobiernos generen un entorno más favorable en el que puedan operar las OSC.

Esos tres componentes conforman el *Consenso de Siem Reap sobre el Marco Internacional para la Eficacia del Desarrollo de las OSC (Marco Internacional)²*.

El proceso de consulta del Foro lo dirigió el Grupo Facilitador Global, un grupo internacional formado por 29 plataformas de OSC. En sus tres años de mandato (de 2009 a 2011), el Foro se puso en contacto con miles de OSC en todo el mundo a través de consultas nacionales, regionales y temáticas con el objetivo de identificar los principios comunes en los que se basa su trabajo en tanto que sociedad civil, además de unas normas para crear un entorno en el que puedan trabajar de la forma más eficaz posible, es decir, para identificar lo que constituye la eficacia del desarrollo para la sociedad civil. El proceso mundial de consulta se diseñó de tal forma que permitiera la contribución del mayor número posible de OSC, garantizando que el proceso del Foro sea legítimo e inclusivo para la sociedad civil en todo el mundo.

Además de las consultas con la sociedad civil, el Foro también mantuvo una serie de reuniones multisectoriales a nivel regional, nacional e internacional para facilitar el diálogo y los debates entre las OSC, los donantes y los gobiernos con respecto a las condiciones favorables para una sociedad civil llena de vitalidad. En base a las contribuciones de los miles de participantes del proceso de consulta del Foro, durante la primera Asamblea Mundial del Foro en Estambul, Turquía (en septiembre del 2010) se firmaron los ocho Principios de Estambul para la eficacia del desarrollo de las OSC, que constituyen la base para un trabajo eficaz de desarrollo para las OSC en todo el mundo.

En la segunda (y última) Asamblea Mundial del Foro, celebrada en Siem Reap, Camboya (junio de 2011) se ratificó la última versión del Marco Internacional para la Eficacia del Desarrollo de las OSC, incluyendo los ocho Principios Estambul. Este Marco Internacional se desarrolló en base a las contribuciones de representantes de la sociedad civil durante la primera Asamblea Mundial, además de muchas otras consultas nacionales, regionales y temáticas celebradas entre las dos Asambleas Mundiales.

¹ www.cso-effectiveness.org

² La declaración final consolidada del Foro está disponible en: <http://www.cso-effectiveness.org/marco-internacional,114?lang=es>.

El Marco Internacional viene acompañado por este Manual, que proporciona asesoramiento sobre cómo las OSC pueden utilizar los mensajes del Marco Internacional para promover la consecución de un entorno más favorable dentro de sus contextos nacionales y regionales y un Manual de Puesta en práctica, que proporciona asesoramiento acerca de cómo poner en práctica los Principios³. Tras haber alcanzado un acuerdo con respecto a la versión final del Marco Internacional para la Eficacia Desarrollo de las OSC, y mediante el proceso del Foro, la sociedad civil ha cumplido con su ambicioso objetivo de desarrollar una declaración colectiva y consolidada de la sociedad civil sobre los principios y prácticas de la eficacia del desarrollo de las OSC. Además, con este manual de promoción, las organizaciones de la sociedad civil pueden seguir promocionando un entorno más favorable para su trabajo, haciendo acopio de la oportunidad mundial existente para mejorar su eficacia en tanto que actores del desarrollo.

¿Cuál es el objetivo del Manual de Promoción?

Las políticas y prácticas de los donantes, los gobiernos de los países en desarrollo y de las OSC en su función de donantes afectan profundamente a las OSC en tanto que actores del desarrollo. Este manual proporciona la información necesaria, las pautas y las herramientas que pueden utilizar las OSC de todo el mundo para contextualizar el Marco Internacional y abogar por un entorno más propicio para la eficacia del desarrollo de las OSC en sus realidades respectivas.

El manual debería fomentar la promoción:

- **entre las OSC:** para el intercambio de mejores prácticas, lecciones y experiencias y afianzar las relaciones y colaboraciones para alcanzar los objetivos de promoción por un entorno favorable compartidos por la sociedad civil (p.ej. a nivel regional e internacional).
- **con partes interesadas:** con el compromiso formal de apoyar el trabajo de las OSC como actores del desarrollo por derecho propio, y de acuerdo con el Marco Internacional para la Eficacia del Desarrollo de las OSC, se fomentará entre los donantes, los gobiernos nacionales y otros actores institucionales que se comprometan a garantizar unas condiciones mínimas para lograr un entorno más favorable para las OSC.

¿Cómo se puede usar este manual para abogar por un entorno más favorable para las OSC?

- Fomentar e incrementar la capacidad de las OSC para participar junto a otros actores (p.ej. gobiernos, donantes y sector privado) en la puesta en práctica o refuerzo de normas favorables para la eficacia del desarrollo de las OSC.
- Ayudar a las OSC a realizar un análisis de entorno favorable para identificar obstáculos externos importantes (incluyendo los de carácter legal, burocrático, fiscal, informativo, normas culturales y políticas, políticas y prácticas) que afectan negativamente la capacidad de las OSC para mejorar su eficacia del desarrollo.
- Proporcionar pautas sobre cómo enfrentarse a los obstáculos externos y lograr un cambio positivo mediante la promoción estratégica a nivel local, nacional, regional e internacional.
- Proponer herramientas para identificar los principales actores en el ámbito de la eficacia del desarrollo a nivel nacional, regional e internacional (OSC, donantes, gobiernos, instituciones regionales e internacionales, medios de comunicación) y establecer los objetivos principales, los actores influyentes y los opositores.

³ Disponible en http://www.cso-effectiveness.org/-toolkits,116-.html?lang=es_.

○ Prefacio

- Sugerir cómo desarrollar mensajes eficaces e identificar, en función de los actores, un amplio conjunto de actividades o herramientas de promoción para hacer llegar sus mensajes y lograr apoyos para sus objetivos de cambio.
- Servir de guía para las estrategias y herramientas de comunicación incluyendo el trabajo con los medios de comunicación y la elaboración de contenidos para los mismos.
- Fomentar la coordinación y el fortalecimiento de los esfuerzos colectivos sobre las peticiones y objetivos de promoción compartidos.

¿Cómo se organiza este manual?

El manual se divide en tres secciones:

LA SECCIÓN 1 es un resumen que repasa los principales elementos y pasos a la hora de abogar por un entorno más favorable para las OSC.

LA SECCIÓN 2 incluye información y documentos esenciales sobre la eficacia del desarrollo de las OSC y el entorno favorable.

LA SECCIÓN 3 proporciona pautas y herramientas paso a paso sobre actividades y logística para ayudar a las OSC a desarrollar, poner en práctica, hacer un seguimiento y evaluar su trabajo de promoción por un entorno favorable.

A lo largo del manual se incluyen diversas herramientas de promoción y se pueden encontrar plantillas en los anexos. Cada sección también incluye consejos, ejemplos prácticos, casos de estudio y citas que reflejan las opiniones de los miembros del Foro.



SEGUNDA ASAMBLEA
MUNDIAL DEL FORO,
SIEM RIEP-CAMBOYA,
JUNIO DE 2011

AGRADECIMIENTOS

Nos gustaría dar las gracias a todas las personas que participaron en las consultas nacionales, regionales internacionales y temáticas del Foro entre 2008 y 2011. Los debates sobre las normas mínimas para un entorno más favorable para las OSC que tuvieron lugar durante las consultas constituyen los cimientos de este Manual de Promoción.

También damos las gracias a los participantes de la Asamblea Mundial del Foro de Siem Riep, que tuvo lugar en junio en Camboya. En especial, damos las gracias a aquellos que participaron en los talleres sobre promoción, los moderadores y los responsables de la toma de notas, así como aquellos que contribuyen con valiosos recursos de promoción. Nos gustaría agradecer particularmente las contribuciones de Adele Poskitt (CIVICUS), Biran Tomlinson (AidWatch Canadá) y Kimberly Darter (InterAction) por sus aportaciones durante la elaboración de este manual.

Gracias a todos aquellos que proporcionaron casos de estudio y reflexiones de gran valor sobre su trabajo de promoción tras la Asamblea Mundial. Debido a las limitaciones de espacio no se han podido incluir todos en este manual de promoción, pero todos los aportes están disponibles en la página web del Foro⁴.

Con respecto a los casos de estudio, damos las gracias a: Mauricio Cadavid and Liliana Rodríguez Burgos (CCONG, Colombia), Laura Becerra (EQUIPO PUEBLO, México), Xenia Tovar (Observatorio de la Cooperación Internacional, Colombia), Vera Masagao Ribeiro (ABONG, Brasil), Rosa Inés Ospina-Robledo (Rendir Cuentas, Argentina), Graça Samo (Forum Mulher, Mozambique), Marta Cumbi (FDC, Mozambique), Rosalinda (Maan) Tablang (CPDG, Filipinas), Adam Nord and Mandeep Tiwana (CIVICUS, Sudáfrica), Fraser Reilly-King (CCIC, Canadá), Ilyas Safarli («Uluchay» Social-Economic Innovation Center, Azerbaiyán), Melanie Ossberger (GLOBALE VERANTWORTUNG, Austria), Auli Starck (KEPA, Finlandia), Gary Walsh (DOCHAS, Irlanda), Bruno Stoeckli (Alliance Sud, Suiza) y Lyubov Palyvoda (CCC, Ucrania) por el tiempo dedicado y por compartir sus experiencias.

Finalmente, también damos las gracias al personal del Foro, incluyendo a Olga Kozhaeva, Responsable de Comunicaciones y Promoción, por su apoyo a la hora de elaborar este manual y a Amy Bartlett, Coordinadora Mundial, por su supervisión y ediciones finales.

Introducción y resumen de este manual

Definición de un entorno favorable para la eficacia del desarrollo de las OSC

Las OSC desempeñan papeles importantes como actores del desarrollo internacional: canalizan ayuda y también actúan como donantes. Las OSC, en tanto que actores independientes del desarrollo, se ven profundamente afectadas por el entorno en el que trabajan. Las políticas y prácticas de los gobiernos de los países en desarrollo y los donantes oficiales afectan y condicionan la capacidad de las OSC para participar en el desarrollo. Por lo tanto, el progreso a la hora de llevar a la práctica los Principios de Estambul por parte de las OSC depende de la existencia de políticas, leyes y normas gubernamentales favorables que sean consistentes con estos principios. Sin embargo, durante los últimos años, muchas OSC del Norte y del Sur han visto cómo empeoraban las condiciones favorables para su trabajo. El espacio democrático disponible para acciones de desarrollo y promoción lideradas por OSC ha disminuido en los países desarrollados y en desarrollo.

La sección del Marco Internacional sobre el entorno favorable incluye un conjunto de normas mínimas que las OSC exigen a los gobiernos y donantes para poder cumplir con sus funciones como actores del desarrollo por derecho propio. En pro de la eficacia, las OSC instan a los gobiernos y los donantes a:

- cumplir con sus obligaciones en materia de derechos humanos;
- reconocer el papel de las OSC como actores de desarrollo independientes;
- fomentar el diálogo político democrático para mejorar la eficacia del desarrollo;
- rendir cuentas sobre políticas de desarrollo transparentes y consistentes;
- proporcionar financiación favorable para la eficacia del desarrollo de las OSC;

Además, el Marco Internacional detalla ciertas **normas mínimas** o precondiciones para la existencia de una sociedad civil robusta y eficaz.

Abogar por un entorno más favorable

La promoción puede ser una herramienta muy valiosa para ayudar a las OSC de todo el mundo a poner en contexto el Marco Internacional y exigir un entorno más favorable para la eficacia del desarrollo en sus realidades respectivas. Mediante la promoción, las OSC pueden hacer llegar sus mensajes sobre la eficacia del desarrollo y normas favorables a audiencias clave para influir en procesos de toma de decisiones y alimentar el diálogo político multisectorial. **Con respecto a la eficacia del desarrollo de las OSC y el entorno favorable, la promoción puede definirse a grandes rasgos como:**

UN PROCESO DELIBERADO DISEÑADO PARA INFLUIR SOBRE LAS POLÍTICAS Y ACCIONES DE LOS QUE TIENEN EL PODER CON EL OBJETIVO DE LOGRAR UN ENTORNO FAVORABLE PARA OBTENER UNA SOCIEDAD CIVIL EFICAZ, BASADO CUANDO SEA POSIBLE, EN UNAS NORMAS MÍNIMAS ACORDADAS MEDIANTE EL DIÁLOGO MULTISECTORIAL.



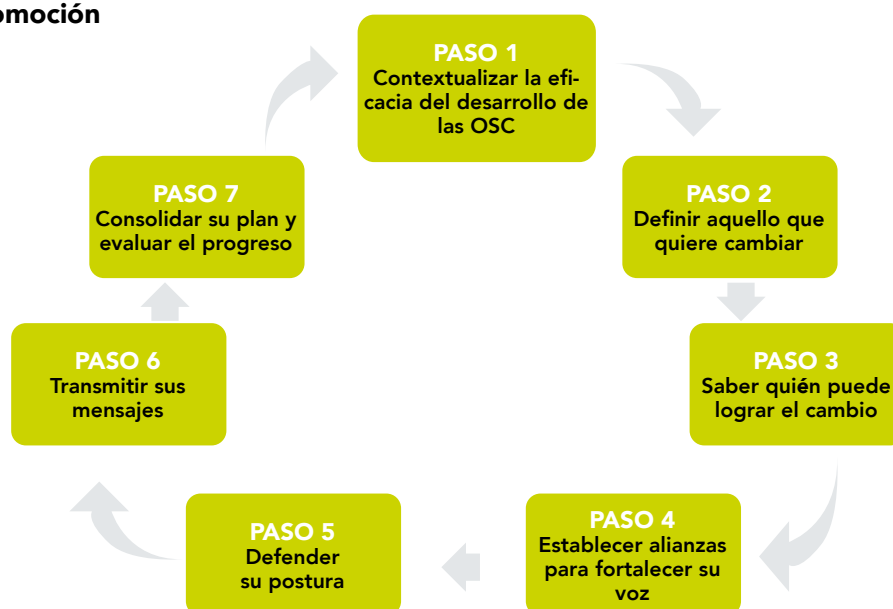
ÁREA	NORMAS MÍNIMAS
Cumplimiento de las obligaciones de derechos humanos	<ul style="list-style-type: none">• Libertad de reunión y de asociación;• Reconocimiento legal que facilite el trabajo de las OSC;• Derecho a la libertad de expresión;• Libertad de movimiento, derechos de movilidad y el derecho a viajar;• Derecho a actuar sin injerencias estatales injustificadas;• Derecho a buscar y recibir los recursos necesarios para desempeñar su papel legítimo en el desarrollo.
Reconocimiento de las OSC como actores del desarrollo por derecho propio	<ul style="list-style-type: none">• Participación absoluta de las OSC en tanto que actores independientes del desarrollo por derecho propio reconocida y garantizada por el gobierno y los donantes, mediante legislación, políticas y programas.
Diálogo político democrático	<ul style="list-style-type: none">• La inclusión sistemática de distintos puntos de vista, especialmente los de las organizaciones de base tanto sociales como de mujeres y representantes de pueblos indígenas;• Transparencia y claridad de propósitos y procesos;• Libertad de acceso a la información, incluyendo las estrategias de país y los planes programáticos;• Acceso a la información en los idiomas de aquellos a los que se consulta;• Establecer un calendario de consulta adecuado para lograr un impacto sobre las decisiones;• Reconocimiento de las responsabilidades y contribuciones de otros actores, principalmente parlamentarios y gobiernos locales; y• Recursos adecuados para permitir la participación plena de todas las partes interesadas.
Rendimiento de cuentas y transparencia del desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• Transparencia absoluta y responsabilidad con respecto a las prioridades, estrategias, planes y acciones de desarrollo de los gobiernos;• Situación y papel de las OSC definidos claramente en los marcos y planes estratégicos de los donantes.
Financiación favorable	<ul style="list-style-type: none">• Perspectiva a largo plazo basada en los resultados, incluyendo apoyo institucional básico y que se base en la noción de que las OSC proporcionan bienes públicos;• Respuesta a las iniciativas de las OSC;• Accesible para una diversidad de OSC, incluyendo apoyo para las de diferente tamaño, para las coaliciones y las redes;• Términos predecibles, transparentes, fácilmente comprensibles y armonizados;• Interés por promover la movilización de recursos locales;• Apoyo a todo el abanico de programación e innovación de OSC, incluyendo el desarrollo de políticas y la promoción.

La promoción puede ser útil para lograr el cambio cuando:

- no existen políticas, leyes y normas que contribuyan adecuadamente a la eficacia del desarrollo de las OSC (las normas favorables no existen o son débiles);
- las políticas, leyes y normas existentes van en detrimento de las OSC (son «desfavorecedoras»), impidiéndolas ser eficaces desde el punto de vista del desarrollo;
- existen políticas, leyes y normas favorables, pero no se ponen en práctica.

Trabajar en un entorno sociopolítico complejo pone de manifiesto la importancia de un proceso de promoción sólido y una planificación detallada. Algunos de los pasos clave para abogar por un entorno más favorable para las OSC se describen en el diagrama siguiente.

Planear su promoción



En el fondo, el trabajo de promoción no es un proceso lineal. Estos pasos pueden no tener lugar siempre en el mismo orden. Las OSC pueden tener que responder y adaptarse a un entorno cambiante, especialmente cuando realicen labores de promoción en situaciones difíciles o en un contexto político hostil. Puede que haya que cambiar de estrategia y que las OSC tengan que aprovechar las oportunidades según se presenten. Sin embargo, es importante considerar, analizar y planificar cada uno de los pasos como parte integral de la elaboración de una estrategia. Este manual proporciona pautas, consejos y herramientas detalladas para contribuir al trabajo de planificación de las labores de promoción de las OSC.

Utilizar este manual para su trabajo de promoción sobre el entorno favorable para las OSC

Este manual pretende proporcionar algunas ideas y pautas básicas para las OSC que quieren abogar por un entorno más favorable para su trabajo en el ámbito del desarrollo. Se basa en las normas mínimas recogidas en el Marco Internacional para la Eficacia del Desarrollo de las OSC.

A continuación se incluye un resumen de los pasos que pueden adoptar las OSC para facilitar la planificación de su trabajo de promoción sobre el entorno favorable en sus contextos y realidades nacionales. En el manual

también se incluyen varios casos de estudio que destacan algunos de los desafíos y éxitos a los que se ha enfrentado la sociedad civil hasta el momento en algunas de sus labores de promoción sobre el entorno favorable para las OSC.

PASO 1 CONTEXTUALIZAR LA EFICACIA DEL DESARROLLO DE LAS OSC

- Para desarrollar estrategias de promoción relevantes a nivel internacional, nacional y local, es esencial **identificar, analizar y establecer prioridades con respecto a los obstáculos externos para la eficacia del desarrollo de las OSC**. Estos pueden responder a violaciones sistemáticas de los derechos humanos por parte de las autoridades que puedan afectar a las OSC, su personal y voluntarios; el hecho de que las autoridades no reconozcan a las OSC como actores por derecho propio; un diálogo político para mejorar la eficacia del desarrollo inexistente o débil; la falta de transparencia y responsabilidad por parte del gobierno; y la falta de financiación o la existencia de modalidades de financiación desfavorables para las OSC. Uno o varios de estos obstáculos dificultarán la capacidad de las OSC para hacer realidad los Principios de Estambul en su trabajo, impactando negativamente sobre la eficacia de su desarrollo.
- Este manual propone un enfoque para realizar un Análisis de entorno favorable basado en las normas mínimas para una sociedad civil eficaz recogidos en el Marco Internacional. Esto debería ayudar a las OSC a analizar e identificar los obstáculos principales e inmediatos para su trabajo y, en última instancia, para su eficacia del desarrollo (que esperan solucionar mediante promoción).
- *Las secciones incluyen:*
 - Identificar los principales obstáculos para la eficacia del desarrollo de las OSC
 - **HERRAMIENTA: Análisis de entorno favorable**
 - Comprender las relaciones de poder
 - **HERRAMIENTA: El cubo de poder**

PASO 2 DEFINIR AQUELLO QUE QUIERE CAMBIAR

- Tras la elaboración de un Análisis de entorno favorable, puede ser útil **definir más claramente en qué cambios quieren influir las OSC dentro de sus realidades respectivas**. Definir una meta a largo plazo y objetivos de cambio a corto y medio plazo es una parte imprescindible del proceso de planificación de la promoción. Los objetivos deben definir claramente qué resultados se esperan, con quién, cómo y en qué plazo.
 - **HERRAMIENTA: El enfoque SMART**

PASO 3 SABER QUIÉN PUEDE LOGRAR EL CAMBIO

- Para las OSC que quieren influir sobre la política y la práctica, es esencial **analizar el contexto político**. La eficacia de una estrategia de promoción concreta viene determinada por el conocimiento sobre cómo funcionan los procesos de toma de decisiones y elaboración de políticas en cualquier contexto político, independientemente del sistema político, y quién tiene el poder para influir o realizar los cambios que se pretenden. Analizar el contexto político y visualizar el proceso de formulación de políticas puede ayudar a las OSC a identificar quiénes son los principales actores y qué oportunidades pueden existir a la hora de realizar labores de promoción.
- Cuando haya que enfrentarse a un gobierno hostil, en situaciones de conflicto, o haya que denunciar violaciones sistemáticas de los derechos humanos, las OSC pueden decidir en algunos casos centrarse en actores relevantes fuera de su contexto nacional (p.ej. elevar el tema a la ONU) que puedan influir en los procesos de políticos y de toma de decisiones en su país.
- Se propone una herramienta sencilla para **analizar los actores e identificar los objetivos clave**, aquellos que pueden influir sobre estos (actores influyentes), aliados potenciales y opositores.

- También podría ser útil profundizar en el análisis mediante la **elaboración de un perfil de los objetivos principales** en base a sus conocimientos sobre el tema u obstáculo que las OSC esperan superar; cuál es su actitud respecto al tema y por qué; y finalmente, informándose sobre las intenciones ocultas que pueden influir sobre los esfuerzos de promoción de las OSC.
- *Las secciones incluyen:*
 - Comprender los procesos de toma de decisiones y elaboración de políticas
 - CASO DE ESTUDIO: [Influir sobre procesos legislativos: experiencias en África](#)
 - CASO DE ESTUDIO: [El proceso Londres-Cartagena-Bogotá](#)
 - Realizar un análisis de actores
 - HERRAMIENTA: [La matriz de poder y voluntad](#)
 - Lograr conocer a sus audiencias

PASO 4 ESTABLECER ALIANZAS PARA FORTALECER SU VOZ

- **Establecer alianzas y coaliciones** es esencial para abogar por un entorno más favorable para la eficacia del desarrollo de las OSC en cualquier contexto. Tal y como demuestra la experiencia del Foro, la voz colectiva de las OSC puede ser una herramienta poderosa para el cambio.
 - HERRAMIENTA: [Crear un memorando de entendimiento o una plataforma común de promoción](#)
 - HERRAMIENTA: [Plantilla para las actas de las reuniones \(Anexo 4\)](#)
 - CASO DE ESTUDIO: [Plataforma para un nuevo marco regulador de las OSC en Brasil](#)

PASO 5 DEFENDER SU POSTURA

- A la hora de respaldar el trabajo de promoción sobre el entorno favorable, es imprescindible **reunir y presentar pruebas sólidas** sobre las causas y consecuencias del obstáculo o condición/es desfavorable/s que quieren superar las OSC y la viabilidad de la solución propuesta.
- Las pruebas rara vez son suficientes por sí mismas, especialmente cuando se trabaja en un ambiente político adverso. **Lo que importa es lo que se hace con las pruebas.**
- Las comunicaciones en materia de promoción deben tratar de informar, persuadir o incitar a las personas a entrar en acción. Es importante **elaborar mensajes para audiencias clave**. Las OSC deberían tener un mensaje central claro, que resuma de forma clara su postura y los cambios que quieren conseguir. Esto servirá para desarrollar mensajes más específicos y adaptados que se dirigirán a audiencias diferentes, tal vez conteniendo aspectos distintos del mensaje central.
- *Las secciones incluyen:*
 - Utilizar pruebas para defender su postura
 - CASO DE ESTUDIO: [Menor espacio para la sociedad civil y los derechos humanos en Canadá: recopilando pruebas a través de las «Voces»](#)
 - Elaborar mensajes claros: [HERRAMIENTA: Diez reglas de oro para elaborar mensajes eficaces](#)

PASO 6 TRANSMITIR SUS MENSAJES

- Existe una gran variedad de formas que pueden utilizar las OSC para transmitir sus mensajes y peticiones de promoción (propuestas para cambiar la política y la práctica) a audiencias diferentes en función del contexto. **Las OSC deben juzgar qué métodos y tácticas pueden ser más eficaces para hacer llegar su mensaje**, de acuerdo con la situación política en su contexto, su cultura, las tradiciones y el

riesgo al que pueden tener que enfrentarse por opinar sobre el tema escogido.

- Cuando reflexione sobre el **momento adecuado y la logística de sus mensajes**, puede ser útil tener en cuenta lo siguiente: ¿Quién va a transmitir el mensaje (fuente)? ¿Cómo se van a transmitir los mensajes (formato)? ¿Cuál es el mejor momento y lugar para transmitir el mensaje?
- Aunque hasta cierto punto es inevitable, **es importante que las OSC consideren los riesgos, desafíos y situaciones potencialmente negativas cuando planifiquen su trabajo de promoción y antes de que comience cualquier actividad de promoción**. Si bien toda campaña eficaz exige asumir algunos riesgos, el hecho de realizar una evaluación de riesgos completa puede ayudar a las OSC a elegir estrategias de promoción y meditar cómo minimizar o mitigar los riesgos para la organización, el personal, los voluntarios, los activistas y las personas con las que trabajan. En el manual se describe una herramienta sencilla para la evaluación de riesgos.
- Se ofrecen consejos y pautas adicionales sobre algunas de las formas que pueden utilizar las OSC para hacer llegar su mensaje sobre la eficacia del desarrollo y las normas favorables mínimas. Estas incluyen: comunicación uno a uno (lobby), negociación, trabajo con los medios de comunicación, utilización de medios sociales de comunicación y la movilización del apoyo público.
- *Las secciones incluyen:*
 - Evaluación y gestión de riesgos
 - **HERRAMIENTA: Análisis de riesgos de promoción**
 - Comunicación uno a uno (lobby)
 - **HERRAMIENTA: Informe de «preguntas pegadizas»**
 - Negociación
 - Colaboración con los medios de comunicación
 - **HERRAMIENTA: El mensaje «Un minuto»**
- Utilización de los medios sociales de comunicación
 - **CASO DE ESTUDIO: Medios sociales de comunicación y la primavera árabe**
- Movilizando el apoyo público
 - **CASO DE ESTUDIO: Campaña «Liberad a los 43 de Morong», Filipinas**

PASO 7 CONSOLIDAR SU PLAN Y EVALUAR EL PROGRESO

- Es esencial **elaborar un plan de promoción** que capture toda la información obtenida durante el proceso de planificación. Un plan de promoción es un documento importante que debería ser aprobado por los directivos y compartido por todos los que participan en la iniciativa de promoción. En uno de los anexos de este manual se incluye un ejemplo de un plan de promoción.
- Seguir y evaluar el trabajo de promoción sobre el entorno favorable es esencial para la responsabilidad y para garantizar que se aprenden las posibles lecciones de cara a mejorar el trabajo en el futuro. Para la promoción, es especialmente importante evaluar el impacto de forma constante, ya que permite a las OSC buscar indicios del cambio conforme trabajan, evaluar el progreso a la hora de lograr cambios y comprobar si sus conjeturas sobre cómo se logra el cambio en su contexto son correctas. En el manual se incluyen diversas herramientas e indicadores de promoción para ayudar a las OSC a documentar, seguir y evaluar su promoción.
- *Las secciones incluyen:*
 - Desarrollar un plan de promoción
 - **HERRAMIENTA: Plantilla de ejemplo para un plan de promoción (Anexo 2)**
 - Seguimiento y evaluación de su promoción
 - **HERRAMIENTA: Ejemplos de indicadores de promoción (Anexo 3)**
 - **HERRAMIENTA: Diario de resultados (Anexo 5)**

Información imprescindible sobre el entorno favorable para las OSC

Esta sección proporciona información sobre las normas mínimas para una sociedad civil eficaz; los resultados del diálogo multisectorial sobre normas favorables; compromisos internacionales en vigor y otras iniciativas internacionales.

Las OSC en el debate internacional sobre la eficacia de la ayuda y del desarrollo

Las OSC desempeñan papeles importantes como actores del desarrollo a nivel internacional: canalizan ayuda y también actúan como donantes. Este papel independiente ha sido oficialmente reconocido en el Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda de Accra, Ghana, en 2008. En dicha ocasión se otorgó a la sociedad civil, a través del proceso del Foro sobre la Eficacia del Desarrollo de las OSC⁵, el mandato para determinar los principios, directrices y normas sobre el entorno favorable que fueran necesarias para cumplir con su cometido como actores del desarrollo.

Las OSC, en tanto que actores independientes del desarrollo, se ven profundamente afectadas por el entorno en el que trabajan. Las políticas y prácticas de los gobiernos de los países en desarrollo y los donantes oficiales afectan y condicionan la capacidad de las OSC de participar en el desarrollo. Por lo tanto, el progreso a la hora de llevar a la práctica los Principios de Estambul por parte de las OSC depende de la existencia de políticas, leyes y normas gubernamentales favorables que sean consistentes con estos principios. Sin embargo, durante los últimos años, muchas OSC del Norte y del Sur han visto como empeoraban las condiciones favorables para su trabajo. El espacio democrático disponible para acciones de desarrollo e promoción lideradas por OSC ha disminuido en los países desarrollados y en desarrollo.

La sección del Marco Internacional sobre el entorno favorable incluye un conjunto de normas mínimas que las OSC exigen a los gobiernos y donantes para poder cumplir con sus funciones como actores del desarrollo por derecho propio. En pro de la eficacia, las OSC instan a los gobiernos y los donantes a:

- cumplir con sus obligaciones en materia de derechos humanos;
- reconocer el papel de las OSC como actores de desarrollo independientes;
- fomentar el diálogo político democrático para mejorar la eficacia del desarrollo;
- rendir cuentas sobre políticas de desarrollo transparentes y consistentes;
- proporcionar financiación favorable para la eficacia del desarrollo de las OSC⁶

Normas mínimas para una sociedad civil eficaz

ENTORNO FAVORABLE: el contexto político generado por los gobiernos, donantes oficiales y otros actores del desarrollo, incluyendo las OSC que actúan como donantes, que afecta a la forma en que las OSC desempeñan su trabajo.

NORMAS MÍNIMAS FAVORABLES: son una serie de buenas prácticas de donantes y gobiernos que están interrelacionadas (p.ej. Normas legales, burocráticas, fiscales, informativas, políticas y culturales) que contribuyen a incrementar la capacidad de los actores de desarrollo de las OSC de participar en el proceso de desarrollo de forma

En lo que respecta a sus mensajes para gobiernos y donantes, el Marco Internacional detalla en mayor medida ciertas normas mínimas o precondiciones para la existencia de una sociedad civil robusta y eficaz. Estas incluyen:

ÁREA	NORMAS MÍNIMAS
Cumplimiento de las obligaciones de derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Libertad de reunión y de asociación; • Reconocimiento legal que facilite el trabajo de las OSC; • Derecho a la libertad de expresión; • Libertad de movimiento, derechos de movilidad y el derecho a viajar; • Derecho a actuar sin injerencias estatales injustificadas; • Derecho a buscar y recibir los recursos necesarios para desempeñar su papel legítimo en el desarrollo.
Reconocimiento de las OSC como actores del desarrollo por derecho propio	<ul style="list-style-type: none"> • Participación absoluta de las OSC en tanto que actores independientes del desarrollo por derecho propio reconocida y garantizada por el gobierno y los donantes mediante legislación, políticas y programas.
Diálogo político democrático	<ul style="list-style-type: none"> • La inclusión sistemática de distintos puntos de vista, especialmente los de las organizaciones de base tanto sociales como de mujeres y representantes de pueblos indígenas; • Transparencia y claridad de propósitos y procesos; • Libertad de acceso a la información, Incluyendo las estrategias de país y los planes programáticos; • Acceso a la información en los idiomas de aquellos a los que se consulta; • Establecer un calendario de consulta adecuado para lograr un impacto sobre las decisiones; • Reconocimiento de las responsabilidades y contribuciones de otros actores, principalmente parlamentarios y gobiernos locales; y • Recursos adecuados para permitir la participación plena de todas las partes interesadas.
Rendimiento de cuentas y transparencia del desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia absoluta y responsabilidad con respecto a las prioridades, estrategias, planes y acciones de desarrollo de los gobiernos; • Situación y papel de las OSC definidos claramente en los marcos y planes estratégicos de los donantes.
Financiación favorable	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva a largo plazo basada en los resultados, incluyendo apoyo institucional básico y que se base en la noción de que las OSC proporcionan bienes públicos; • Respuesta a las iniciativas de las OSC; • Accesible para una diversidad de OSC, incluyendo apoyo para las de diferente tamaño, para las coaliciones y las redes; • Términos predecibles, transparentes, fácilmente comprensibles y armonizados; • Interés por promover la movilización de recursos locales; • Apoyo a todo el abanico de programación e innovación de OSC, incluyendo el desarrollo de políticas y la promoción

Diálogo multisectorial sobre unas normas mínimas para un entorno favorable

¿Cuál es el papel del Foro en el diálogo multisectorial?

Como parte del proceso de consulta, el Foro también organizó reuniones multisectoriales para fomentar el diálogo y el debate entre OSC, donantes y gobiernos, particularmente sobre las condiciones favorables que necesitan las OSC para poder ser eficaces como actores del desarrollo independientes. Los resultados de estas consultas multisectoriales contribuyeron a la elaboración del Marco Internacional, principalmente a la formulación de los mensajes de las OSC destinados a gobiernos y donantes. La copresidencia del Equipo de trabajo multisectorial sobre la eficacia del desarrollo de las OSC y el entorno favorable ha sido un proceso importante para el Foro en lo que respecta al diálogo multisectorial.

¿Qué es el Equipo de trabajo sobre la eficacia del desarrollo de las OSC?

El *Equipo de trabajo multisectorial sobre la eficacia del desarrollo*⁷ de las OSC y el entorno favorable es un grupo de OSC, representantes de gobiernos y agencias de donantes que trabajan para reunir información sobre la puesta en práctica de los compromisos de la sociedad civil en el Programa de Acción de Accra de cara al Cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda. El Equipo forma parte del Grupo A (apropiación y responsabilidad) del Grupo de Trabajo sobre Eficacia de la Ayuda del CAD de la OCDE.

La justificación del trabajo del Equipo de trabajo es que, dada la magnitud de los papeles y flujos de ayuda de las organizaciones de la sociedad civil en el marco de la arquitectura de desarrollo a nivel internacional, todos los actores comparten el mismo interés en colaborar con las OSC para maximizar sus voces en el ámbito del desarrollo, así como sus contribuciones al mismo.

Mensajes de promoción del Equipo de trabajo multisectorial

Durante la preparación del Cuarto Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda (FAN 4), el Equipo de trabajo acordó un conjunto de mensajes comunes basados en la información recogida sobre las condiciones de trabajo externas de las OSC desde Accra. En el Marco Internacional para la Eficacia del Desarrollo de la OSC se hace referencia a algunos de los mensajes del Equipo de trabajo multisectorial y que constituyen otra fuente de mensajes de promoción de carácter mundial.

Compromisos internacionales en vigor sobre las normas y peticiones de las OSC sobre el entorno favorable

Foros de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda

■ La Declaración de París⁸ y los Principios de París

La Declaración de París sobre la Eficacia de la ayuda es un acuerdo internacional entre donantes de ayuda y gobiernos de países receptores que se basa en cinco principios:

- **Apropiación:** se refiere a la gestión de la ayuda a nivel de países receptores
- **Alineación** de los flujos de ayuda con los planes de desarrollo de los países receptores
- **Armonización** de los requisitos de los donantes
- **Gestión orientada a resultados**
- **Responsabilidad mutua:** responsabilidad compartida en la mejora de la eficacia de la ayuda

⁷ <http://www.cso-effectiveness.org/-multi-stakeholder-task-team,079-.html>

⁸ <http://www.oecd.org/dataoecd/53/56/34580968.pdf>

Desde el punto de vista de la sociedad civil, la Declaración de París sienta las bases de la colaboración con los gobiernos socios, pero ha sido criticada por centrarse principalmente en las relaciones entre donantes y gobiernos. Más concretamente, el Principio de Apropiación de la Declaración de París recoge el compromiso de los países socios (entendiéndose por gobiernos) de «dirigir la coordinación de la ayuda en todos los ámbitos, así como los otros recursos del desarrollo, en diálogo con los donantes y fomentando la participación de la sociedad civil y del sector privado.»

■ Programa de Acción de Accra (PAA)⁹

El PAA en el párrafo 20 reconoce la importancia de las OSC en tanto que actores independientes del desarrollo por derecho propio y propone un compromiso para trabajar conjuntamente para maximizar las contribuciones de las OSC al desarrollo, que considera una responsabilidad compartida entre las OSC, los donantes y los gobiernos de los países en desarrollo.

El PAA en el párrafo 13 reclama un mayor nivel de compromiso y un diálogo más amplio con OSC, parlamentos y otros actores del desarrollo por parte de los donantes y los gobiernos de los países en desarrollo sobre políticas de desarrollo, incluyendo la preparación, ejecución y el seguimiento de las políticas y planes de desarrollo nacional de los gobiernos.

El PAA en el párrafo 24 compromete adicionalmente a los donantes y gobiernos de los países en desarrollo a aumentar la transparencia y la responsabilidad frente al otro y frente a sus ciudadanos. Puede encontrar el texto completo del Programa de Acción de Accra [aquí](#)¹⁰.

Muchas personas consideran el Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda de Accra un gran logro para la sociedad civil, ya que la declaración resultante (el Programa de Acción de Accra – PAA) reconoce a las OSC como actores independientes del desarrollo por derecho propio.

⁹ <http://www.oecd.org/dataoecd/53/56/34580968.pdf>
¹⁰ <http://www.oecd.org/dataoecd/58/19/41202043.pdf>

■ Alianza de Busan por una Cooperación al Desarrollo Eficaz

La *Alianza de Busan para una Cooperación al Desarrollo Eficaz*¹¹ es el acuerdo multilateral consensuado durante el 4° Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, que tuvo lugar desde el 29 de Noviembre al 1 de Diciembre de 2011 en Busan, República de Corea. El mismo estableció **por primera vez un marco de cooperación al desarrollo acordado entre las organizaciones de la sociedad civil como participantes plenos** y los gobiernos socios, los donantes clásicos, los cooperantes Sur-Sur, los países BRIC y los donantes privados.

Para la sociedad civil, la Alianza de Busan representa la culminación del proceso de consulta de 3 años con miles de OSC alrededor del mundo sobre las normas que rigen el rol único e independiente de las OSC en el desarrollo. Los resultados del Foro (los *Principios de Estambul*¹² y el *Consenso de Siem Riep sobre el Marco Internacional para la Eficacia del Desarrollo de las OSC*¹³) fueron reconocidos oficialmente y esto les da una legitimidad total en el acuerdo:

Párrafo 22 de la Alianza de Busan:

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC juegan un rol determinante para permitir que las personas hagan valer sus derechos, en la promoción de los enfoques basados en los derechos, en la formación de políticas y alianzas para el desarrollo y en la supervisión de su puesta en práctica. Asimismo, proveen servicios en áreas que son complementarias a aquellos brindados por el estado. Reconociendo esto, nos comprometemos a:

- a) Respetar plenamente nuestros respectivos compromisos para permitir que las OSC ejerzan sus roles en tanto actores del desarrollo independientes, haciendo particular hincapié en la creación de un ambiente propicio, de acuerdo a las normas internacionales pactadas, que maximice las contribuciones de las OSC en el desarrollo.
- b) Alentar a las OSC a implementar prácticas que fortalezcan sus tareas en la rendición de cuentas y su contribución a la eficacia del desarrollo, guiadas por los **Principios de Estambul** y el **Marco Internacional para la Eficacia del Desarrollo**.

Este reconocimiento multilateral del Marco Internacional para la Eficacia del Desarrollo de las OSC, y particularmente la sección IV en relación a las condiciones cruciales que favorecen la eficacia del desarrollo de las OSC, brinda a la sociedad civil una base sólida para realizar en el futuro su trabajo de promoción por un ambiente propicio que permita actuar en tanto que actor al desarrollo independiente y pleno.

11 Documento disponible en el siguiente vínculo: <http://www.aideffectiveness.org/busanhlf4/fr/component/content/article/698.html>

12 Más información en: <http://www.cso-effectiveness.org/-istanbul-principles,118-.html?lang=es>

13 Más información en: <http://www.cso-effectiveness.org/-marco-internacional,114-.html?lang=es>

Ejemplos de otras disposiciones internacionales

La legislación internacional exige a las autoridades públicas que protejan la integridad de las organizaciones de la sociedad civil o las vidas de su personal y miembros cuando se vean amenazadas.

- [El Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos de la ONU](#)¹⁴

Artículo 21: Se reconoce el derecho de reunión pacífica. El ejercicio de tal derecho sólo podrá estar sujeto a las restricciones previstas por la ley que sean necesarias en una sociedad democrática, en interés de la seguridad nacional, de la seguridad pública o del orden público, o para proteger la salud o la moral públicas o los derechos y libertades de los demás.

Artículo 22: Toda persona tiene derecho a asociarse libremente con otras, incluso el derecho a fundar sindicatos y afiliarse a ellos para la protección de sus intereses.

- [Resolución del Consejo de Derechos Humanos de la ONU sobre el Derecho de Reunión y Asociación Pacíficas](#)¹⁵



¹⁴ <http://www2.ohchr.org/spanish/law/ccpr.htm>

¹⁵ http://ecln.org/d/ndocuments/335_UN%20FoA%20Resolution%20Final.pdf

Ejemplos de disposiciones regionales

- [*Carta Árabe de Derechos Humanos*](#)¹⁶

Artículo 24: Todo ciudadano tiene la libertad de participar en actividades políticas en libertad, crear asociaciones y unirse a ellas junto a otros y el derecho de asociación y reunión pacíficas.

- [*Libertad de asociación: jurisprudencia del Tribunal de Justicia Europeo*](#)¹⁷
- [*Participación de la sociedad civil: textos legales del Tribunal de Justicia Europeo*](#)¹⁸
- Libertad de asociación y participación de la sociedad civil: [*Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa*](#)¹⁹
- [*La Carta de la ASEAN*](#)²⁰

Contiene una referencia indirecta a la libertad de asociación, por ejemplo en el preámbulo: «Observando los principios de democracia, estado de derecho y buena gobernanza, respeto y protección de los derechos humanos y libertades fundamentales»

- [*Carta Africana sobre los Derechos Humanos y de los Pueblos*](#)²¹

Artículo 10: Todo individuo tendrá derecho a la libre asociación, siempre que cumpla con la ley.

Artículo 11: Todo individuo tendrá derecho a reunirse libremente con otros.

- [*Derecho de asociación y sociedad civil: textos legales de la Organización de Estados Americanos*](#)²²

Ejemplos de disposiciones nacionales

- En la página web de [*INCL*](#)²³, puede acceder a una lista de algunos textos legales importantes para el entorno favorable de las OSC en su país.

16 <http://www.pogar.org/publications/other/laws/humanrights/acharter-04e.pdf>

17 <http://www.icnl.org/knowledge/ngolawmonitor/coe.htm>

18 <http://www.icnl.org/knowledge/ngolawmonitor/coe.htm>

19 <http://www.icnl.org/knowledge/ngolawmonitor/osce.htm>

20 <http://www.aseansec.org/publications/ASEAN-Charter.pdf>

21 <http://www.africa-union.org/root/au/Documents/Treaties/Text/Banjul%20Charter.pdf>

22 <http://www.icnl.org/knowledge/ngolawmonitor/oas.htm>

23 <http://www.icnl.org/knowledge/ngolawmonitor/index.htm>

CASO DE ESTUDIO:

Llevando las violaciones de derechos humanos a la ONU: La experiencia de CIVICUS²¹

Llevar su caso ante la ONU puede ser más sencillo de lo que piensa. No obstante, es importante tener una idea previa de la estructura del Consejo de Derechos Humanos (CDH). Básicamente, es una estructura basada en círculos. Los representantes nacionales se encuentran en el círculo interior y las ONG que cuentan con el visto bueno del Consejo Económico y Social constituyen el segundo círculo. La secretaría (la rama encargada de registrar toda la información, lo que se dice, etc.) se corresponde con el círculo exterior). A lo largo del año, existen numerosas oportunidades para que las ONG den su opinión sobre los procesos del CDH tanto a la hora de felicitar como de denunciar países, aportar nueva información al foro o buscar apoyos. Las ONG también presionan a los representantes nacionales, organizan actos paralelos y trabajan con otras ONG internacionales para reforzar la solidaridad internacional.

El primer paso para elevar un tema ante la ONU debería ser contactar con una ONG (p.ej. CIVICUS) que tenga un representante en el segundo círculo, alguien que trabaje a diario en el Consejo y que tenga contactos en el mismo. Esta persona puede convertirse en sus ojos y oídos en la ONU. Puede ejercer presión en su lugar, lo que significa que él/ella puede reunirse o charlar con representantes nacionales para incluir nuevos temas en el Consejo, organizar actos paralelos y tomar la palabra en el Consejo. En 2011, por ejemplo, CIVICUS se puso en contacto con nuestro representante en lo que respecta a Bielorrusia. Colaborando con otros representantes, ayudó a organizar un acto paralelo al que invitó a defensores de los derechos humanos bielorrusos para que hablaran con los representantes nacionales en la ONU. También participó el embajador de la UE ante la ONU. El objetivo de la reunión era ejercer presión para lograr una resolución del Consejo de Derechos Humanos que condenara las acciones del régimen de Lukashenko y exigiera que se tomaran medidas. Tras diversos actos paralelos, se logró aprobar esta resolución gracias a la colaboración de representantes de la ONU y defensores de los derechos humanos en el país.

Además, nuestro representante ayudó a organizar reuniones privadas con ponentes especiales sobre tortura, defensa de los derechos humanos y libertad de expresión. Invitamos a defensores de los derechos humanos de Uzbekistán y Turkmenistán a entrevistarse con los ponentes especiales y compartir su información. Los ponentes especiales son un elemento flexible de la promoción en el marco de la ONU. Pueden crear informes independientes sobre derechos humanos en distintos países alrededor del mundo y presentar información pública sobre violaciones de derechos humanos. El resultado de estas reuniones fue que CIVICUS alertó a una parte muy importante de la ONU sobre lo que sucedía en Turkmenistán y Uzbekistán. Durante esta acción, también tomamos la palabra en el Consejo, lo que recabó bastante atención.

Para más información y consejos sobre cómo llevar su caso ante la ONU, póngase en contacto con Adele Poskitt (CIVICUS): adele.poskitt@civicus.org

Promoción de un entorno favorable

“ *Un entorno favorable para las OSC es algo que nunca nos pondrán en bandeja. Las OSC deben defender sus derechos y trabajar duro para conseguirlo* ”

Activista de una OSC, Filipinas

En esta sección introduciremos el concepto de promoción de un entorno favorable. Le sugerimos los pasos a seguir, y le proporcionaremos consejos y herramientas que ayuden a las OSC a planificar, poner en práctica y hacer un seguimiento de sus estrategias de promoción.

¿Qué es la promoción?

Existen múltiples definiciones de promoción y diversas formas de ponerla en práctica. Básicamente, la promoción consiste en una serie de actividades que se organizan con el fin de influenciar las políticas y acciones de los que están en el poder para lograr cambios positivos y duraderos. También aspira a hacer más inclusivos los procesos de toma de decisiones y a garantizar que las políticas se diseñan para proteger a las poblaciones pobres y marginadas.

En el contexto de la eficacia del desarrollo de las OSC, la promoción se puede definir en términos generales como:

UN PROCESO DELIBERADO DISEÑADO PARA INFLUIR SOBRE LAS POLÍTICAS Y ACCIONES DE LOS QUE TIENEN EL PODER CON EL OBJETIVO DE LOGRAR UN ENTORNO FAVORABLE PARA OBTENER UNA SOCIEDAD CIVIL EFICAZ, BASADO CUANDO SEA POSIBLE, EN UNAS NORMAS MÍNIMAS ACORDADAS MEDIANTE EL DIÁLOGO MULTISECTORIAL

¿Por qué promocionar un entorno más favorable?

El progreso para hacer realidad los Principios de Estambul como parte del trabajo de las OSC dependerá enormemente de la existencia de políticas favorables, además de leyes y regulaciones consistentes con dichos Principios. La promoción puede ser una herramienta poderosa para hacer llegar a audiencias clave los mensajes de las OSC relacionados con la eficacia del desarrollo y un entorno favorable, influenciar los procesos de toma de decisiones y contribuir al diálogo político multisectorial. La promoción puede ser útil para lograr el cambio cuando:

- no existen políticas, leyes y normas que contribuyan adecuadamente a la eficacia del desarrollo de las OSC (las normas favorables no existen o son débiles);
- las políticas, leyes y normas existentes van en detrimento de las OSC (son «desfavorecedoras»), impidiéndolas ser eficaces desde el punto de vista del desarrollo;
- existen políticas, leyes y normas favorables, pero no se ponen en práctica.

Qué no es la promoción

Existen una serie de errores generalizados con respecto a lo que es la promoción. Con frecuencia, la promoción se confunde con otros enfoques relacionados que, si bien tienen algunos elementos comunes con

ella, no son puramente enfoques de promoción. Por ejemplo, a pesar de que una campaña de comunicación educativa e informativa para contribuir a la erradicación de la violencia contra mujeres y niñas puede ser un enfoque eficaz para influenciar los comportamientos dentro de los hogares y en las relaciones entre personas, por sí sola no generará un cambio en las políticas y prácticas relacionadas con este tema.

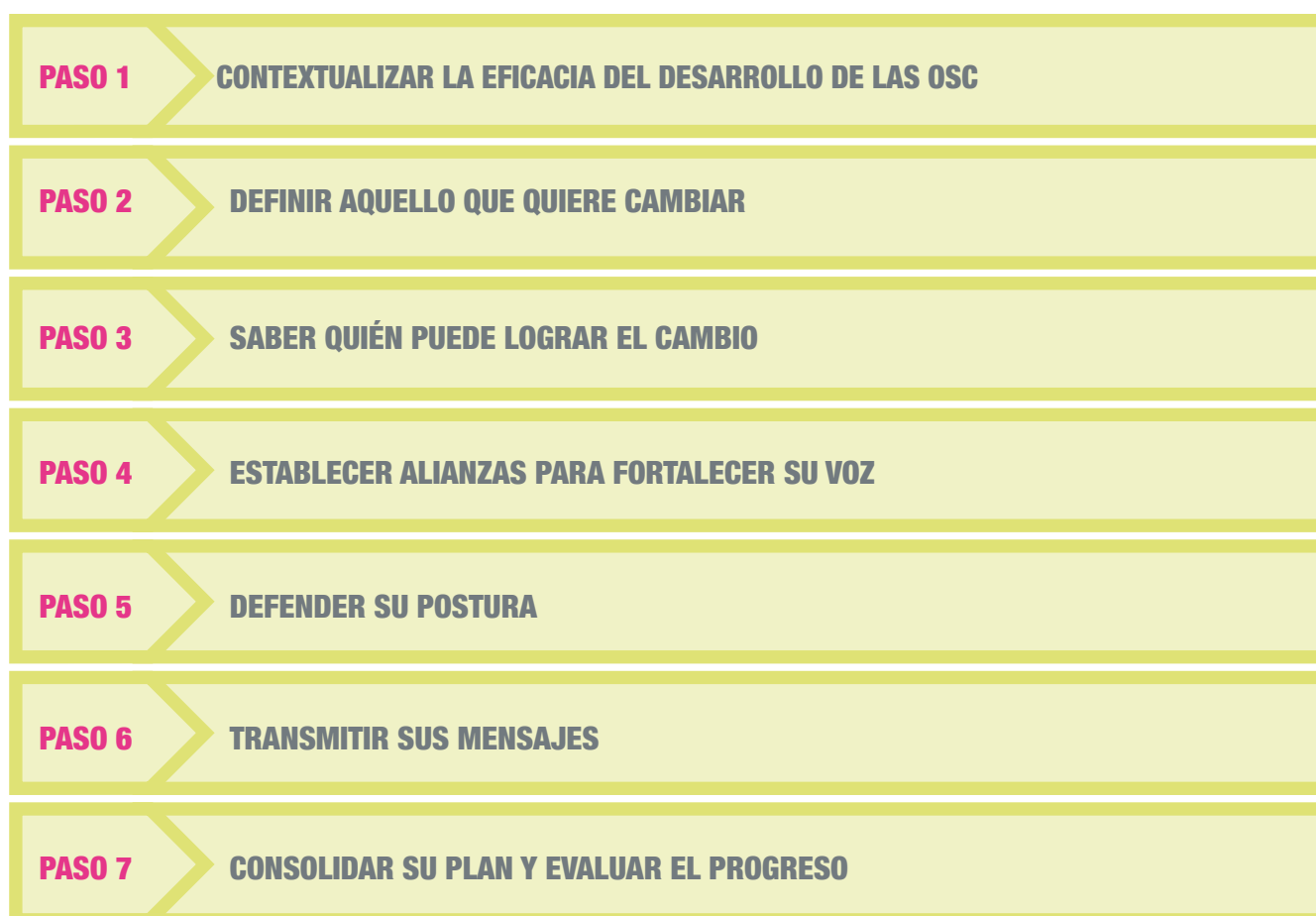
Sin embargo, si esta campaña viene unida a esfuerzos de promoción dirigidos a los políticos relevantes encargados de la introducción, reforma o puesta en práctica de políticas y leyes para salvaguardar a mujeres y niñas que son objeto de violencia dentro de sus familias, la educación y comunicación pueden ser componentes muy útiles de una estrategia más amplia de promoción.

CONCEPTO	AUDIENCIA A LA QUE SE DIRIGE	OBJETIVO	EVALUACIÓN DEL ÉXITO
Información, educación y comunicación (IEC) para generar un cambio del comportamiento y una mayor concienciación	Individuos, hogares y segmentos de una comunidad (p.ej. hombres, mujeres, jóvenes)	Aumentar la conciencia y comprensión para generar un cambio de comportamiento (ej. uso del preservativo, lavarse las manos, oponerse a las agresiones físicas)	Cambios en los conocimientos o capacidades (p. ej., cambios en el comportamiento) Mayor concienciación y comprensión
Relaciones públicas	Consumidores, donantes, público en general y partes interesadas	Mejorar la imagen y visibilidad de la organización, aumentar la cobertura y credibilidad del programa	Mejora de la percepción pública, aumento de las donaciones, mayor cobertura del programa, la organización se percibe mejor.
Recaudación de fondos	Gobierno, donantes, sector privado	Aumentar la financiación de la organización y los programas	Aumento de la financiación para la organización
Promoción	Instituciones públicas y políticos	Cambiar las políticas, leyes, los reglamentos y los programas, las prácticas y la concesión de recursos	Desarrollo, reforma y ejecución de políticas, cambios en las regulaciones, programas, prácticas y en la concesión de recurso

Podría desear comenzar su planificación del trabajo de promoción debatiendo abiertamente lo que significa la promoción para su organización, con el objetivo de definir su «identidad de promoción» característica, es decir, lo que ustedes creen que constituye su enfoque de promoción. Este concepto debería incluir los valores, la historia y la misión concretos de su organización. El proceso debería ayudarle a desmitificar la promoción y explorar los errores extendidos de lo que es y lo que no es (como ya hemos mencionado anteriormente) que pueden generar algunas tensiones internas cuando se ponga en práctica la estrategia.

Planificación de una estrategia de promoción

Trabajar en un entorno sociopolítico complejo pone de manifiesto la importancia de un proceso de promoción sólido y una planificación detallada. Uno de los aspectos principales de una promoción eficaz es el desarrollo de estrategias. La promoción es un proceso sistemático y lógico con pasos y actividades concretas. A continuación se recogen algunos de los pasos clave sugeridos para planificar estrategias de promoción de un entorno favorable.



Por favor tenga en cuenta: La promoción no es un proceso lineal, sobre todo cuando se promociona un entorno favorable. Estos pasos pueden no tener lugar siempre en el mismo orden. Usted (y sus aliados) pueden tener que reaccionar y adaptarse a un entorno externo cambiante, sobre todo cuando desarrollen sus procesos de promoción en situaciones difíciles o dentro de contextos políticos hostiles. Sus estrategias deberán de cambiar para adaptarse a estas situaciones y puede tener que aprovechar las oportunidades que surjan. Sin embargo, es importante que tenga en cuenta, analice y planifique cada paso como parte íntegra de su estrategia de desarrollo. En esta sección del manual, analizaremos en detalle cada uno de los pasos, proporcionando asesoramiento, consejos y herramientas para ayudarle con todo el proceso de planificación de la promoción.

PASO 1

CONTEXTUALIZAR LA EFICACIA DEL DESARROLLO DE LAS OSC

Identificar los principales obstáculos para la eficacia del desarrollo de las OSC

Para poder desarrollar estrategias de promoción significativas a nivel internacional, nacional y local es esencial empezar por identificar, analizar y priorizar los obstáculos externos para la eficacia del desarrollo de las OSC en el contexto en el que usted trabaja. Estos pueden incluir violaciones sistemáticas de los derechos humanos por parte de las autoridades que puedan afectar a las OSC, su personal y voluntarios; el hecho de que las autoridades no reconozcan a las OSC como actores por derecho propio; un diálogo político para mejorar la eficacia del desarrollo inexistente o débil; la falta de transparencia y responsabilidad por parte de las OSC. Una o varias de estos obstáculos dificultarán la capacidad de las OSC para hacer realidad los Principios de Estambul en su trabajo, impactando negativamente sobre su eficacia del desarrollo.

Se sugiere que, a la hora de realizar un Análisis de entorno favorable, se utilice un enfoque basado en las normas mínimas para una sociedad civil eficaz recogidas en el Marco Internacional. Esta herramienta no es en absoluto prescriptiva. Su objetivo es ayudarle a evaluar su propio entorno favorable en tanto que organización para identificar obstáculos clave para su eficacia del desarrollo para los que desee elaborar una estrategia de promoción. Debería contribuir a generar debates internos con sus colegas, socios y aliados para ayudarle a concentrar sus tareas de promoción.

HERRAMIENTA

ANÁLISIS DE ENTORNO FAVORABLE

Pautas

1. Dentro de un grupo, trabajar en el Análisis de entorno favorable²⁵ (a continuación) debatiendo qué obstáculos pueden ser los más relevantes dentro de su propio contexto. Se sugiere que debata de forma individual si generalmente cada una de las normas se respeta o se aplica dentro de su situación. Una vez haya identificado aquellas normas que no se respetan (y haya completado la primera columna de la matriz) podrá pasar al segundo paso.
2. De aquellas normas que su gobierno o las autoridades locales no están respetando o aplicando, deberá debatir cuáles son las que suponen el principal obstáculo y el más inmediato para su trabajo y, en consecuencia, para la eficacia de su desarrollo. Se sugiere que incluya esta información en la segunda columna de la matriz en función de su nivel de importancia (es decir alta, media o baja).
 - **ALTA:** un obstáculo muy importante para las OSC, dado que limita su situación independencia y afecta gravemente a sus operaciones, financiación y potencialmente a su personal.
 - **MEDIA:** un obstáculo que tiene un impacto negativo sobre algunos aspectos de la eficacia del desarrollo de su OSC pero puede superarse a corto o largo plazo.
 - **BAJA:** un obstáculo que sólo afecta de forma marginal a la capacidad de su OSC de poner en práctica los Principios de Estambul y conseguir una mayor eficacia del desarrollo.

²⁵ Basado en la categorización de normas favorables elaborada dentro del Marco Internacional para Eficacia Desarrollo de las OSC

Nota: Si está trabajando en un entorno político desafiante para la sociedad civil, es posible que aquellos que están en el poder no apliquen o respeten la mayor parte de estas normas mínimas. De ser así, se sugiere que a pesar de ello identifique las que constituyen un mayor obstáculo o un problema inmediato y que desea cambiar. También puede plantearse cuáles de estos obstáculos, de superarse, podrían afectar estratégicamente a los demás obstáculos. Entonces podrá realizar el Análisis de entorno favorable (paso tres) para evaluar en qué medida es posible que el cambio que busca se consiga mediante la promoción.

3. Posteriormente, debería empezar a pensar acerca del valor añadido de la promoción. No todos los problemas a los que se enfrenta se pueden resolver mediante un enfoque de promoción que tenga como objetivo influenciar las políticas y prácticas. Algunos pueden requerir un compromiso a mucho más largo plazo. Al concentrarse en aquellos obstáculos que ha identificado como de importancia «alta» debería utilizar **las preguntas guía para la promoción**. Deberían ayudarle a decidir cuáles de estos problemas pueden atajarse de forma eficaz mediante la promoción. Esta lista de preguntas guía no es exhaustiva y puede querer ampliarla identificando sus propios criterios. Una vez haya decidido la probabilidad (alta, media, baja) de conseguir que su trabajo de promoción produzca un cambio de los obstáculos seleccionados, deberá incluir esa información en la última columna.
 - **ALTA:** Es muy posible que el cambio se consiga mediante una promoción sostenida a corto y medio plazo.
 - **MEDIA:** El cambio puede conseguirse mediante la promoción pero durante un plazo largo de tiempo.
 - **BAJA:** El cambio se va a conseguir mediante la promoción, pero puede necesitar cambios sociales a largo plazo.
4. A estas alturas, debería haber reducido en gran medida su lista inicial de obstáculos. Debería concentrarse en aquellos obstáculos que ha identificado como de importancia «alta» y aquellos en los que tiene una probabilidad «alta» de generar cambios con la promoción. Se recomienda que no seleccione más de DOS problemas graves (u obstáculos) dentro de su estrategia de promoción para evitar abarcar demasiado. Si a pesar de ello todavía continúa teniendo dificultades para priorizar, entonces puede plantearse concentrarse en uno o dos problemas urgentes que también puedan tener un efecto sobre otros obstáculos identificados. Las preguntas guía para la promoción (además de sus propios criterios) deberían complementar su Análisis de entorno favorable y contribuir a sus debates, ayudándole a alcanzar un consenso.

PREGUNTAS GUÍA PARA LA PROMOCIÓN

- ¿Podemos conseguir cambios positivos con respecto a este tema mediante la promoción o podríamos conseguir mejores cambios de otra manera?
- ¿Cuánto nos va llevar conseguir un cambio significativo mediante la promoción (iniciativa de promoción de uno a tres años)?
- ¿Qué oportunidades estratégicas existen para abordar este tema a corto y medio plazo?
- ¿Cómo afecta un tema en concreto a algunas de las limitaciones para las condiciones favorables? ¿Es estratégico?
- ¿Cuál es su legitimidad a la hora de abordar este tema?
- ¿Cuál es su evaluación de la sensibilidad y los riesgos asociados con el trabajo en este tema?
- ¿Podemos establecer alianzas estratégicas con otros que nos apoyen?
- ¿Cuál es su capacidad para realizar una iniciativa de promoción exitosa con respecto a este tema? ¿Qué instrumentos debemos de tener disponibles?



CONSULTA
REGIONAL DE
EUROPA,
BRUSELAS-BÉLGICA,
ABRIL DE 2011

NORMA FAVORABLE

1. Cumplimiento de las obligaciones de derechos humanos

Reconocimiento legal que facilite el trabajo de las OSC

Libertad de reunión y de asociación

Derecho a la libertad de expresión

Libertad de movimiento, derechos de movilidad y el derecho a viajar

Derecho a actuar sin injerencias estatales injustificadas

Derecho a buscar y recibir los recursos necesarios para desempeñar su papel legítimo en el desarrollo

2. Reconocer a las OSC como actores del desarrollo por derecho propio

Participación absoluta de las OSC en tanto que actores independientes del desarrollo por derecho propio reconocida y garantizada por el gobierno y los donantes

3. Diálogo político democrático

Inclusión sistemática de distintos puntos de vista, especialmente los de las organizaciones de base tanto sociales como de mujeres y representantes de pueblos indígenas

Transparencia y claridad de propósitos y procesos

Libertad de acceso a la información, incluyendo las estrategias de país y los planes de los programas

Acceso a la información en los idiomas de aquellos a los que se consulta

Calendario de consulta adecuado para lograr un impacto sobre las decisiones

Reconocimiento de las responsabilidades y contribuciones de otros actores, principalmente parlamentarios y gobiernos locales

Recursos adecuados para permitir la participación plena de todas las partes interesadas

4. Rendimiento de cuentas de transparencia del desarrollo

Transparencia absoluta de responsabilidad con respecto a las prioridades, estrategias, planes y acciones de desarrollo de los gobiernos

Situación y papel de las OSC definido claramente en los marcos y planes estratégicos de los donantes

5. Financiación favorable

Perspectiva a largo plazo basada en los resultados, incluyendo apoyo institucional básico y basada en la noción de que las OSC proporcionan bienes públicos

Respuesta a las iniciativas de las OSC

Acceso para una diversidad de OSC, incluyendo apoyo para las de diferente tamaño, para las coaliciones y las redes

Términos predecibles, transparentes, fácilmente comprensibles y armonizados

Promover la movilización de recursos locales

Apoyo a todo el abanico de programación e innovación de OSC, incluyendo el desarrollo de políticas y la promoción

¿SE RESPETA SE APLICA LA NORMA? (SÍ/NO)	DESCRIPCIÓN DEL OBSTÁCULO	IMPORTANCIA DEL OBSTÁCULO PARA LA EFICACIA DEL DESARROLLO DE LA OSC (ALTA/MEDIA/BAJA)	PROBABILIDAD DE CONSEGUIR CAMBIOS MEDIANTE LA PROMOCIÓN (ALTA/MEDIA/BAJA)

Comprender las relaciones de poder

DEFINIR EL PODER

El poder no es algo estático ni es un recurso finito; los actores sociales y sus redes pueden utilizarlo, compartirlo y crearlo de diversas formas. Por ejemplo, el poder, o las relaciones con desequilibrios de poder, se pueden ver como una forma de control de una persona de un grupo (la poderosa) con respecto a otras personas carentes de poder.

- El poder «sobre» normalmente opera de diferentes formas para mantener el estatus quo y desanimar a las personas pobres excluidas a ejercitar sus derechos.

Pero el poder también se puede percibir como una fuerza positiva para los cambios personales y sociales y las acciones positivas.

- Poder «para»: se refiere a la capacidad de hacer actuar, de agenciarse, de hacer realidad el potencial de los derechos, la ciudadanía o la opinión.
- Poder «dentro de»: se refiere a conseguir un sentido de identidad propia, confianza y concienciación, que son las condiciones previas para la acción.
- Poder «con»: se refiere a las sinergias que pueden surgir mediante la elaboración de asociaciones y colaboración con otros, o mediante procesos de acción colectiva y construcción de alianzas.

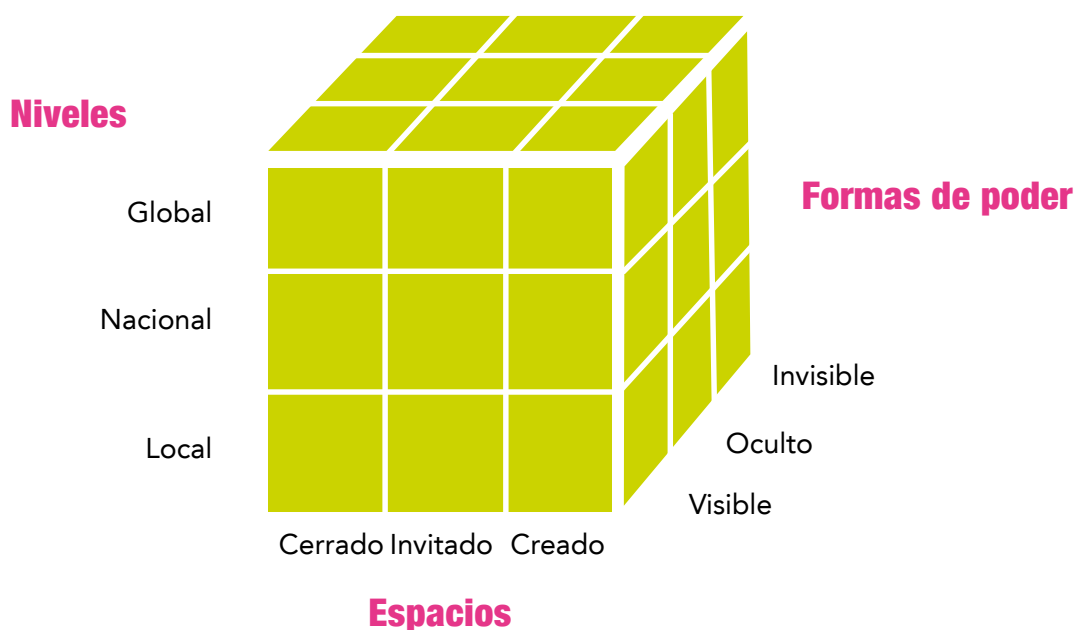
Para la promoción es esencial apreciar las relaciones entre el cambio y el poder. Sin embargo, la promoción se realiza con frecuencia sin una buena comprensión o un análisis adecuado de cómo se producen los cambios. Muchas estrategias de promoción se basan en la asunción de que un cambio político será suficiente para lograr cambios sociales duraderos. Si bien los cambios políticos son esenciales para la eficacia del desarrollo de las OSC, identificar y explorar las múltiples dimensiones de poder que afectan a su situación puede, por ejemplo, revelar por qué algunas políticas se aprueban y ponen en práctica y otras no. También puede ayudarle a comprender cómo influyen los factores culturales y sociales la forma en que los ciudadanos perciben el mundo, cómo se comportan y por qué pueden adoptar o no acciones positivas.

A pesar de que no hay un enfoque único para transformar las relaciones de poder, realizar un análisis de poder puede ayudarle a explorar las diferentes formas de poder existentes en un contexto determinado, cómo afectan a los cambios que quiere lograr y qué oportunidades u ocasiones pueden existir para la acción. Existen muchos enfoques distintos del **análisis de poder**. A continuación incluimos una de las herramientas más completas.

HERRAMIENTA

EL «CUBO DE PODER»²⁶

Este enfoque es muy útil para identificar los niveles, espacios y formas de poder y analizar cómo interactúan las unas con las otras. Le permite realizar un análisis completo de poder de cualquier contexto o problema, lo que les ayuda en gran medida a explorar las relaciones y fuerzas existentes para encontrar oportunidades potenciales para la promoción y formas de desafiar las dinámicas de poder en evolución.



DIMENSIONES DEL PODER

FORMAS

Visibles: Mecanismos de adopción de decisiones visibles (p.ej., organismos políticos, legislaturas, asambleas locales y foros).

Ocultos: Modelar o influenciar la agenda política no visible (p.ej. para defender los intereses particulares generando obstáculos a la participación y manteniendo algunos temas fuera de la agenda).

Invisibles: Formas en que se oculta el conocimiento de los derechos e intereses de una persona mediante la adopción de las ideologías, normas, valores y formas de comportamiento.

FORMAS DE DESAFIAR EL PODER

Promoción, incidencia y movilización para influenciar los procesos de toma de decisiones.

Reforzar las voces de las personas y su capacidad de dar su opinión; superar los obstáculos a la participación; utilizar la investigación y los medios de comunicación para desafiar la forma en que se «contextualizan» los problemas.

Mayor concienciación, educación de adultos, investigación participativa para validar los conocimientos de las personas, comunicación popular para desafiar los estereotipos y discursos dominantes.

²⁶ El Cubo de poder ha sido desarrollado por investigadores del equipo Participation, Power and Social Change, dirigido por John Gaventa del Institute of Development Studies del Reino Unido.

DIMENSIONES DEL PODER

ESPACIOS

Espacios cerrados: Cuando las decisiones se adoptan dentro de grupos limitados y a puerta cerrada sin mediar apenas consulta o fomentar una participación más amplia (p.ej. parlamentos, juntas, grupos de expertos, etc).

Espacios invitados: En los que se invita a la gente a participar pero dentro de unos límites establecidos; estos espacios pueden estar institucionalizados o ser transitorios (p.ej. foros de participación, consultas puntuales).

Espacios reclamados: Cuando grupos con menos poder reclaman un entorno en el que establecer su propia agenda (p.ej. mediante movimientos sociales, protestas o asociaciones comunales).

NIVELES

Global: El poder y la autoridad a nivel mundial (la gobernanza mundial) se ha incrementado con la creciente globalización. La autoridad supranacional también está cada vez más en mano de los organismos regionales (por ejemplo, la Unión Europea y la Unión Africana)

Nacional : Los gobiernos nacionales continúan siendo una oportunidad excepcional para los cambios, sobre todo para generar un entorno favorable para la eficacia del desarrollo de las OSC.

Local: Los niveles sub-nacionales de poder pueden variar en función del contexto, pero son puntos importantes para mantener y desafiar el poder.

FORMAS DE DESAFIAR EL PODER

Reclamar una mayor transparencia, derecho a la información y divulgación, rendimiento de cuentas ante el público, reclamar oportunidades para tener más voz.

Obtener conocimientos especializados acerca de temas esenciales, regulaciones, estrategias de negociación y para conseguir acuerdos sobre los límites impuestos a la participación.

Garantizar que las voces y los mensajes de estos espacios generan oportunidades en los procesos de adopción de decisiones.

Dirigirse a instituciones supranacionales, tales como la ONU, la OMC, el Banco Mundial, el FMI, la Unión Europea, la Unión Africana, ASEAN, Mercosur, etc.

Concentrar los esfuerzos de promoción en los ministerios, los organismos electos (por ejemplo, los parlamentos), órganos ejecutivos, partidos políticos nacionales, tribunales, etc.

Las estrategias para participar en la gobernanza local pueden incluir la supervisión participativa del presupuesto, el control o el exigir responsabilidades a las instituciones locales.

Pautas

Para analizar el poder utilizando el marco del cubo de poder puede comenzar con cualquiera de sus dimensiones. Si quiere concentrarse en cómo afectan las relaciones de poder a alguno de sus temas puede empezar por plantearse los tipos de poder. Si le interesa analizar y crear espacios de participación, acción ciudadana y diálogo multisectorial, entonces empiece por esta dimensión. Si quiere concentrarse en explorar las relaciones entre las expresiones locales, nacionales y globales de poder relevantes para su tema, entonces puede querer empezar identificando relaciones de poder a diferentes niveles.

Sin embargo, el verdadero reto de realizar un análisis de poder consiste en reconocer que no sólo interactúan entre sí todos los conceptos de una misma dimensión (es decir, local, nacional e internacional) sino que también interactúan con conceptos de las demás dimensiones. Para conseguir producir cambios dura-

deros necesitará actuar a más de un nivel y abordar más de una dimensión de poder simultáneamente.

Fuente: "Power Pack – Understanding Power for Social Change", Institute of Development Studies, Reino Unido

Direcciones útiles: www.powercube.net

PASO 2

DEFINIR AQUELLO QUE QUIERE CAMBIAR

DEFINICIONES

- **OBJETIVO DE PROMOCIÓN:** Ilustra su perspectiva a largo plazo del cambio. Describe el cambio general que quiere conseguir como resultado de su trabajo de promoción. Su objetivo se puede expresar en términos generales. Por ejemplo: «Todas las OSC del país X pueden actuar con respecto a su potencial para poner en práctica los Principios de Estambul, consiguiendo así una mayor eficacia del desarrollo.»
- **OBJETIVO DE CAMBIO DE PROMOCIÓN:** Debe definir claramente qué resultados se esperan, con quién, cómo y en qué plazo. El objetivo debe concentrarse en una acción específica (o resultado) que puede adoptar una institución dentro de un tiempo determinado de uno a tres años. Por ejemplo: "El gobierno del país X adoptará y pondrá en práctica una nueva ley de OSC, consistente con los Principios de Estambul de aquí a 2014."

Definir su objetivo es una parte fundamental de su proceso de planificación de promoción. Cambiar los objetivos debería contribuir a conseguir sus prioridades. Es común que las estrategias de promoción tengan de uno a tres objetivos. De tener más, su estrategia podría no ser gestionable y podría requerir una ampliación de recursos.

Cuando analice su problema antes de empezar con las estrategias de su trabajo de promoción podría ser útil que elaborara **una declaración de problemas** comunes. Una declaración de problemas es una breve descripción de un problema (o un obstáculo grave para la eficacia del desarrollo de las OSC) que ha surgido en su contexto. Por ejemplo: El marco regulatorio para las OSC en el país X es débil.

“A pesar de que las OSC están ampliamente reconocidas como actores del desarrollo por derecho propio dentro del gobierno X, esto no se ha traducido de la forma adecuada en las políticas y la legislación. Las políticas existentes y la legislación con respecto a las OSC son inadecuadas para promover la eficacia del desarrollo de las mismas.”

Una vez haya formulado una declaración del problema podría ser útil que lo convirtiera en una declaración positiva o en **una perspectiva de cambio**. Puede expresar su perspectiva de cambio (u objetivo de promo

ción) dentro de una declaración que describa qué cambios quiere que se produzcan como resultado de sus esfuerzos de promoción a corto, medio y largo plazo. Para ello, podría ser útil plantearse qué tipo de cambios quiere que se produzcan. Los cambios políticos, prácticos y de las relaciones de poder se pueden categorizar como²⁷:

- **Cambios de discurso:** es decir, las personas en el poder cambian las palabras, el discurso narrativo de los conceptos empleados. Por ejemplo, un Primer Ministro menciona la eficacia del desarrollo dentro de un discurso por primera vez.
- **Cambios de procedimiento:** las cosas (sobre todo los procesos de adopción de decisiones) se hacen de forma distinta. Por ejemplo, las políticas del gobierno se realizan en base a consultas amplias que incluyen a todas las partes interesadas.
- **Cambios de actitud:** denotar una actitud más favorable hacia otros actores, sus valores y causas. Por ejemplo, el gobierno empieza a tratar las OSC como actores del desarrollo por derecho propio y colabora con ellas en vez de competir con ellas.
- **Cambios de contenido:** cambios reales en las políticas, leyes, reglamentos, presupuestos o estrategias y programas acordes con sus principales mensajes de promoción.
- **Cambios de comportamiento:** demostrando cambios permanentes en la forma en que los individuos y las organizaciones actúan o se comportan. Por ejemplo, el gobierno publica información financiera sobre su programa de ayuda y lo pone a disposición de todo el público.

Los objetivos deben estar orientados a los cambios y no a las actividades. Deben describir el cambio que se quiere conseguir en lugar de lo que se quiere hacer. Por ejemplo: «*El gobierno reconoce públicamente el valor de las OSC al revisar su marco regulatorio para las OSC de acuerdo con los Principios de Estambul para 2013*» y no «*aumentar la concienciación con respecto importante papel de las OSC y aumentar los niveles de financiación*»

HERRAMIENTA

EL ENFOQUE SMART

El enfoque SMART le puede ayudar a establecer objetivos de cambio decisivos. Sus objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y tener un calendario determinado (SMART, por sus siglas en inglés: Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-bound). A continuación encontrará una serie de recomendaciones para poder hacerlo

ESPECÍFICO

- Tenga cuidado con la jerga o la retórica, las palabras como «sensibilizar» y «empoderar» son vagas y deberían describirse mediante resultados más claros.
- Tenga cuidado con las palabras que pueden interpretarse de diferentes formas, por ejemplo responsabilidad, transparencia, etc. y sea lo más específico posible con respecto al cambio que quiere conseguir.

Medible

- Sea lo más exacto posible con respecto a **quién, qué, dónde y cuándo**. Por ejemplo, un objetivo puede decir «educar a los ciudadanos con respecto a sus derechos.» Siempre que sea posible, calcule el número de personas a las que desea llegar y qué espera que hagan como resultado.
- Los objetivos referidos a estados de ánimo y procesos, tales como el «empoderamiento» son casi imposibles de medir. Sin embargo, los objetivos de proceso son adecuados para la promoción. La «formación de grupos» o su «refuerzo» pueden ser un buen indicador para las palabras relacionadas con procesos tales como «empoderamiento.» Por ejemplo «reunir a los miembros de la comunidad en pequeños grupos para que compartan sus preocupaciones y definan sus prioridades comunes.» Así que, cuando utilice palabras que se refieran a un estado emocional deberá plantearse: «¿Qué hace una persona empoderada?»

Alcanzable

- Cuanto más concreto sea con respecto a quién, qué, dónde y cuándo más realista será su objetivo. Los objetivos de procesos como el empoderamiento y la concienciación son objetivos a largo plazo inaprensibles. Imagínese señales concretas (o hitos) que marcan el camino a seguir de una persona empoderada/sensibilizada y haga de ellos sus propios objetivos.

Realista

- Cambiar las actitudes y comportamientos lleva mucho tiempo. Trate de ser realista cuando decida a cuáles y cuántas personas quiere influenciar.
- Unos objetivos realistas reflejan los límites existentes en términos de financiación y personal

Plazos

- A pesar de que es casi imposible establecer un calendario exacto de cambios sociales, debería ser lo más preciso posible con respecto a su calendario y decidir cuándo espera alcanzar el objetivo.
- Si esto es muy difícil de predecir puede dividir su objetivo en varios hitos que vayan marcando sus avances para llegar al objetivo meta. Por ejemplo, si el poner en práctica nueva legislación parece que va a llevar mucho tiempo puede concentrarse en un primer momento en crear una nueva política y desp

PASO 3

SABER QUIÉN PUEDE LOGRAR EL CAMBIO

Comprender los procesos de toma de decisiones y elaboración de políticas

“La promoción para prevenir que se adopte una propuesta legislativa es un proceso largo y duradero... mientras que el objetivo debería ser prevenir que se aprueben todos los aspectos restrictivos de una ley propuesta, incluso si sólo le eliminan algunos de ellos, se puede contribuir en gran medida a generar un entorno más favorable para la sociedad civil”

Personal, CIVICUS

Para las OSC que intentan influenciar las políticas y prácticas, es esencial analizar el contexto político. Si comprende la forma en que funcionan los procesos de toma de decisiones y de adopción de políticas en un contexto determinado (independientemente del contexto político) y quién tiene el poder de influir o generar los cambios que persigue, podrá moldear la eficacia de estrategias particulares de promoción. El obtener una idea general del contexto político y reconocer los procesos de toma de decisiones puede ayudarle a identificar los principales actores implicados y las oportunidades de promoción.

CASO DE ESTUDIO:

Influir sobre procesos legislativos: experiencias en África

Defender los derechos de las mujeres en Mozambique

La falta de leyes que protejan a las mujeres frente a la violencia doméstica, que se considera un tema de índole familiar, llevó a las organizaciones y redes por los derechos de las mujeres a entablar un diálogo sobre este tema con el gobierno. Bajo el liderazgo de Forum Mulher (Foro de la Mujer), se creó una amplia coalición o movimiento de OSC para sensibilizar a las comunidades con respecto de los derechos de las mujeres, recolectar información sobre violencia doméstica y su impacto sobre las mujeres y las familias e iniciar una campaña para la criminalización de la violencia doméstica.

Las OSC, en base a pruebas irrefutables sobre la magnitud y el impacto de la violencia doméstica en el país, incluyendo ejemplos de situaciones vividas por varias mujeres, desarrollaron mensajes claros de promoción para su campaña, tales como «Nada justifica la violencia doméstica contra las mujeres». Con el apoyo de expertos legales, las OSC redactaron un texto legislativo que enviaron al gobierno para su consideración. El movimiento tuvo éxito a la hora de generar suficiente apoyo dentro del parlamento para conseguir que la legislación propuesta contra la violencia doméstica se adoptara dentro del mismo.

Reflexiones de Forum Mulher: Trabajar juntos de cara a un objetivo conjunto ha sido excitante y ha generado sinergias entre las diferentes organizaciones. Abogados, trabajadores sociales y representantes de mujeres contribuyeron con sus ideas a este proyecto. Nuestras principales prioridades actualmente son: diseminar la información, garantizar que las mujeres y las comunidades denuncian los casos de violencia doméstica y hacer un seguimiento de la puesta en práctica de toda la legislación aprobada.



Salvaguardar la independencia de las OSC en Zambia

La plataforma nacional de la sociedad civil (con el apoyo de CIVICUS) encabezó una amplia alianza de OSC en Zambia para oponerse a una ley restrictiva del parlamento que habría supuesto graves limitaciones para la independencia de las OSC en este país. La ley para las OSC habría dado mucho mayor poder al gobierno la hora de interferir con las estrategias de promoción de las OSC y requerir que se alienaran con los planes nacionales de desarrollo. También se habría requerido a las OSC que renovaran su registro cada 3 años, lo que habría expuesto a trabas burocráticas a aquellas OSC que critican las políticas oficiales. Las OSC argumentaron que la ley violaría los compromisos constitucionales e internacionales de Zambia con respecto a la libertad de asociación. La iniciativa de promoción se dirigió a personal clave del gobierno, miembros del parlamento, diplomáticos extranjeros basados en Zambia, OSC internacionales, medios de comunicación nacional e internacional y el público de Zambia. A pesar de haber concertado una campaña de promoción tanto a nivel nacional como internacional, la coalición no fue capaz de generar suficiente apoyo como para oponerse a la aprobación de la ley de OSC. Sin embargo, consiguieron ampliar el periodo de registro para las OSC de tres a cinco años, lo que consideraron una victoria significativa

Reflexiones de CIVICUS: Ha sido muy importante trabajar en base a una coalición de OSC y contar con la solidaridad transfronteriza de la sociedad civil. Para conseguir un mayor impacto es mejor incluir a una variedad de personas interesadas tanto a nivel nacional como internacional. La promoción para evitar que se aprueben propuestas legislativas es un proceso largo y duradero y con frecuencia sin éxito, dado que los gobiernos no les gusta quedar en evidencia. A pesar de que el objetivo debería ser prevenir que se aprueben todos los aspectos restrictivos de una ley propuesta, incluso si sólo le eliminan algunos de ellos, se puede contribuir en gran medida a generar un entorno más favorable para la sociedad civil.

Generalmente, los procesos de adopción de políticas pasan por cuatro fases distintas aunque superpuestas: establecimiento de una agenda, formulación y aprobación, implementación, seguimiento y evaluación.



Cada fase se caracteriza por dinámicas de poder distintas y en cada parte hay diferentes partes implicadas. En condiciones democráticas, debería ser capaz de recibir información, realizar un seguimiento e influir en el proceso de adopción de decisiones en todo momento. Sin embargo, otras partes interesadas y poderosas pueden dificultar que los que vienen de fuera puedan descubrir lo que sucede hasta una fase avanzada del proceso. En otras instancias, las políticas y leyes pueden decidirse antes de que se adopten (por ejemplo, en el parlamento) o no ser sometidas a un proceso legislativo.

Cuando haya que enfrentarse a un gobierno hostil, en situaciones de conflicto, o haya que denunciar violaciones sistemáticas de los derechos humanos, puede decidir en algunos casos centrarse en actores relevantes fuera de su contexto nacional (p.ej. elevar el tema a la ONU) que puedan influir los procesos políticos y de toma de decisiones en su país. En estos casos, las conferencias de donantes (véase caso de estudio sobre Colombia), aniversarios, charlas pacíficas, conferencias de la ONU para anular un trato, elecciones generales, oportunidades en los medios de comunicación extranjeros y la coordinación de ayuda humanitaria durante las emergencias pueden suponer ocasiones válidas para divulgar sus mensajes e influir en los procesos de toma de decisiones.

CASO DE ESTUDIO:

El proceso Londres-Cartagena-Bogotá

La participación de un grupo de OSC colombianas e internacionales en una reunión de alto nivel de donantes sobre Colombia en Londres en 2003 fue el inicio de un diálogo tripartito sin precedentes entre el gobierno de Colombia, los gobiernos donantes internacionales y la sociedad civil. En el contexto generado por el entonces presidente Uribe contra las OSC y por la retahíla de abusos contra los defensores de los derechos humanos, las OSC presentes en Londres reclamaron que se creara un espacio democrático en el que los actores de la sociedad civil pudieran resolver el conflicto de Colombia y se garantizaran esfuerzos a largo plazo para restablecer la paz. La conferencia de Londres y la declaración resultante de la misma reafirmaron el importante papel de la sociedad civil y la necesidad de que los gobiernos participen en un diálogo con los actores de las OSC. Así nació un proceso nacional tripartito entre las OSC, la comunidad diplomática de Colombia y el gobierno de Uribe, conocido como el Proceso Londres-Cartagena-Bogotá. Como parte del proceso, el gobierno colombiano incluso se comprometió a «proteger a los líderes de la sociedad civil, incluyendo los sindicatos, que han sido objeto de amenazas contra ellos o contra sus familias.» El proceso generó un espacio democrático para la sociedad civil, consolidando la participación de las OSC en la formulación de seis agendas anuales para el diálogo, dos estrategias nacionales para la cooperación internacional, tres conferencias internacionales y varios seminarios sobre cooperación internacional y derechos humanos que sirvieron para contribuir a la elaboración de las políticas públicas de Colombia entre 2003 y el 2011. Sin embargo, la puesta en práctica de los acuerdos del proceso Londres-Cartagena-Bogotá ha sido muy débil. A pesar de haber exigido que se tenga en cuenta su opinión y que se les dé un sitio a la mesa de negociación, las OSC colombianas sienten que la paz todavía queda muy lejos.

Reflexiones de la OSC Alianza para Paz y la Democracia en Colombia: esta Alianza, que construyó un consenso entre los diversos sectores de la sociedad civil, fue esencial para reforzar nuestra legitimidad a nivel nacional y frente a la comunidad de donantes internacionales. Nuestra postura se vio adicionalmente reforzada por el hecho de que nos sentamos a la mesa con propuestas concretas. Las tareas de promoción a nivel internacional nos ayudaron a ejercer presión política adicional para que los gobiernos rindieran cuentas por sus promesas. Los mecanismos desarrollados para hacer un seguimiento del cumplimiento de los compromisos gubernamentales han demostrado que su progreso ha sido muy escaso.

Realizar un análisis de partes interesadas

“Existen muchos intereses divergentes dentro del gobierno... hay grupos que se sienten amenazados por que las OSC hagan públicas las violaciones de los derechos humanos y el medio ambiente»,”

Representante de una red de OSC, Brasil

Es esencial comprender cuál es la relación de distintas partes interesadas con respecto a lo que se quiere cambiar, para saber quién debe ser el objetivo de la promoción y cómo conseguir movilizarlo. Para ello, se puede realizar un análisis de partes interesadas, que puede ayudar a identificar sus principales objetivos, otros que pueden tener influencia sobre los mismos, aliados potenciales y aquellos que pueden oponerse a su trabajo de promoción (opositores).

Existen diferentes enfoques sobre cómo realizar un análisis de partes interesadas.

A continuación, presentamos una herramienta simple que puede ayudarle a localizar las partes interesadas dentro de una matriz en función de su «voluntad» y «poder» a la hora de conseguir un cambio. Las preguntas a continuación pueden adaptarse también a su situación particular para afinar el enfoque de promoción y lanzar planes de acción más específicos.

HERRAMIENTA

LA MATRIZ DE PODER Y VOLUNTAD

Pautas

1. Este ejercicio se realiza mejor en grupo en el que haya una diversidad de miembros que puedan contribuir.
2. Reproduzca la matriz de poder y voluntad (a continuación) sobre un folio grande.



3. Haga una lluvia de ideas con todas las partes interesadas. Es decir, con todos los actores (es mejor centrarse en individuos que en grupos u organizaciones) que puedan afectar o que se verán afectados por el cambio que está buscando. Si ya ha identificado el proceso de elaboración de políticas relevante para su tema, entonces puede que ya ha identificado algunos de las principales personas que adoptan las decisiones en los momentos importantes del proceso. Escriba el nombre de cada parte interesada individual en una tarjeta distinta (o en un post it).
4. Coloque estas tarjetas sobre la matriz en función de: a) ¿cuánto poder cree que tienen estas personas para conseguir cambios con respecto al tema que le interesa? b) ¿cómo de dispuestas están a generar dicho cambio? La forma en que coloque los actores dentro de la matriz debe basarse en las pruebas existentes (por ejemplo, en investigación, conversaciones, entrevistas, su observación, etc.) y debe apuntar las razones para que se encuentren en un lugar determinado (por ejemplo, los políticos se pueden ver influidos por la agitación política, creencias personales, intereses e, etc.).
5. La matriz le permitirá empezar identificar **objetivos potenciales, aliados, puntos de influencia y opositores**, en función de en qué lugar se encuentra en cada uno de los actores. Los actores con más poder

(es decir, los situados en los dos cuadrantes superiores de la matriz) serán sus principales objetivos y por tanto su prioridad. Puede identificar actores (actores influyentes) que están de su lado y, a pesar de tener un poder limitado, pueden producir cambios ayudándole a ejercer influencia sobre objetivos clave (por ejemplo, creadores de opinión, celebridades, esposas de políticos importantes, etc.). Los opositores potenciales, en el lado izquierdo de la matriz, deben identificarse y adoptarse acciones para evitar que pongan en peligro su trabajo de promoción.

6. En este punto, podría desear dar prioridad a los actores clave en los que quiere concentrar sus esfuerzos. Para ello puede rodear con un círculo a aquellos que considere los actores principales.
7. Una vez haya establecido sus prioridades, puede empezar a debatir los cambios de comportamiento (o posturas) de los principales actores que querría conseguir con respecto al tema que le ocupa y qué tipo de acciones quiere que emprendan. Puede dibujar estas «trayectorias de cambio» de forma visible en la matriz (conforme aparece en el informe a continuación en rojo). Por ejemplo, puede desear aumentar la concienciación con respecto a su tema entre los actores más poderosos para convencerles de que adopten acciones positivas. Posteriormente, puede dividir cada trayectoria de cambio en una serie de pasos progresivos que:
 - **Espera que se produzcan:** cambios a corto plazo que confirmen que el actor está yendo en la dirección adecuada, y respondiendo a sus esfuerzos de promoción (por ejemplo, está comentando más el tema, participando en reuniones relevantes).
 - **Le gustaría que se produjeran:** resultados a medio o largo plazo de cambios progresivos como consecuencia de su promoción u otras influencias (por ejemplo, el acercarse a otras personas de influirlas de forma positiva).
 - **Le encantaría que se produjeran:** cambios a muy largo plazo que van más allá de la vida de su iniciativa de promoción y son el resultado de un proceso continuo de cambio liderado por fuerzas que usted no puede controlar (por ejemplo, un cambio duradero de las relaciones invisibles de poder que gobiernan las normas y valores relacionadas con el tema que ocupa).
8. Debería recoger esta información dentro de su plan de promoción, del que encontrará un ejemplo en el anexo 2. Posteriormente, puede hacer un seguimiento de su progreso con respecto a los objetivos marcados en términos de actitudes y comportamientos, utilizando como ejemplo el Diario de resultados del anexo 5.

Lograr conocer a sus audiencias

“ Aunque los que adopten las decisiones puedan apreciar a la sociedad civil y aprobar públicamente nuestra promoción, en realidad ponen obstáculos en nuestro camino, retrasan los procesos políticos y desacreditan a las OSC ”

Personal de OSC, México

Como parte de su análisis de partes interesadas, podría ser útil recabar información adicional para elaborar un perfil de sus objetivos y audiencias clave. De esta manera podrá proceder a elaborar mensajes y estrategias de influencia adaptadas a cada uno de ellos, teniendo cuenta su afiliación política, lo que saben y lo que piensan de su tema, sus intereses y creencias personales y también lo que realmente les preocupa (por ejemplo, cualquier tipo de interés secreto que puedan tener). Puede utilizar una serie de fuentes distintas para averiguar los intereses y actitudes de sus objetivos, incluyendo las experiencias personales, las experiencias de otras personas y colegas, páginas web y búsquedas por Internet (por ejemplo, en Google), periódicos y otros medios de comunicación. El desarrollar relaciones informales con aliados dentro de las áreas de influencia de sus objetivos también suele ser muy útil, sobre todo de cara a influir en procesos políticos concretos o cuando las circunstancias son adversas.

Debería concentrarse en:

- **Lo que saben sobre el tema:** Es esencial analizar los conocimientos de base de sus objetivos para cualquier actividad de concienciación que desee desarrollar. ¿Son conscientes del problema? ¿Cuánto saben sobre él? ¿Han tenido acceso a información específica e investigaciones relacionadas con el tema? ¿Ha compartido información de este tipo con ellos?
- **Su actitud con respecto al tema:** Recuerde que las actitudes y creencias son una forma importante de poder oculto que pueden ejercer un gran peso sobre su trabajo de promoción. ¿Apoyan sus objetivos el tema o no? ¿Quién y/o qué preocupaciones modifican su actitud con respecto al tema? ¿Se ve afectada esta actitud con respecto al tema por quiénes son y lo que representan (opiniones personales, religión, política, etc.)? ¿Qué o quién puede originar un cambio en su actitud o una mayor apertura con respecto al tema?
- **Qué les importa realmente:** Es interesante conocer cualquier interés (o dinámica de poder) oculto dado que estos pueden contribuir o perjudicar a su estrategia de promoción. Estos intereses pueden no estar relacionados directamente con el tema. Por ejemplo, muchos políticos (de sistemas políticos democráticos) se preocupan mucho por ser reelegidos, mientras que los periodistas están interesados en noticias que ayuden a vender sus periódicos. ¿Se resisten sus objetivos a emprender acciones para no enfrentarse a otros colegas poderosos? ¿Quieren congraciarse con otros colegas y por tanto no están preparados para posicionarse con respecto al tema? ¿Tienen conflictos de interés (por ejemplo, tienen algún puesto en una compañía privada, contactos con los medios de comunicación, etc.)? Una vez sepa qué es lo que realmente preocupa a sus objetivos podrá producir cambios, desarrollando estrategias para sortear obstáculos y ejerciendo presión donde realmente es eficaz.

PASO 4

ESTABLECER ALIANZAS PARA FORTALECER SU VOZ

“Una campaña de promoción exitosa depende mucho de la unidad, dedicación y perseverancia de las OSC que participan en ella”

Activista de OSC, Council for Health and Development, Filipinas

Las alianzas y coaliciones pueden reforzar en gran medida la promoción al combinar la fuerza y los recursos de diversos grupos a nivel nacional, regional e internacional, pero son difíciles de crear y sostener. A veces se ven perjudicadas por expectativas poco realistas, como por ejemplo la creencia de que las personas que comparten una causa estarán de acuerdo en todo. Los donantes que apoyan la promoción con frecuencia son más proclives a apoyar las coaliciones y consorcios. Las coaliciones y consorcios, en algunos casos, se han promovido como la «varita mágica» para la colaboración de las OSC. Como resultado, algunas coaliciones y consorcios las han creado o iniciado los donantes. Sin embargo, las coaliciones y consorcios normalmente son más fuertes si crecen por sí solas como resultado de intereses comunes. La experiencia demuestra que si se imponen desde fuera es más difícil que sobrevivan.

Establecer alianzas y coaliciones es esencial para abogar por un entorno más favorable para la eficacia del desarrollo de las OSC en cualquier contexto. Tal y como demuestra la experiencia del Foro, la voz colecti-

va de las OSC puede ser una herramienta poderosa para el cambio. Pero trabajar con los demás no siempre es algo evidente. Antes de empezar a crear o unirse a diferentes alianzas deberá plantearse todos los beneficios y desafíos cuidadosamente. También puede tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Sea claro con respecto al problema de promoción en el que quiere que se concentre la coalición
- Establezca un proceso claro para ponerse de acuerdo con respecto a los mensajes principales de la coalición, incluyendo, de ser necesario, el desarrollo de una plataforma o agenda política conjunta que sirva de unión
- Desarrolle criterios de membresía y mecanismos para incluir nuevos miembros y la sostenibilidad
- Decida lo que hará y lo que no hará su coalición/alianza
- Si el grupo es amplio, seleccione un comité directivo

DEFINICIONES

Las **coaliciones** con frecuencia tienen una estructura más organizada. Incluyen el trabajo conjunto entre un grupo dispar de OSC en torno a un único evento de gran tamaño, una serie de temas relacionados o una campaña más amplia. Las coaliciones normalmente implican relaciones a largo plazo y que los miembros se pongan de acuerdo dentro de una plataforma.

Las **alianzas** normalmente implican relaciones al más corto plazo entre miembros que se concentraron objetivo específico. Están limitadas en el tiempo y los objetivos, y por tanto exigen menos de los miembros.

Las **redes** suelen ser asociaciones más amplias y flexibles de personas o grupos que se reúnen en torno a una preocupación común, a un interés o en base iniciativas periódicas conjuntas. Fomentan el intercambio de información e ideas

CASO DE ESTUDIO:**Plataforma para un nuevo marco regulador de las OSC en Brasil**

Con motivo de las elecciones presidenciales de 2010 en Brasil, 180 organizaciones y redes se reunieron para reclamar un nuevo marco regulatorio para las OSC. Crearon una plataforma y establecieron un diálogo político mediante una carta abierta en la que explicaban sus propuestas a los candidatos a la presidencia antes de las elecciones. La plataforma incluía una gran variedad de OSC de desarrollo, medio ambiente y derechos humanos, actores del sector privado, organizaciones y movimientos de base y grupos religiosos. Dos candidatos a la presidencia apoyaron su campaña. Dilma Rousseff, quien salió elegida, respondió la plataforma con una carta abierta a la sociedad civil en la que establecía sus propias propuestas para un nuevo marco regulador.

Después de las elecciones, la plataforma inició un diálogo más estructurado con la administración Rousseff y elaboró propuestas sobre la estructura y las funciones de un comité multisectorial que contribuyera a la formulación de la nueva política gubernamental. El Comité multisectorial se establecerá en noviembre de 2011 en una conferencia pública internacional. Durante un periodo de tres meses, el Comité facilitará el diálogo sobre los siguientes temas: a) Registro de OSC; b) financiación pública de OSC; c) responsabilidad; d) concienciación y promoción para contribuir al análisis del nuevo marco regulador de OSC.

Reflexiones de la plataforma de ONG brasileña ABONG²⁸: Nuestros esfuerzos de promoción llevaron al gobierno a reconocer que el marco regulador para las organizaciones de la sociedad civil debía revisarse. Para mantener un diálogo con el gobierno que contribuyera a aumentar la concienciación pública con respecto a nuestros temas y alcanzar los medios de comunicación, fue esencial formular propuestas políticas creíbles. Como resultado, la administración Rousseff colaboró con el Ministerio para Planificación y Economía por primera vez, reforzando el diálogo político con la sociedad civil. Actualmente, se continúa con la aprobación de la plataforma está desarrollando una página web para informar a los miembros, los medios de comunicación y los ciudadanos con respecto a la campaña.

HERRAMIENTA

DESARROLLO DE UN MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO²⁹ O UNA PLATAFORMA COMÚN

Es importante elaborar un memorando de entendimiento o una plataforma común para establecer los objetivos, el mandato, los valores y los principios y directrices de una coalición o alianza. Cuando sea apropiado, también deberán incluirse aspectos relacionados con la gestión diaria, el liderazgo y el rendimiento de cuentas. Un memorando o una plataforma común deberían cubrir las áreas mencionadas a continuación. También adaptarlas en base a sus necesidades.

Mandato

- Especifique qué representa el grupo, qué va a hacer y, cuando sea necesario, qué NO hará

Membresía

- Establezca criterios sobre quién se puede unir al grupo

Participación

- Establezca cómo se espera que los miembros participen y contribuyan (por ejemplo, de forma igualitaria o en función de sus capacidades)

Liderazgo

- Póngase de acuerdo sobre cómo y cuándo se seleccionarán los líderes

Gestión

- Decida las normas para la adopción de decisiones, en particular para los mensajes públicos y la gestión de conflictos ¿Cuándo actuarán los miembros como grupo y cuándo lo harán individualmente? ¿Quién puede ser el portavoz del grupo? ¿Cómo se comunicarán los miembros y compartirán información? ¿Cómo planificará las actividades y evaluará sus progresos?

Relaciones

- Defina los pasos a tomar para mantener y alimentar las relaciones

PASO 5

DEFENDER SU POSTURA

Utilizar pruebas para defender su postura

Necesitará pruebas sólidas sobre las causas y consecuencias de los obstáculos o las condiciones limitadoras que pueda encontrarse en su camino y la viabilidad de la solución propuesta. Para consolidar su legitimidad tanto frente a las personas con las que trabaja como ante los que adoptan las decisiones necesitará una buena investigación, sobre todo de índole participativa. No obstante, recuerde que las pruebas rara vez son suficientes por sí mismas, especialmente cuando se trabaja en un ambiente político adverso.

Lo que importa es lo que se hace con las pruebas. Deberá basarse en un análisis de las relaciones de poder que tienen un efecto sobre los cambios relacionados con su tema dentro del contexto único en el que se encuentra, además del análisis de riesgos.

También puede tener en cuenta lo siguiente:

- ¿Qué pruebas tiene actualmente con respecto a este tema? ¿Se basan en su experiencia? ¿De qué tipo de pruebas se trata (hechos, anecdóticas, cuantitativas, cualitativas)?
- ¿De qué naturaleza son las pruebas? ¿Son fiables? ¿Le ayudarán a aumentar la concienciación sobre el tema entre la audiencia a la que se dirige?
- Si necesita recopilar nueva información o información adicional, entonces plantéese cómo quiere hacerlo. Puede hacerlo a través de su enfoque de promoción (por ejemplo, mediante el empoderamiento de las comunidades para conseguir cambios) o de la forma que considere más útil, por ejemplo, involucrando académicos y expertos reputados a nivel nacional o internacional que le ayuden a realizar investigaciones en profundidad acerca del tema (por ejemplo, violación de los derechos humanos, recursos legales o análisis financieros).
- ¿Cómo puede presentar sus pruebas para maximizar su impacto? Esto incluye el **formato** en el que presentará las pruebas a las audiencias (presentaciones orales por parte de los grupos/personas afectadas, documentales, un breve informe sustentado por otro más largo detallando las pruebas, declaraciones políticas, panfletos, etc.). También puede afectar al tipo de información que recopile y la forma en que lo haga.
- Puede decidir presentar sus pruebas en formatos distintos ante distintas audiencias y mediante diferentes medios (por ejemplo, televisar un documental, crear un foro en línea, invitar a representantes de la comunidad a una conferencia para los que adoptan las decisiones, elaborar un informe político o un contra informe para los políticos o una hoja de datos –o un documento breve– para el público en general o para los contactos de prensa, etc.) en función de las oportunidades y las ocasiones que haya identificado durante el proceso de planificación de la promoción.

CASO DE ESTUDIO:

Menor espacio para la sociedad civil y los derechos humanos en Canadá: recopilando pruebas a través de «Voices»

Desde que en 2006 el gobierno conservador llegó al poder en Canadá bajo el liderazgo de Stephen Harper (primero como gobierno de minoría y a partir de mayo de 2011 como gobierno de mayoría) el espacio disponible para la sociedad civil se ha ido reduciendo. Los grupos de mujeres, los institutos de investigación de políticas sociales, las organizaciones de derechos humanos, los grupos anti pobreza, las organizaciones internacionales de desarrollo, incluyendo el [Canadian Council for International Co-operation](#)³⁰ (CCIC), han visto como se reducían los fondos que les proporcionaba el gobierno. Los diplomáticos, funcionarios de alto nivel, directores de las agencias gubernamentales y los comisarios de ética y seguridad han sido objeto de censura al transmitir sus preocupaciones a los canadienses y se les ha sancionado personalmente o tratado con desprecio por hacerlo. Los sindicatos han visto cómo se eliminaba el espacio existente para la negociación de contratos colectivos mediante legislación para la reincorporación al mercado laboral y se ha producido una violación significativa los derechos de los ciudadanos que participaron en las protestas pacíficas, tales como los de la reunión del G8/G20 en 2010. Los funcionarios del gobierno han sido atados en corto, lo que ha dificultado significativamente las reuniones con ellos. El desempeño del gobierno en lo que respecta a las solicitudes de acceso a la información ha empeorado, la información se ha ocultado o censurado y las reformas de transparencia que tanto se necesitaban se han visto retrasadas.

En 2010, más de 200 organizaciones canadienses e individuos afectados por esta tendencia, se reunieron para lanzar una amplia coalición, [Voices-Voix](#)³¹, comprometida con la defensa de los derechos colectivos e individuales a disentir, la promoción y el espacio democrático. Desde entonces, la coalición ha: a) documentado una gran cantidad de ataques contra el espacio democrático para disentir; b) promovido el debate entre los miembros de la coalición y los aliados sobre cómo defender el espacio democrático para el disentimiento y la promoción en Canadá, mediante un foro en línea y una serie de eventos; c) incentivado al público canadiense para que levanten su voz y exijan que los gobiernos cumplan con sus responsabilidades de respetar la igualdad, la transparencia y la diversidad de opiniones que sustentan al espíritu democrático.

Reflexiones de CCIC: Para organizaciones como CCIC que trabajan identificando lagunas existentes en las políticas gubernamentales relacionadas con temas de desarrollo internacional y promoción de cambios, ha resultado muy difícil trabajar en este entorno. Lo que está en juego es la capacidad de los canadienses de promover la protección de los derechos humanos tanto dentro de Canadá como el extranjero, y el poder hacerlo sin intervenciones políticas, intimidaciones o manipulaciones. Pero la sociedad civil tiene un gran poder de resistencia e innovación. Con el apoyo de sus miembros, CCIC continúa buscando oportunidades dentro del gobierno, entre los parlamentarios y con los medios de comunicación para que se escuchen nuestras posturas y opiniones.

Para más información: Fraser Reilly-King, CCIC freillyking@ccic.ca

30 <http://www.ccic.ca/>

31 <http://www.pasdedemocratiesansvoix.qc.ca/>

Elaborar mensajes claros

Las comunicaciones en materia de promoción deben tratar de informar, persuadir o incitar a las personas a entrar en acción. Es importante elaborar mensajes para audiencias clave. Las OSC deberían tener un **mensaje central** claro, que resuma de forma clara su postura y los cambios que quieren conseguir. Esto servirá para desarrollar mensajes más específicos y **adaptados** que se dirigirán a audiencias diferentes, tal vez conteniendo aspectos distintos del mensaje central. El mensaje central también servirá de guía para los eslóganes, juegos de palabras o ejemplos que utilice en su trabajo de promoción. El análisis de partes interesadas puede proporcionarle información importante que le ayude a elaborar mensajes eficaces.

HERRAMIENTA

DIEZ NORMAS DE ORO PARA DESARROLLAR MENSAJES EFICACES³²

1. **Conozca su audiencia:** Averigüe qué saben, sus preocupaciones, sus valores y prioridades y qué tipo de idioma utilizan.
2. **Conozca su entorno político y las circunstancias:** ¿Cuáles son las grandes controversias, los grandes problemas y miedos dentro de su contexto? ¿Cómo pueden afectar a los mensajes que elabore? ¿Qué se considera izquierda, derecha y centro?
3. **Mantenga sus mensajes simples y breves:** Asegúrese de que alguien que no sepa del tema puede comprender fácilmente la información. Evite utilizar jerga. Esto es particularmente importante cuando realice tareas de promoción con respecto a algunos de los aspectos más técnicos relacionados con la eficacia del desarrollo de las OSC.
4. **Utilice ejemplos y citas de la vida diaria:** Los elementos humanos hacen que el problema sea más real. Las citas e historias personales sacan a la luz los desafíos a los que se enfrentan las personas que están directamente afectadas. También contribuyen a hacer que el mensaje sea relevante localmente al presentar información relacionada con el contexto local y, por tanto, hacen que la audiencia lo entienda más fácilmente.
5. **Utilice un lenguaje preciso, poderoso y con verbos activos:** Por ejemplo, «los derechos de las mujeres son derechos humanos», «necesitamos más palabras vacías sobre el papel», « ¡Libertad para los 43 de Morong!»
6. **Utilice datos y cifras de forma precisa y creativa:** Los datos que elija y la forma en que los presente son muy importantes para defender su postura. Decir «1 de cada 3 mujeres...» en lugar de «más del 30% de las mujeres...» transmite el mismo mensaje de forma más clara. El comparar cifras sin citar números concretos también puede contribuir a transmitir su mensaje de forma eficaz, por ejemplo: «En nuestro país cada año se gasta más en comprar chocolate que en luchar contra la pobreza mundial». Reflexione acerca de la siguiente declaración, utilizada por una coalición de OSC en Austria para oponerse a la reducción de su presupuesto «3000 vidas de niños están en peligro. Los enormes recortes presupuestarios previstos afectarán a las vidas de muchas personas, sobre todo de niños, en los países en desarrollo de forma muy negativa. En algunos casos, estos recortes supondrán la diferencia entre la vida y la muerte.»
7. **Adapte su mensaje al medio que le rodea:** Cada entorno tiene sus propias posibilidades y limitaciones. Por ejemplo, puede ser muy importante utilizar sonidos y diferentes ruidos de fondo a la hora de elaborar un mensaje por radio, mientras que para la televisión, y con cada vez más frecuencia para Internet, puede ser interesante hacer uso de elementos visuales.

8. **Deje que la audiencia llegue a sus propias conclusiones:** Proporcione detalles básicos, dado que un exceso de información puede dar una sensación de dogmatismo y causar una pérdida de atención por parte de la audiencia.
9. **Anime a la audiencia a pasar a la acción:** Debe ser claro con respecto a las acciones que puede adoptar la audiencia (ya sean las personas principales o el público en general) para apoyar su causa. Proponga sugerencias directas como «*apoye la ley de OSC en el parlamento*», «*firmé la petición en línea*».
10. **Presente posibles soluciones:** Dígale siempre a su audiencia lo que propone para conseguir una mejor política para las OSC y transmita mensajes sencillos. Por ejemplo: «*El gobierno necesita demostrar su compromiso con la sociedad civil en tanto que actores importantes de desarrollo, adoptando políticas nuevas y unos reglamentos de financiación adecuados para las OSC.*»



PRIMERA ASAMBLEA
MUNDIAL DEL FORO,
ESTAMBUL-TURQUÍA,
SEPTIEMBRE DE 2010

PASO 6

TRANSMITIR SUS MENSAJES

Existe una gran variedad de formas que puede utilizar para transmitir sus mensajes y peticiones de promoción (propuestas para cambiar la política y la práctica) a audiencias diferentes en función del contexto. Usted es el que mejor puede juzgar qué métodos y prácticas pueden ser más eficaces en función de la situación política de su contexto, su cultura, sus tradiciones y los riesgos a los que se puede enfrentar al hablar del tema elegido.

Puede ser útil que tenga en cuenta lo siguiente a la hora de pensar en cómo transmitir sus mensajes:

- **Fuente:** ¿Ante quién responderá la audiencia y a quién le proporcionará un mayor grado de fiabilidad? Por ejemplo, las celebridades locales o los generadores de opinión que se han visto directamente afectados por su tema (por ejemplo, violaciones de los derechos humanos) pueden funcionar mejor con algunas audiencias mientras que un representante elocuente de la sociedad civil o un experto extranjero conocido a nivel nacional puede ser mejor en otros casos.
- **Formato:** ¿De qué manera puede transmitir su mensaje para conseguir el mayor grado de impacto? Por ejemplo, una carta, reuniones cara a cara, documentos políticos, informes, panfletos, anuncios, conferencias de alto nivel, documentales o una combinación de varios de estos formatos.
- **Ocasión:** ¿Cuál es el mejor momento para transmitir su mensaje? ¿Puede hacer coincidir su mensaje con un momento concreto (el denominado **anzuelo**) del proceso de toma de decisiones o de su iniciativa de promoción? ¿Puede hacer que coincida con un aniversario relevante o con el día nacional de algún tema importante? Es posible que tenga que aprovechar algunas oportunidades adecuadas (o anzuelos) durante su estrategia de promoción. Los enganches son particularmente importantes a la hora de planificar su estrategia con los medios de comunicación.
- **Lugar:** ¿Existe un lugar en el que transmitir su mensaje que aumente su credibilidad y el impacto político? Por ejemplo, un evento paralelo a una conferencia internacional o una presentación en el parlamento o en una institución afamada relacionada con temas de la sociedad civil.

Evaluación y gestión de riesgos

El desafiar el poder mediante estrategias de promoción puede conllevar riesgos, reacciones contrarias y conflictos. Aunque hasta cierto punto es inevitable, es importante tener en cuenta los riesgos, desafíos y situaciones potencialmente negativas cuando planifique su trabajo de promoción y *antes* de que comience cualquier actividad de promoción. Si bien toda campaña eficaz exige asumir algunos riesgos, el hecho de realizar una evaluación de riesgos completa puede ayudarle a elegir estrategias de promoción y meditar cómo minimizar o mitigar los riesgos para la organización, el personal, los voluntarios, los activistas y las personas con las que trabajan.

Esta es una herramienta muy simple que le ayudara a plantearse qué riesgos puede encontrarse a la hora de iniciar su iniciativa de promoción, el impacto que estos riesgos y situaciones negativas pueden tener sobre su organización, su personal y otras personas, la probabilidad de que estas situaciones se produzcan y las acciones que podría emprender para minimizar o evitar estos riesgos. Los resultados de este análisis deberían incluirse en su plan de promoción (véase un ejemplo del mismo en el anexo dos de este manual).

Pautas

1. Realice una lluvia de ideas con sus colegas y homólogos acerca de los riesgos a los que puede enfrentarse al desarrollar su iniciativa de promoción. ¿Qué aspectos importantes pueden salir mal y cómo pueden ponerse en peligro las vidas de las personas? ¿Pueden sus acciones tener un impacto negativo y poner en peligro a su organización, al personal y a las personas con las que trabaja? ¿Cuál es la naturaleza de estos riesgos en qué se diferencian para las distintas partes interesadas que participan en su iniciativa de promoción?
2. Una vez identificados los principales riesgos, plantéese su potencial de causar un impacto sobre su organización (en términos de reputación, estatus, financiación, operaciones), el personal, los voluntarios y las personas externas con las que trabaja. Plantéese las siguientes categorías:
 - **ALTO:** un impacto catastrófico que puede amenazar la existencia futura de su organización/grupo/movimiento, poner en peligro la vida de las personas o derivar en una situación muy adversa con respecto al tema que está tratando cambiar (por ejemplo, la criminalización de las OSC que tratan de exponer su opinión).
 - **MEDIO:** algunos efectos perniciosos a corto plazo pero pocas repercusiones a largo plazo
 - **BAJO:** un impacto evidente que tiene escasos efectos sobre la organización, las personas o las tareas de promoción
3. Ahora plantéese cómo de probable es que lo riesgos una situación negativa se produzcan en realidad. Plantéese si esta probabilidad es:
 - **ALTA:** posible que suceda en los próximos x meses o años, o puede que ya esté sucediendo.
 - **MEDIA:** podría suceder en los próximos x meses o años.
 - **BAJA:** sería muy improbable que sucediera.
4. Debería debatir los riesgos que tienen un alto impacto y una alta probabilidad, así como algunos de los riesgos de nivel medio, y establecer estrategias claras que puedan ayudarle a minimizar su impacto, o evitarlos en su totalidad. Reflexione acerca de lo que podría hacer para reducir el riesgo para la organización/grupo, las personas y para usted mismo si su promoción no funcionara conforme a lo esperado. ¿Qué instrumentos debe de tener disponibles? ¿Quién dispondrá de la autoridad para pasar a la acción? El análisis de riesgos deberá revisarse de forma periódica conforme vaya desarrollando sus estrategias de promoción y tener en cuenta los resultados inesperados.

Comunicación uno a uno (lobby)

El término inglés lobby se refiere a una entrada un punto de encuentro. En el caso de la promoción, se refiere a conversaciones directas uno a uno y/o reuniones en donde se tiene la posibilidad de intentar persuadir aquellos que están en el poder. La comunicación uno a uno con los que están en el poder, o con aquellos que pueden influir sobre ellos (actores influyentes) puede hacerse diversas formas, pasando de conversaciones informales en entornos sociales (por ejemplo, durante el almuerzo o tomando un café) a reuniones formales

ALGUNAS NORMAS BÁSICAS PARA EL LOBBY

- Establezca relaciones buenas a largo plazo con las personas que adoptan decisiones a las que se dirige, pero no confunda el acceso con la influencia y no deje que una buena relación le impida adoptar acciones públicas cuando sea necesario y apropiado
- Trate de buscar puntos comunes en los que sea posible conseguir cambios
- Proponga en lugar de oponerse, siempre que sea posible
- Trate de convertirse en una fuente fiable de pruebas y recomendaciones políticas relacionadas con su tema
- Reconozca los éxitos reconocibles, la incapacidad de hacerlo es lo que muchos políticos critican más de las ONG
- Para evitar malentendidos innecesarios con los objetivos, explica el enfoque de su organización con respecto a la promoción, sobre todo si combina una estrategia doble de persuasión y presión.
- Cuando sea adecuado informe de los objetivos de la movilización popular en los medios de comunicación de antemano, y comparta con ellos los documentos antes de publicarlos.
- No espere conseguir cambios con una reunión o con una carta.

en entornos oficiales (por ejemplo, en la oficina de un político). Es esencial comunicarse directamente con los que adoptan las decisiones como parte de cualquier estrategia de promoción, pero puede que no sea posible hacerlo en todos los contextos y hay que asegurarse bien del momento en que se hace para garantizar que se produzca un impacto. Tendrá que decidir si procede y cuándo se puede utilizar el lobby como método adecuado para transmitir sus mensajes en su contexto.

Básicamente, el lobby tiene por objetivo educar y convencer a sus interlocutores para que apoyen y contribuyan al tema que le ocupa. El lobby es un arte, no una ciencia. La forma en que se comunica se ve afectada en última instancia por normas sociales y valores inherentes a su sociedad. Toda persona que haga lobby con éxito deberá haber desarrollado un estilo individual que funcione para ella en su contexto y en sus circunstancias particulares. Si es posible, será importante recibir asesoramiento e incluir aquellos dentro de las OSC que tienen más experiencia haciendo lobby, antes de convocar la reunión con los políticos o funcionarios. Ellos pueden conocer ya cuál es la audiencia ideal y podrán recomendarle cómo hacer una mejor aproximación.

Una vez haya determinado una serie de mensajes básicos adaptados, con frecuencia será útil desarrollar un documento de preguntas pegadizas (con frecuencia denominado documento de preguntas y respuestas) antes de iniciar cualquier tipo de reunión cara a cara con las personas que adoptan las decisiones o antes de comunicar sus mensajes a los medios de comunicación. El documento de preguntas pegadizas puede ser útil para uso interno. Permite que todas las personas que participan en el proceso de promoción puedan proporcionar respuestas claras, concisas y consistentes a las preguntas más comunes, y en particular a cualquier tipo de pregunta controvertida (o pegadiza). Se puede utilizar a la hora de comunicarse con sus colegas, con los objetivos externos, con los expertos técnicos, con organizaciones homólogas y los medios de comunicación.

Pautas

Junto con sus colegas, realice una lluvia de ideas sobre las preguntas más comunes relacionadas con su tema. Debería prestar una atención particular a cualquier tipo de controversia relacionada con el tema al que se refiere su estrategia de promoción y que es probable que le pregunten o que le pidan que justifique.

1. Redacte respuestas breves (no más de uno o dos párrafos) a las preguntas. Las respuestas deben formularse de forma cuidadosa, accesible, concisa y comprensible. Idealmente, debería poder dar respuestas sin necesidad de explicarlas más. Por tanto, podría querer ponerlas a prueba con contactos externos (o miembros de su familia) para que le ayuden a adecuarlas bien.
2. Su documento de preguntas pegadizas es un documento vivo. Debería desarrollarse mediante una serie de borradores para que diferentes personas pudieran contribuir a las respuestas. Debería adaptarse de forma regular, y también cuando se obtengan nuevas respuestas para las actividades de promoción o como consecuencia de entrevistas con la prensa.

Negociación

La negociación constituye la base de la promoción para la justicia social. La negociación se puede definir como un proceso para resolver conflictos o problemas cuando alguien ejerce un control importante sobre lo que usted desea. Mediante la negociación, diferentes grupos tratan de ponerse de acuerdo con respecto a una solución satisfactoria para ambas partes. Cuando está teniendo que enfrentarse a un entorno político hostil, o en situaciones de conflicto puede ser casi imposible conseguir un acuerdo. En circunstancias más favorables, sin embargo, la negociación puede ser un camino muy útil para lograr progresar en su tema de la mano de aquellos en el poder. Todas las negociaciones se sustentan en valores sociales, normalmente dentro de un contexto de desequilibrios de poder en el que con frecuencia coexisten diferentes sesgos invisibles (los poderes invisibles se pueden ver afectados por la clase, edad, etnia, género y otros actores). Antes de iniciar un proceso de negociación puede ser útil que:

- **Recopile información:** ¿Que tiene que aportar? ¿Qué tiene que puede ser interesante para el otro grupo o para sus necesidades? ¿Qué sabe de la otra parte/el otro grupo y de su situación que pueda utilizar para influenciarles (en base a su análisis de partes interesadas)? ¿Cuáles son sus puntos débiles
- **Aprenda lo máximo que pueda:** Ármese de toda la información que se ha recopilado hasta el momento dentro del proceso de promoción tanto en lo que respecta a sus interlocutores/objetivos como en lo

³⁴ Desarrollado con la colaboración de Fraser Reilly-King del Canadian Council for International Co-operation.

que respecta a las pruebas para su argumento. Trate de ponerse en la situación del otro, ¿con qué argumentos y obstáculos pueden responderle?

- **Desarrollar escenarios de negociación:** Defina qué es lo que quiere conseguir con la negociación. ¿Cuáles son las opciones de las que dispone para negociar los resultados? ¿Cuál es el mínimo que está dispuesto a aceptar? ¿Qué es lo peor que podría pasar? ¿Existen soluciones alternativas? ¿Cuáles son las opciones de la otra parte? ¿Cuáles son sus limitaciones y qué quieren conseguir ellos con la negociación? Siempre que sea posible y apropiado sienta a la mesa a partes interesadas con influencia.

Colaboración con los medios de comunicación

Si quiere aumentar la concienciación con respecto a su tema para recibir apoyo público y ejercer una mayor presión sobre los que adoptan las decisiones, puede considerar trabajar con los medios de comunicación. También puede plantearse utilizar los medios sociales (Facebook, Twitter y blogs) para divulgar sus mensajes. A continuación, encontrará algunos pasos clave para colaborar con los medios de comunicación.

- **Elaborar una lista de medios de comunicación:** identifique todos los focos relevantes de medios de comunicación (periódicos, estaciones de radio, televisión), en particular aquellos que pueden influir en sus objetivos de promoción, averigüe con quien tiene que hablar sobre su tema y quién los ha cubierto en el pasado.
- **Elaborar una nota de prensa o una carta al director** en la que explique su historia. Con frecuencia, se publican notas de prensa para resaltar la presentación de algo (por ejemplo, la presentación del Marco Internacional en su país) o un evento.
- **Contactar con los medios comunicación:** envíe su nota de prensa a todos los contactos de su lista de medios de comunicación al menos una semana antes del evento. Comparta su historia con periodistas con los que tenga empatía que ya hayan cubierto este tema en el pasado o que hayan demostrado un interés particular en el mismo.
- **Haga un seguimiento** de cada contacto para confirmar su recepción y, aprovechando que está hablando con ellos, pregúnteles si tienen tiempo para que usted les presente la idea que tiene en mente. Pregúnteles si su historia es interesante o si tienen alguna sugerencia. La mayor parte de los periodistas no tendrán inconvenientes en hablar con usted si es profesional y respeta sus plazos de entrega. Se están pendientes de entregar algo, pregúnteles si puede llamarles un momento más adecuado.

RECOMENDACIONES PARA LA NEGOCIACIÓN

- **Consiga incentivos para demostrar que tiene algo de valor:** asegúrese de que tiene algo de valor para ellos y hágalo evidente.
- **Aumente la presión para demostrar los costes de no conseguir un acuerdo:** elabore una amenaza creíble (por ejemplo, exposición mediática, protestas, boicot), fuerce a la otra parte a elegir y hágale saber las consecuencias.
- **Establezca su autoridad y credibilidad:** asegúrese de que tiene un mandato explícito de las personas a las que representa (por ejemplo, OSC, grupos de base, comunidades, etc.) y de que la otra parte lo sabe.
- **Consiga apoyos y demuestre influencia:** Utilice a sus aliados para maximizar sus recursos y conseguir un mayor respeto.
- **Mantenga el control del proceso:** anticípese a las reacciones de la otra parte, consiga apoyo entre bastidores, utilizando aliados y aumentando la concienciación con respecto al tema mediante la promoción

PAUTAS PARA ELABORAR UNA NOTA DE PRENSA:

- Sea claro con respecto al mensaje que quiere transmitir: identifique tres -cuatro mensajes claros y específicos
- Sea breve: idealmente tendrá una página y en ningún caso de más de dos
- Utilice un lenguaje preciso, poderoso y con verbos activos
- Evite utilizar un lenguaje técnico
- Emplee citas para reforzar sus argumentos
- Incluya recomendaciones claras que pidan que se adopten medidas
- Empiece por la información más importante y explique el resto de la información al final
- Incluya hipervínculos donde encontrar más información

- **Concesión de entrevistas:** si su historia sale en los medios de comunicación prevea que le pidan una entrevista. Aquí es donde puede ser útil que utilice el documento de preguntas pegadizas. La herramienta Mensaje «un minuto» (a continuación) también puede ayudarle a prepararse.

Durante una entrevista asegúrese de:

- hablar de corazón
- mantener la calma: recuerde que usted sabe más del tema que el periodista
- responder brevemente utilizando un lenguaje sencillo sin acrónimos ni jerga
- ser creativo, presentar una imagen: «*imagínese lo que debe ser...*»
- nunca responder una pregunta a la carrera, si necesita más tiempo simplemente pida que se la repitan
- no se invente cosas. Si no sabe la respuesta, simplemente dígalos.
- no se vaya por las ramas y lleve siempre al periodista de vuelta a sus mensajes clave. Para ello, puede utilizar algunas frases como «*punte*» (por ejemplo, «*creo que lo que está diciendo es importante, pero el asunto principal es...*», «*realmente necesitamos concentrarnos en...*», «*lo verdaderamente importante aquí es...*», «*las investigaciones nos dicen que...*», «*no hay que olvidar que*», «*pero*», etc.)
- no deje que el periodista establezca el programa ni el mensaje
- **Dar las gracias a los periodistas:** Una vez se publique su historia, contacte con el periodista y dele las gracias por su tiempo y por haber compartido su mensaje con el público. Una simple tarjeta un correo electrónico son un buen gesto.

Es muy útil poder resumir en transmitir su mensaje clave en tres o cuatro frases concisas o declaraciones. Esto es útil para las entrevistas de televisión o radio, en donde las contribuciones normalmente se editan hasta un máximo de 30 segundos, o en el caso de reuniones inesperadas con personas clave para adoptar decisiones, como por ejemplo cruzarse con Ban Ki-Moon en el ascensor. Esto se denomina mensaje un minuto y consiste en:



Utilización de los medios sociales de comunicación

De un tiempo a esta parte, las herramientas relacionadas con los medios sociales de comunicación han ocupado titulares al originar incidentes diplomáticos (Wikileaks) o alimentar las protestas de la Primavera Árabe (Facebook y Twitter). El término «medio de comunicación social» incluye diversas herramientas, cada una con características diferentes. El uso y la importancia crecientes de estas herramientas han desafiado en ocasiones el derecho a la libertad de expresión y el acceso a la información, lo que ha puesto en duda los enfoques tradicionales sobre promoción y el funcionamiento de las campañas. Esto ha sentado las bases de una forma nueva de «activismo digital». Para entender cómo puede utilizar estas herramientas en sus actividades de promoción, podría tener en cuenta las cuatro «capas» o dimensiones siguientes que conforman las bases de todos los medios sociales de comunicación³⁵.

Contenido: los medios sociales de comunicación permiten que cualquiera (que tenga acceso a internet) cree su propio contenido multimedia. El contenido generado por el usuario es la base de la mayoría de las plataformas de comunicación sociales. Este puede ser una fuente importante de empoderamiento, especialmente en sociedades represivas y ha dado lugar a «blogs» críticos y «periodismo ciudadano» en los que los aficionados pueden informar y comentar lo que está pasando sobre el terreno, especialmente durante situaciones de crisis (p.ej. www.blogger.com, www.indymedia.org, www.bulatlat.com)

Colaboración: Los medios sociales de comunicación hacen más fácil la unión de pequeñas acciones individuales para dar lugar a resultados colectivos importantes. Esto es posible a través de la conversación, la creación conjunta y la acción colectiva. Las conversaciones en línea generan tráfico y pueden volverse «virales» con facilidad permitiendo así que su mensaje llegue rápidamente a una cantidad ingente de personas. La creación conjunta (en la que distintos usuarios proporcionan contenido de forma independiente) fomenta la colaboración y puede ser la simiente de alianzas digitales. Las Wikis (voces de la Wikipedia), los blogs de grupos, los grupos de fotografía y los video-collages son ejemplos de creación conjunta. La acción colectiva va un paso más allá al utilizar la participación en línea para dar lugar a acciones trascendentes como la firma de peticiones electrónicas, la búsqueda de financiación o la organización de protestas o actos en el mundo real. Todas estas formas de activismo digital pueden proporcionarle herramientas útiles que puedan servir a su causa.

EJEMPLOS DE MEDIOS SOCIALES

- Blogs (www.wordpress.org)
- Micro-blogs (www.twitter.com)
- Video (www.youtube.com)
- Fotografía (www.flickr.com)
- Podcasts (www.blogtalkradio.com)
- Mapas (www.maps.google.com)
- Redes sociales (www.facebook.com)
- Voto (www.digg.com)
- Selección de webs (www.delicious.com)
- Lifestreaming (www.friendfeed.com)
- Wikis (www.wikipedia.org)
- Mundo Virtual (www.secondlife.com)

Comunidad: Los medios sociales de comunicación facilitan una colaboración estable dentro de una comunidad en línea sobre una idea, a lo largo del tiempo y sin fronteras. Sin embargo, no puede crearse una comunidad en línea a partir de la nada puesto que la gente sólo se unirá (tanto en la esfera digital como fuera de ella) alrededor de un tema que les importe. Para movilizar el apoyo público a favor de su causa, puede dirigir sus esfuerzos a construir una comunidad en línea alrededor de un acto o campaña específicos. Por ejemplo, «Vote Report India» creó una plataforma en línea para hacer un seguimiento colectivo de las irregularidades de las elecciones indias de 2009. La campaña «Libertad para los 43 de Morong» creó una vibrante comunidad en línea para pedir la liberación de 43 trabajadores de la salud detenidos ilegalmente en Filipinas en 2010 (véase el caso de estudio).

Inteligencia colectiva: La red social nos permite no sólo aunar acciones colectivas, sino también procesar la información (utilizando algoritmos complejos) y utilizarla como nos plazca. Por ejemplo, las páginas web

comerciales como Amazon le envían recomendaciones a medida basadas en su actividad e historial de navegación. Existen muy pocos ejemplos de la utilización de estos medios con propósitos no comerciales, pero esto podría tener un enorme potencial para alimentar el activismo digital.

Las mejores iniciativas en el ámbito de los medios sociales de comunicación deben lograr un equilibrio entre las cuatro dimensiones. Un ejemplo de esto es [MoveOn.org](http://front.moveon.org/)³⁶ que ha logrado crear una comunidad unida en torno a la política progresista en los EE.UU. Otro ejemplo muy bueno lo constituye [Global Voices Online](http://globalvoicesonline.org/)³⁷ y su proyecto hermano Global Voices [Advocacy](http://advocacy.globalvoicesonline.org/)³⁸, cuyo objetivo es crear una red mundial contra la censura de las personas que escriben blogs y los activistas de la red de todos los países en desarrollo que trabaje para proteger la libertad de expresión y el acceso a la información en línea.

Direcciones útiles: www.facebook.com/CSOeffectiveness

<http://twitter.com/CSOpenForum>

CASO DE ESTUDIO:

Medios sociales de comunicación y la primavera árabe

En 2011 hemos sido testigos de una marea de protestas civiles en el Norte de África y Oriente Medio en contra de regímenes autocráticos y corruptos. Llamada la primavera árabe, este movimiento repentino, creó un efecto dominó en el que los activistas de un país siguieron y adquirieron confianza y apoyo de los de otros países. Aunque este patrón ya se ha dado antes en otros contextos, la novedad de la primavera árabe fue el uso masivo de los medios sociales de comunicación, los teléfonos móviles y la televisión por satélite. Estas herramientas contribuyeron a la unión de grupos diversos procedentes de Marruecos, Egipto, Túnez, Libia, Siria, Bahréin y Yemen en torno a una causa común e independiente de las fronteras que desafía el control del estado y evita los medios de comunicación convencionales.

En el punto álgido de las protestas, durante la ocupación de la Plaza Tahrir en el Cairo, Twitter registró hasta 45 «tweets» por minuto, la mayoría de ellos en inglés. Esto creó una plataforma que recibió una atención mediática inmediata y visibilidad mundial. Los medios sociales de comunicación también proporcionaron a los que protestaban información sobre cómo actuar frente a las fuerzas de seguridad, incluyendo mapas que indicaban los lugares en los que reunirse para protestas, así como consejos sobre qué hacer en caso de ser atacados con gas lacrimógeno. Cuando los gobiernos intentaron desesperadamente reprimir las protestas bloqueando las páginas de las redes sociales (Túnez) o desactivando todos los sistemas de comunicación (Egipto), sólo lograron alimentar el descontento, contribuyendo a largo plazo a su caída. El papel de los medios sociales de comunicación durante la primavera árabe ha sido ampliamente debatido.

En última instancia, los medios sociales de comunicación sólo son herramientas que pueden ayudar a consolidar el apoyo público cuando existe una causa común en las circunstancias correctas. A pesar de representar un papel central en Egipto y Túnez, los medios sociales de comunicación no han tenido un papel tan importante en Yemen, Siria y Bahréin, por ejemplo. En la ausencia de liderazgo político en lo que respecta a las alternativas, los medios sociales de comunicación pueden influir en el resultado de regímenes autoritarios, pero representan un papel menos importante a la hora de determinar los poderes que emergen para ocupar su lugar.

36 <http://front.moveon.org/>

37 <http://globalvoicesonline.org/>

38 <http://advocacy.globalvoicesonline.org/>

Movilizar el apoyo público

Movilizar el apoyo público en favor de su tema de trabajo puede ser una herramienta poderosa, pero también muy peligrosa. El poder del público para influir sobre los responsables de la toma de decisiones cambia de un país a otro. Usted está en la mejor posición para juzgar si esto es una opción viable para su tema y su contexto. Necesitará ser realista sobre por qué quiere movilizar al público y qué pueden ayudarle a conseguir.

Existen numerosas formas de lograr el apoyo público que varían entre la escritura de cartas y peticiones para los responsables de la toma de decisiones hasta las acciones simbólicas (agitar banderas o convocar vigiliias), protestas y manifestaciones públicas. Si opta por movilizar el apoyo público, necesitará decidir cuál es la forma más apropiada y eficaz para hacerlo en sus circunstancias. Asegúrese de que ha realizado un análisis de riesgos (véase a continuación) antes de embarcarse en cualquier actividad que pueda comprometer seriamente su seguridad o la de sus socios y aliados.



SEGUNDA ASAMBLEA MUNDIAL DEL FORO, SIEM RIEP-CAMBOYA, JUNIO DE 2011

CASO DE ESTUDIO:**Campaña «Liberad a los 43 de Morong», Filipinas**

En febrero de 2010, 43 trabajadores del sector salud que participaban en un taller de formación de primeros auxilios organizado por el Consejo para la Salud y el Desarrollo en Morong (Filipinas) fueron arrestados ilegalmente por el ejército. Los trabajadores fueron acusados de pertenecer al New People's Army, un grupo de insurgentes rebeldes. En un principio sufrieron malos tratos, incluyendo tortura física y psicológica cuando estuvieron en detención militar. Esto, unido a problemas legales, hizo que la mayoría de los trabajadores fueran transferidos a la policía, donde permanecieron detenidos durante más de 10 meses. Finalmente, fueron liberados por orden del nuevo presidente electo, Benigno Aquino III en diciembre de 2010 tras una campaña nacional y presión internacional. La acción organizada en favor de la liberación de los 43 de Morong (tal y como se les conoce) comenzó horas después del arresto y una amplia coalición liderada por Karapatan: Alliance for the Advance of People's Rights formó la «Alianza por la liberación de los 43 de Morong» para reforzar y amplificar el esfuerzo. La Alianza presentó una campaña de masas multifacética. Utilizando los medios sociales de comunicación (Facebook, Twitter, blogs), vídeo (You Tube) y medios de comunicación tradicionales concienciaron y organizaron acciones conjuntas, manifestaciones y protestas.

La campaña denunció las prácticas abusivas del ejército, las violaciones sistemáticas de los derechos humanos y especialmente la privación del derecho a la salud. Lograron el apoyo de los trabajadores hospitalarios del gobierno, desde los directores a los trabajadores y las enfermeras. En las puertas de los principales hospitales del país se colocaron cordeles por la liberación de los 43 y tanto antiguos secretarios del Ministerio de Sanidad como asociaciones médicas profesionales pidieron la liberación inmediata de los trabajadores. Las acciones ciudadanas en forma de firma de peticiones, movilizaciones y foros tuvieron lugar casi dos veces por semana. Se insistió en lograr dialogar con organismos gubernamentales tales como la Comisión sobre Derechos Humanos y el Ministerio de Justicia y la campaña electoral del Presidente Aquino también proporcionó una buena ocasión para denunciar las violaciones de derechos humanos del régimen anterior e intentar la liberación de los 43.

La campaña tuvo un alcance internacional gracias a los miembros de la Alianza. Asociaciones de abogados de distintos países, incluyendo Japón, Francia, EE.UU. y Canadá coordinaron los borradores de las resoluciones y apelaciones destinadas al Gobierno de Filipinas que ponían en duda las razones legales para el arresto de los 43. Mientras tanto, dentro del centro de detención los 43 trabajadores del sector salud iniciaron acciones de apoyo y protestas, como huelgas de hambre, para exigir su libertad y la mejora de las condiciones del centro. El gobierno solamente archivó el caso contra los 43 tras casi un año de presión pública y medidas legales contra la falta de fundamento legal de los cargos. El último de los trabajadores fue liberado en febrero de 2011. En 2011, 6 de los 43 denunciaron al anterior presidente, Arroyo, generales del ejército y otros altos cargos por daños. A día de hoy, todavía no se han exigido responsabilidades a ninguno de ellos por el arresto y la detención ilegal de los 43 de Morong.

Reflexiones de Karapatan y CIVICUS (que apoyó a Karapatan): La liberación de los 43 de Morong no hubiera sido posible si tantas OSC nacionales e internacionales no hubieran actuado en contra de las violaciones de los derechos humanos y en defensa del derecho a la salud. La combinación de una batalla legal con una campaña de masas fue muy eficaz para incrementar la concienciación y demostrar la ilegalidad del arresto y detención de los trabajadores. La intervención positiva y los informes de la Comisión de Derechos Humanos, con un mandato constitucional e independiente, durante la

primera semana de detención de los 43 de Morong fue esencial para denunciar al gobierno por la ilegalidad e injusticia del arresto y la detención. La postura de la Comisión de Derechos Humanos proporcionó un gran apoyo moral a la campaña continuada de carácter público y legal organizada por la sociedad civil. Si bien las elecciones presidenciales proporcionaron una oportunidad muy buena para centrar el debate político en la situación de los derechos humanos en el país, las cosas no cambiaron de la noche a la mañana tras las elecciones. La necesidad de actividades de promoción continuas y contundentes se mantuvo al mismo nivel que antes de las elecciones para garantizar la liberación eventual de los 43 de Morong.

Información adicional: <http://freethehealthworkers.blogspot.com>
www.karapatan.org

Puede mantenerse informado de las novedades sobre los 43 de Morong en Twitter y Facebook – Para más información, póngase en contacto con Adam Nord, CIVICUS: adam.nord@civicus.org



PRIMERA
ASAMBLEA
MUNDIAL DEL
FORO, ESTAMBUL-
TURQUÍA,
SEPTIEMBRE DE
2010

PASO 7

CONSOLIDAR SU PLAN Y EVALUAR EL PROGRESO

Desarrollar un plan de promoción

Toda la información generada durante el proceso de planificación de la promoción debería quedar reflejada en un plan de promoción. Este es un documento importante que debería ser adoptado por los directivos de las organizaciones involucradas y estar disponible para todo el personal que participa en la puesta en práctica de su estrategia de promoción. En un anexo de este manual está disponible una plantilla de ejemplo para el desarrollo de un plan de promoción. Esto es sólo una sugerencia de formato puesto que existen innumerables formas de elaborar un plan de promoción. Sin embargo, de forma general, el plan debería resumir las conclusiones de los siguientes pasos clave del proceso de planificación:

- Entorno favorable y análisis de poder
- Visión de cambio y objetivos de cambio específicos
- Análisis de políticas incluyendo oportunidades para la promoción
- Análisis de partes interesadas y enfoque para el desarrollo de su iniciativa de promoción
- Mensajes centrales y a medida
- Fases principales del plan, incluyendo actividades a corto y medio plazo/un calendario de las actividades principales

Seguimiento y evaluación de su promoción

Para garantizar la responsabilidad y que se aprenden las posibles lecciones de cara a mejorar la promoción en el futuro son esenciales una buena planificación, el seguimiento, la supervisión y una evaluación de impacto. Sin embargo, la promoción no es sencilla y su objetivo es influir sobre entornos sociales y políticos complejos. Para la promoción, es especialmente importante evaluar el impacto de forma constante, ya que permite a las OSC buscar indicios de cambios conforme trabajan, evaluar el progreso a la hora de lograr cambios y comprobar si sus conjeturas sobre cómo se logra el cambio en su contexto son correctas. No existe una sola forma de medir el progreso e impacto de la promoción. Distintas organizaciones, coaliciones y redes han desarrollado y puesto en práctica distintas metodologías. Generalmente, si su proceso de planificación es sólido y ha cumplido correctamente con los pasos principales (principalmente la determinación de objetivos de cambio), estará en una buena posición para evaluar su progreso conforme actúa.

Es importante que evalúe tanto el proceso como el impacto de su trabajo de promoción. El **seguimiento del proceso** le permitirá juzgar periódicamente si:

- su enfoque y tácticas funcionan;
- se logra llegar a las audiencias objetivo y sus mensajes son accesibles para ellos;
- está usando los mejores canales para difundir su mensaje;
- está colaborando con los aliados y socios correctos.

DEFINICIONES

- **Actividades:** lo que realmente se hace, p.ej. escribir un informe, organizar una reunión, etc.
- **Productos:** resultados directos de su contribución, productos tangibles producidos al completar sus actividades, p.ej. los materiales desarrollados, las reuniones, etc.
- **Resultados:** cambios inmediatos y observables en lo que respecta a sus objetivos de promoción que se han producido como resultado directo de sus actividades. Por ejemplo, la elaboración del borrador de una política sobre el diálogo con la sociedad civil o el anuncio de fondos adicionales para las OSC.
- **Indicadores:** formas objetivas de medir el progreso que se está logrando. Deben relacionarse con los objetivos y metas de su iniciativa de promoción. **Indicadores de impacto:** necesarios para evaluar si se está haciendo progreso para cumplir con sus objetivos e hitos y cuál es el impacto que su trabajo de promoción ha tenido a la hora de influir sobre las audiencias clave. Los indicadores de impacto miden los resultados y/o los impactos a largo plazo de su promoción. Por ejemplo, el incremento del número de políticos que defienden su tema o un incremento porcentual de las contribuciones a OSC.
- **Indicadores del proceso:** indican cuánto progreso se ha realizado a la hora de poner en práctica sus actividades, y evaluar los productos generados como parte de su trabajo de promoción. Por ejemplo, el número de reuniones, el número de participantes, el número de informes clave distribuidos, etc.

La **evaluación de impacto** es útil para saber si:

- es probable alcanzar sus objetivos en los plazos previstos;
- necesita hacer más para mantener el cambio a largo plazo;
- los impactos no previstos que puedan haber ocurrido (positivos o negativos);
- se ha cumplido el compromiso de sus objetivos para hacer cambios específicos (p.ej. promesas de financiación adicional).

Seguir y evaluar su trabajo de promoción será más sencillo y fácil si es organizado, documenta su progreso de forma transparente y se asegura de que la información fluye libremente dentro de su organización y de la red de contactos. En [la sección 4](#) se incluye un ejemplo de un marco de seguimiento y evaluación de su iniciativa de promoción para la plantilla del descrito en [el anexo 2](#). En [los anexos 3 y 5](#) encontrará otras ideas y herramientas para ayudarle a documentar su promoción y evaluar su progreso. Estas incluyen:

a) indicadores de promoción sugeridos; b) una plantilla de ejemplo para las actas de las reuniones y c) un ejemplo de un diario de resultados para seguir los cambios en sus objetivos clave.

Anexos

ANEXO 1 GLOSARIO TERMINOLÓGICO

Actividades	Lo que realmente se hace durante la promoción, p.ej. escribir un informe, organizar una reunión, etc.
Actores influyentes	Individuos que puede que no tengan poder por sí mismos, pero que pueden influir sobre sus objetivos. Recuerde que los actores influyentes pueden usar sus influencia a favor o en contra suya.
Aliados	Individuos u organizaciones relevantes que apoyan su causa en diverso grado y distinta forma. Estos pueden ser aliados potenciales en su iniciativa de promoción.
Alianzas	Normalmente implican relaciones al más corto plazo entre miembros que se concentraron objetivo específico. Están limitadas en el tiempo y los objetivos, y por tanto exigen menos de los miembros.
Análisis de políticas:	El análisis de políticas estudia los planes y normas fijadas por los gobiernos, empresas o otras instituciones, incluyendo las OSC, y cómo las políticas (o la falta de políticas o el no ponerlas en práctica) afecta a grupos específicos de la población.
Coaliciones	Con frecuencia tienen una estructura más organizada. Incluyen el trabajo conjunto entre un grupo dispar de OSC en torno a un único evento de gran tamaño, una serie de temas relacionados o una campaña más amplia. Las coaliciones normalmente implican relaciones a largo plazo y que los miembros se pongan de acuerdo dentro de una plataforma.
Contexto político:	Incluye aspectos como la distribución de poder, el rango de organizaciones involucradas y sus intereses, y las reglas formales o informales que rigen las interacciones entre actores diferentes. El contexto político determina cómo funciona el proceso político.
Cooperación al desarrollo	El término «cooperación al desarrollo» es frecuentemente intercambiable por «ayuda» o «ayuda al desarrollo», pero no se limita a las transferencias de recursos consideradas AOD. BetterAid utiliza «cooperación al desarrollo» para referirse a un conjunto de relaciones internacionales que se establecen entre gobiernos o individuos con el propósito de alcanzar los objetivos de desarrollo acordados internacionalmente (ODAI) en los países en desarrollo. Puede incluir cooperación realizada por la sociedad civil y la creciente cooperación entre países en desarrollo (cooperación Sur-Sur) que tienen por objetivo el desarrollo.
Eficacia de la ayuda	La eficacia de la ayuda se refiere a las medidas que mejoran la calidad de las relaciones de ayuda, centrándose principalmente en los términos y condiciones de la transferencia de recursos. La Declaración de París definió cinco principios que deberían servir de guía a los donantes oficiales y los gobiernos de los países en desarrollo para mejorar la eficacia de la transferencia de recursos.

Eficacia del desarrollo	La eficacia del desarrollo promueve, dentro de un marco democrático, un cambio sostenible que se ocupe de las causas así como los síntomas de la pobreza, la desigualdad y la marginalización mediante la diversidad y complementariedad de los instrumentos, las políticas y los actores. En lo referente a la ayuda, se entiende por eficacia de la ayuda las políticas y prácticas de los actores del desarrollo que amplían el impacto de la ayuda y la cooperación al desarrollo sobre las capacidades de las personas pobres y marginadas para reclamar sus derechos y alcanzar los ODAI. Las condiciones necesarias para cumplir con los objetivos de la eficacia del desarrollo deben incluir compromisos evaluables para mejorar la eficacia de la ayuda.
Entorno favorable	El «entorno favorable» es el contexto político y de políticas creado por los gobiernos, los donantes oficiales y otros actores del desarrollo que afecta al modo en que las OSC podrían realizar su trabajo.
Indicadores	Formas objetivas de medir el progreso que se está logrando. Deben relacionarse con los objetivos y metas de su iniciativa de promoción.
Indicadores de impacto	Necesarios para evaluar si se está haciendo progreso para cumplir con sus objetivos e hitos y cuál es el impacto que su trabajo de promoción ha tenido a la hora de influir sobre las audiencias clave. Los indicadores de impacto miden los resultados y/o los impactos a largo plazo de su promoción. Por ejemplo, el incremento del número de políticos que defienden su tema o un incremento porcentual de las contribuciones a OSC.
Indicadores del proceso:	Indican cuánto progreso se ha hecho a la hora de poner en práctica sus actividades y evaluar los productos generados como parte de su trabajo de promoción. Por ejemplo, el número de reuniones, el número de participantes, el número de informes clave distribuidos, etc.
Lobby	Conversaciones uno a uno y/o encuentros en los que las personas pueden acceder e intentar convencer a los que están en el poder.
Normas favorables	Las normas favorables son una serie de buenas prácticas de donantes y gobiernos (en el ámbito legal, burocrático, fiscal, informativo, político y cultural) que contribuyen a incrementar la capacidad de los actores de desarrollo de las OSC de participar en el proceso de desarrollo de forma sostenible y eficaz.
Objetivos:	Individuos responsables de la toma de decisiones con el poder para responder ante sus peticiones de promoción y poner en marcha el proceso político para hacer frente a su problema.
Objetivo de cambio de promoción	Debe definir claramente qué resultados se esperan, con quién, cómo y en qué plazo. El objetivo debe concentrarse en una acción específica (o resultado) que puede adoptar una institución dentro de un tiempo determinado de uno a tres años.

Objetivo de promoción	Ilustra su perspectiva a largo plazo del cambio. Describe el cambio general que quiere conseguir como resultado de su trabajo de promoción. Su objetivo se puede expresar en términos generales.
Opositores	Personas influyentes, organizaciones e instituciones que se oponen a su promoción por razones y en diverso distintos.
Promoción	Proceso deliberado diseñado para influir sobre las políticas y acciones de los que tienen el poder con el objetivo de lograr un entorno favorable para obtener una sociedad civil eficaz, basada, cuando sea posible, en unas normas mínimas acordadas mediante el diálogo multisectorial.
Partes interesadas:	Todos aquellos que pueden afectar o serán afectados por el cambio que quiere conseguir.
Política:	Una política es un plan, una línea de acción o un conjunto de normas adoptadas por el gobierno, una empresa o una institución y diseñada para influir y determinar decisiones o procedimientos.
Productos:	Resultados directos de su contribución, productos tangibles producidos al completar sus actividades, p.ej. los materiales desarrollados, las reuniones, etc.
Redes:	Suelen ser asociaciones más amplias y flexibles de personas o grupos que se reúnen en torno a una preocupación común, a un interés o en base iniciativas periódicas conjuntas. Fomentan el intercambio de información e ideas.
Resultados:	Cambios inmediatos y observables en lo que respecta a sus objetivos de promoción que se han producido como resultado directo de sus actividades. Por ejemplo, la elaboración del borrador de una política sobre el diálogo con la sociedad civil o el anuncio de fondos adicionales para las OSC.

ANEXO 2

EJEMPLO DE UN PLAN DE PROMOCIÓN

PARTE 1 – RESUMEN

1. Grupo de promoción

Líder:

Equipo principal: personas que trabajan juntas en la planificación/puesta en práctica de la estrategia

Satélites: personas que actúan como puntos de referencia/participan de forma ocasional

2. Perspectiva de cambio

¿Cuál es el objetivo general que quiere alcanzar como resultado de su trabajo de promoción para un entorno más favorable en su contexto?

3. Objetivos de cambio

¿Cuáles son los cambios concretos y medibles que quiere que se produzcan y que a su vez contribuirán a alcanzar su objetivo?

4. CONTEXTO – Entorno favorable y análisis político

Debería ayudar a contextualizar sus estrategias de promoción. Debería basarse en su situación y análisis político, describiendo el problema o problemas principales y resumiendo brevemente la solución que propone.

5. Objetivos

Identificar a los principales responsables de la toma de decisiones a los que se dirigirá sus acciones de promoción a nivel nacional, sub-nacional y local.

6. Oportunidades

De acuerdo con la sección anterior y en base a sus análisis políticos y de poder, deberá indicar aquí las oportunidades principales para dar forma a sus mensajes clave e influir el cambio político directamente (fases principales de los procesos de formulación de políticas relevantes, próximas reuniones y conferencias nacionales e internacionales, aniversarios clave, los responsables de la toma de decisiones que serán su objetivo y cómo contactarles, tácticas, etc.).

OPORTUNIDAD	¿CUÁNDO? Podría referirse a una fecha concreta, p.ej. un acto como una conferencia o un calendario para la elaboración de una política	OBJETIVOS/CLAVE	TÁCTICAS DE INFLUENCIA

7. Mensajes clave

En primer lugar, definir brevemente su mensaje central. Posteriormente, utilizar la tabla para resumir los mensajes principales para sus audiencias clave (p.ej. políticos objetivo, expertos técnicos, aliados y socios, el público en general). También debería considerar el mejor formato y canal para cada audiencia.

AUDIENCIA	MENSAJES CLAVE Divida cada uno de los mensajes en cuatro componentes principales para crear un marco de comunicación: <ul style="list-style-type: none">• ¿Cuál es el tema?• ¿Por qué es importante?• ¿Cuál es la llamada a la acción?• ¿Qué va a hacer?	FUENTE (en la que más confía la audiencia, p.ej. medios de comunicación específicos o un organismo técnico sobre nutrición)	FORMATO (el más indicado para llegar a su audiencia, p.ej. informes, documentos sobre políticas comunicación uno a uno, reunión de expertos, documentales de televisión)

8. Análisis de riesgos

Indique los riesgos principales (desafíos y obstáculos) para el éxito de la estrategia de promoción (p.ej. los riesgos y obstáculos tanto internos como externos, etc.), determinar cuál es la probabilidad de que se materialice cada una de las situaciones negativas y las medidas que se podrían adoptar para mitigar cada uno de los riesgos.

RIESGO	IMPACTO (alto/medio/bajo)	PROBABILIDAD (alta/media/baja)	ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL RIESGO

9. Plan de promoción (para un periodo de 12 a 18 meses)



Objetivo 1					
Objetivo 2					
Etc.					

PARTE 2 – INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Esta parte de la estrategia proporciona información adicional, y no obstante esencial, para contextualizar su iniciativa de promoción. Cuando complete estas tablas, debería tener cuidado de limitar el contenido únicamente a los objetivos y oportunidades/enfoques más importantes a la hora de lograr el cambio..

1. Análisis de objetivos

Usando la tabla que se encuentra a continuación, identifique de 1 a 3 actores influyentes, indique su actitud hacia su tema, su nivel de influencia, cómo de importante es el tema para ellos y describa brevemente el cambio que espera conseguir en su conocimiento, comportamiento y la acción que espera que adopten.

RESPONSABLES DE LA TOMA DE DECISIONES Y ACTORES INFLUYENTES	ACTITUD HACIA EL TEMA ¿Hasta qué punto lo apoyan, se oponen o actúan con cautela?	PODER PARA LOGRAR EL CAMBIO (FUERTE/MEDIO/DÉBIL)	IMPORTANCIA DEL TEMA PARA ELLOS (ALTA/MEDIA/BAJA)	¿QUÉ CAMBIOS ESPERA LOGRAR EN SU COMPORTAMIENTO Y ACCIONES? Esto debería clasificarse en función de: <ul style="list-style-type: none"> • cambios que esperamos observar • cambios que querríamos observar • cambios que nos encantaría observar
Objetivo X				
Actores influyentes:				

2. Aliados y socios

Identifique los 3-5 principales individuos, OSC o coaliciones que quieren aliarse/asociarse con usted en su trabajo de promoción	GRADO DE INFLUENCIA (ALTO/MEDIO/BAJO)	POSTURA SOBRE EL TEMA Clarificar la postura del aliado/socio in relación al tema de promoción; ¿es el mismo que el nuestro? ¿En qué se diferencian?	TÁCTICAS DE COLABORACIÓN (Identificar formas en las que se pueda colaborar con éxito con cada aliado/socio)
1.			
2.			
3.			
Etc.			

3. Base empírica

Es útil establecer qué pruebas/datos necesitará para construir un argumento sólido que logre influir en sus objetivos sobre cada una de sus metas. Es importante vincularlos con cada uno de sus objetivos de cambio para identificar las pruebas/datos que son esenciales para apoyar su promoción. Será necesario identificar las pruebas que ya están disponibles y aquellas que será necesario reunir como parte de la estrategia (p.ej. lagunas de conocimiento/pruebas) y cuándo serán necesarias estas pruebas nuevas.

	OBJETIVO	PRUEBAS DISPONIBLES	PRUEBAS ADICIONALES NECESARIAS
1.			
2.			
3.			
Etc.			

4. Marco de seguimiento y evaluación

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES	INDICADORES DEL PROCESO Incluir los indicadores SMART que utilizará para evaluar su progreso. Estos deberían reflejar directamente los hitos y actividades que ha identificado en el plan de promoción (p.ej. X ha tenido éxito a la hora de facilitar la creación de un grupo de trabajo / se ha creado una coalición para trabajar sobre X / taller conjunto con el objetivo ha tenido éxito a la hora de plantear las preocupaciones sobre el tema X / artículos publicados en medios de comunicación / convocado al parlamento / informes gubernamentales sobre X y otros temas relacionados).	INDICADORES DE IMPACTO Pruebas de que se ha producido un cambio positivo (tanto político como práctico) para lograr los objetivos (p.ej. se ha revisado la política X como resultado del trabajo de promoción (se han incrementado los recursos públicos dedicados a las OSC en un X %).
Objetivo x		
Actividades		
Objetivo xx		
Actividades		

ANEXO 3 EJEMPLOS DE INDICADORES DE PROMOCIÓN

Marco para comprender los resultados e impactos posibles del trabajo y las campañas de promoción³⁹

DIMENSIÓN DE TRABAJO	INDICADORES DE PROGRESO (BUENOS Y MALOS)	INDICADORES DE CAMBIO E IMPACTO A LARGO PLAZO
Cambio de políticas <ul style="list-style-type: none"> • p.ej. cambio legislativo • Cambio de la legislación • Cambio en el comportamiento de las empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del diálogo sobre un tema • Incremento de la visibilidad de un tema • Cambio de opinión (¿de quién?) • Cambio retórico (público/privado) • Cambio en las publicaciones escritas • Cambios en el personal clave • Ofertas de financiación por parte de las empresas • Perjuicio de las actividades de objetivos o aliados 	<ul style="list-style-type: none"> • Ha cambiado la política • Ha cambiado la legislación • Se ha puesto en práctica el cambio de política/legislativo • Personal altamente cualificado es responsable de poner en práctica una política • (a muy largo plazo) cambio positivo en la vida de las personas como consecuencia del cambio de política/legislativo
Desarrollo de capacidad para la promoción Mediante el trabajo con... ONG Movimientos/redes Sindicatos Organizaciones comunitarias Organizaciones populares Organizaciones socias Periodistas locales Organizaciones académicas Abogados de derechos humanos Etc	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cambio de las habilidades, capacidades, conocimientos y eficacia de los miembros individuales? • ¿Cambio de la capacidad, habilidades organizativas y eficacias de los grupos civiles individuales? • Mayor sinergia de los objetivos/actividades de las redes/movimientos • O desintegración de alianzas/redes • Cambio de la colaboración, confianza o unidad de los grupos de la sociedad civil • Mayor libertad de expresión • Mayor aceptación/reconocimiento de los grupos civiles • Existencia de foros en los que la sociedad civil pueda contribuir a un rango amplio de decisiones • Mayor legitimidad de los grupos de la sociedad civil • Incremento del número de grupos de la sociedad civil • Comités populares de seguimiento de los servicios • Las empresas crean grupos de consulta con los actores interesados 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor eficacia del trabajo de la sociedad civil • Los grupos civiles influyen activamente en los responsables de la toma de decisiones para beneficio de las personas pobres • Creación de estructuras de toma de decisiones más receptivas • Mayor participación de grupos de la sociedad civil a la hora de influir en las decisiones • Cambios en la responsabilidad y transparencia de las instituciones públicas • Cambios en las responsabilidades de los grupos de la sociedad civil • Las empresas responden a los grupos de consulta con las partes interesadas
Apoyo a las labores de promoción de las personas <ul style="list-style-type: none"> • p.ej. grupos de ciudadanos que realizan labores de promoción por cuenta propia 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor concienciación sobre los derechos individuales y los sistemas de poder que niegan los derechos. • Cambios en las habilidades de los ciudadanos, las capacidades y conocimientos para movilizar y realizar labores de promoción por cuenta propia. • Los responsables de la toma de decisiones reconocen los derechos • Disposición para escuchar la opinión de los niños 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor acceso a los derechos básicos como la salud, vivienda, agua y alimento. • Las acciones sobre el terreno responden a las necesidades reales de las personas.

39 Ros David y Barry Coates, Borrador sobre el seguimiento de la promoción (Draft Article on Monitoring Advocacy), 2000

Algunos indicadores de promoción posibles

Tal y como se ha indicado anteriormente, los indicadores tienen que estar vinculados a actividades específicas y objetivos de cambio. Son necesarios para demostrar el progreso durante el proceso, los cambios intermedios y el cambio final que se espera conseguir en la institución objetivo. Los indicadores siguientes se proporcionan a modo de ejemplo:

QUÉ EVALUAR	INDICADORES POSIBLES
Sus relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la frecuencia y contenido de las conversaciones con fuentes externas y audiencias objetivo. ¿Está debatiendo nuevas ideas? ¿Se está convirtiendo en un confidente o una fuente de información o consejo? • Cara a cara. Un amplio conjunto de características de las reuniones en ciertos contextos indican logros o cambios importantes. Generalizar es difícil y probablemente inapropiado. Algunos eventos reflejan el aumento de la confianza entre las partes, pero no necesariamente el encauzamiento de la relación hacia los objetivos de promoción.
Medios de comunicación (televisión, radio, prensa, internet)	<ul style="list-style-type: none"> • Cuantitativo: volumen y ámbito de la publicidad • Cualitativo: análisis de contenidos y respuesta de los medios <p>Por ejemplo: número de columnas sobre su tema y la relación entre los comentarios a favor y en contra. El número de veces que se menciona su organización. Analizar si los medios están adoptando su lenguaje.</p>
Su reputación	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar las fuentes y el número de preguntas que recibe como resultado de su trabajo. ¿Está logrando llegar a las personas a las que quería contactar? ¿Cómo y dónde han escuchado hablar de su trabajo? ¿Cómo de acertadas son sus preconcepciones sobre usted y su trabajo? • La percepción de la legitimidad de la ONG puede ser un indicador..
Opinión	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la opinión popular mediante encuestas telefónicas o la subcontratación de encuestas (puede ser muy caro).
La institución objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en el conocimiento y la actitud de los receptores inmediatos de las comunicaciones de promoción. ¿Qué tipos de cambios serían de esperar si los mensajes de promoción estuvieran surtiendo efecto? • Indicadores que demuestran el cambio en áreas que han sido identificadas como estratégicas en campañas anteriores. <p>P.ej. Analizar el impacto en las instituciones financieras internacionales: Investigación de Paul Nelson: El registro de propuestas de promoción indica que cuatro factores estratégicos están generando importantes cambios de políticas.</p> <p>a. Apoyo de la dirección superior o intermedia c. Liderazgo interno activo b. La iniciativa de los miembros principales d. Presión externa</p>
Las fases del cambio político y la puesta en práctica	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la retórica: Registrar y analizar cambios en la retórica de su audiencia objetivo. Mantener un archivo de las declaraciones a lo largo del tiempo. ¿Qué dicen sobre usted y su campaña? ¿Están acercándose a su postura, adaptándose o adoptando parte de su lenguaje y filosofía? (tenga cuidado con la cooptación) • Cambios de políticas o productos legislativos. Es posible diferenciar entre cambios de políticas genéricos y su importancia relativa, por ejemplo, mediante el análisis de las autoridades involucradas y la naturaleza pública y explícita de las declaraciones políticas. • Los presupuestos son una demostración política importante al indicar un compromiso real con prioridades específicas. Se pueden evaluar las partidas presupuestarias y el gasto. • Cambios de comportamiento. Puesta en práctica de políticas: Hasta qué punto se han traducido la legislación o las políticas nuevas en procedimientos administrativos o prácticas institucionales (a menudo esto no se examina muy bien, pero es de vital importancia). • Cuando el cambio de políticas es local puede que los grupos locales logren analizar su puesta en práctica • Incluir dentro del cambio de políticas el compromiso de informar sobre el progreso • Buscar el acuerdo para permitir un seguimiento independiente, frecuentemente en paralelo al seguimiento interno. • ¿Quién corre con los gastos del seguimiento? El hecho de que los que lo ponen en práctica corran con los gastos puede indicar un mayor compromiso

ANEXO 4

PLANTILLA PARA LAS ACTAS DE LAS REUNIONES

Este es un ejemplo sencillo basado en «Word». Permite asegurarse de que cada reunión tiene un objetivo claro y se evalúa inmediatamente en función de su eficacia y lo que debería hacerse para darle continuación. Todas las reuniones relacionadas con la promoción pueden registrarse de acuerdo con este formato. Posteriormente, pueden ser recopiladas por un coordinador y usarse como base para decidir que continuación debe dársele. Las actas de la reunión pueden usarse como registro de los contactos con los distintos objetivos y actores influyentes y para explorar cualquier cambio de actitud a lo largo del tiempo.

DEL PROYECTO	
TÍTULO DE LA REUNIÓN	
LUGAR, FECHA Y HORA DE LA REUNIÓN	
PARTICIPANTES	
OBJETIVOS DE LA REUNIÓN	
¿QUÉ HA PASADO EN RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS?	
¿QUÉ HA PASADO EN TÉRMINO DE LAS ACTITUDES, MOTIVACIÓN E INFLUENCIA DE LOS OBJETIVOS?	
COMENTARIOS	
ACCIONES DE CONTINUACIÓN QUÉ: CUÁNDO: QUIÉN:	

ANEXO 5 DIARIO DE RESULTADOS

Este es un método sencillo centrado en los objetivos para evaluar el progreso a la hora de lograr sus metas a lo largo del tiempo. El diario de resultados se centra específicamente en el seguimiento de los cambios de comportamiento de los principales responsables de la toma de decisiones que constituyen su objetivo. El progreso debe referirse a los cambios de comportamiento que ha identificado y categorizado en el análisis de partes interesadas y la finalización del plan de promoción. El diario puede redactarse a intervalos regulares o utilizarse para anotar hechos particulares relativos a los objetivos individuales según se van produciendo. Se puede crear un diario independiente para cada uno de los objetivos. Tanto usted como sus compañeros pueden usar la plantilla del diario. Esta se debería debatir periódicamente en las reuniones de grupo para aunar las percepciones de cambio sobre sus objetivos.

Diario de resultados para:	¿A qué responsables de la toma de decisiones se refiere?
Progreso desde/hacia:	Plazo en el que se ha registrado el cambio
Colaboradores en la actualización del seguimiento:	Es decir, quién ha registrado los resultados del diario
Progreso respecto a los cambios que ESPERAMOS lograr en el objetivo (alto/medio/bajo)	
1.	
2.	
3.	
Progreso respecto a los cambios que nos GUSTARÍA lograr en el objetivo (alto/medio/bajo)	
1.	
2.	
3.	
Progreso respecto a los cambios que nos ENCANTARÍA lograr en el objetivo (alto/medio/bajo)	
1.	
2.	
3.	
Descripción del cambio:	
Factores y actores que han contribuido:	
Fuentes de información:	
Cambio no anticipado:	
Lecciones / cambios necesarios en el enfoque y las tácticas / reacciones:	

ANEXO 6 RECURSOS

«*Participatory Learning and Action: A trainer's guide*» Jules N Pretty, Irene Guijt, John Thompson, Ian Scoones, International Institute for Environment and Development, 1995

«*Advocacy for Social Justice: A Global Action and Reflection Guide*» David Cohen, Rosa de la Vega, Gabrielle Watson, Oxfam/Advocacy Institute, 2001

«*Critical Webs of Power and Change: Resource Pack for planning, reflection and learning in people-centred advocacy*» Jennifer Chapman, Almir Pereira Jr., Sarah Okwaare, Laya Prasad Uprety, Vincent Azumah, Valerie Miller, 2005

«*A New Weave of Power, People and Politics: The action guide for advocacy and citizen participation*» Lisa VeneKlasen y Valerie Miller, World Neighbours, 2002

«*Advocacy Matters: Helping children change their world – An International Save the Children Alliance guide to advocacy*», Louisa Gosling and David Cohen, 2007

«*Advocacy Toolkit: A collection of tools to help plan, implement, monitor and evaluate advocacy*» Costanza de Toma y Louisa Gosling, Save the Children UK (no publicado), 2005

«*Outcome Mapping: Building learning and reflection into development programmes*» Sarah Earl, Fred Carden and Terry Smutylo, International Development Research Centre, 2001

«*Advocacy Tools and Guidelines: Promoting policy change*» Sofia Sprechmann y Emily Pelton, Care International, 2001

«*Tax Justice Advocacy: A toolkit for civil society*» Sally Golding, Matti Kohonen, Katrin McGauran, David McNair and Sophie Powell, Christian Aid, 2011

«*Making Change Happen: Power – Concepts for revisioning power for justice, equality and peace*» Just Associates (US), 2006

«*Power Pack: Understanding Power for Social Change*» Institute of Development Studies (UK), 2011

«*Mapping Political Context: A toolkit for civil society organisations*» Robert Nash, Alan Hudson and Cecilia Luttrell, Overseas Development Institute (UK), 2006

«*Strengthening World Vision Policy Advocacy: A guide to developing advocacy strategies*» Ajoy Datta, Overseas Development Institute (UK), 2011

«*Political-Process Monitoring: Activist tools and techniques*» Kourtney Pompei and Lacey Kohlmoos, National Democratic Institute, 2010

«*Critical Stories of Change – United Behind the Right to Health: The story of the Action for Global Health Network Europe*» ActionAid, 2011

«*Incidencia Política para la gobernabilidad democrática local*» Eduardo Cáceres Valdivia y Julio Ernesto Díaz Palacios, 2009

«Manual de Promoción Política» Jorge Rodríguez Sosa, 2003

«Manual Para La Facilitación De Procesos de Promoción Política» Andrés McKinley y Patrick Baltazar, 2005

«Campañas para la Movilización Social» Ingeniería sin Fronteras Asociación para el Desarrollo, 2010

«Incidencia Política, Comunicación y Formación de Coaliciones Ciudadanas» Karen Sirker, (date unknown)

«Early Warning System Project - Full Implementation Phase - Information Paper and Toolkit», CIVICUS e ICNL, 2010

«Global Call to Action Against Poverty (GCAP) Strategic Plan 2011-2014» <http://www.whiteband.org>

«Pathways for Change – 6 Theories about how policy change happens» Sarah Stachoviak, Organizational Research Services

«Compendium of International Legal Instruments and other Inter-Governmental Commitments Concerning Core Civil Society Rights» Compiled by Roberto Wohlgemuth J, Edited by Mandeep Tiwana and Michael Rubin - Civil Society Watch Programme, CIVICUS, 2010



Foro sobre la **Eficacia del
Desarrollo de las OSC**

