

Planificación de la estrategia de incidencia

Esta sección cubrirá:

Cómo completar la primera fase del ciclo de planificación:

- Comprender el problema que está tratando de resolver
- Identificar metas alternativas
- Dividir los objetivos en pasos o “peldaños” para lograr sus metas
- Definir destinatarios y aliados



La primera fase del ciclo de la planificación de la incidencia descrita en la sección dos está cubierta aquí (**planificación**). La segunda fase está cubierta en la sección cuatro (**su rol en producir cambios**).

A lo largo de todas las secciones de la planificación de la campaña de incidencia usamos un ejemplo ficticio (en **rojo**) para ilustrar los puntos.

1. EL PROBLEMA – ¿QUÉ ES LO QUE SE NECESITA CAMBIAR?

Para las organizaciones que trabajan con un solo problema, esta primera pregunta no parecería relevante. Sin embargo, dado que es normal que todos tengamos recursos limitados, es probable que usted no tenga la capacidad para realizar una campaña de incidencia exitosa en todos los aspectos del trabajo que quiere realizar. Si usted trabaja en un problema como por ejemplo la violencia contra la mujer, tal vez necesite decidir sobre qué aspecto va a enfocar su campaña, puede ser una forma particular de violencia, o una brecha en los servicios de asistencia o en los derechos legales.

Criterios

Muchas organizaciones usan diferentes criterios para seleccionar sobre qué área se trabajará. Aquí hay cinco puntos clave que lo guiarán:

- **Importante:** ¿Cuán importante es este problema para las personas con las que trabaja? y ¿han identificado ellas mismas este problema como prioridad? Además deberá asegurarse de que este problema cubre los intereses estratégicos y prácticos de la mujer (ver **sección dos, 2.2**).
- **Alcanzable:** ¿Existe una solución viable, una sobre la cual la gente a la que quiere influenciar tenga control? ¿Existe un proceso en el que puedan tomarse decisiones clave? ¿Es este el momento oportuno? (Importante: esto no significa que solo se deba hacer campaña sobre temas fáciles – la solución puede ser a largo plazo, pero en última instancia, debe ser viable).
- **Vendible:** ¿En qué medida es comunicable este problema? ¿Las personas influyentes están interesadas en él? ¿Tiene buena evidencia e historias para respaldar su argumento? ¿Es suficientemente motivador?
- **Valor añadido:** ¿Está bien situada su organización como para abordar este problema? ¿Hay ya personas trabajando sobre este problema y su aporte sería mínimo? ¿No hay nadie trabajando sobre este problema, pero su organización es pequeña y al trabajar solo su impacto sería mínimo? ¿Tiene ya experiencia y una buena reputación en este campo?

- **Adecuado para la organización:** ¿Es un problema que se ajusta a los objetivos, la visión y la misión de su organización? (Usted podría, por ejemplo, querer trabajar en un problema que pondría su perfil de relevancia, que lo ayude a recaudar fondos o que empodere a las personas trabajando con usted). ¿Está dispuesto a asumir los riesgos implicados?

HERRAMIENTA Matriz de Criterios para la elección de las Metas u Objetivos



Puede usar una tabla para guiarlo en el uso de estos criterios

- 1 **Dibuje una matriz con sus criterios del lado izquierdo. Considere los que nosotros le sugerimos previamente y asegúrese de que sean adecuados para usted. Acordar sobre los criterios es fundamental.**
- 2 **Luego designe una columna a cada una de las metas (u objetivos) que tenga en vista**
- 3 **Otórquele un valor de 1 a 5 a cada tema de acuerdo a cómo se adapten a sus criterios. Si algunos son más importantes que otros otórquele doble puntaje.**
- 4 **En teoría, al sumar los puntajes de cada columna, encontrará el ganador. En la práctica, es la discusión que se genera al completar la matriz, lo que le va a dar la respuesta. Preferentemente, se buscará un consenso, o emergerá naturalmente de la discusión.**

Esto está ilustrado en el gráfico que sigue:

	Metas 1	Metas 2	Metas 3	Metas 4
Criterio A	4	2	3	3
Criterio B	2	3	4	2
Criterio C	3	3	5	3
Criterio D	3	1	4	3
Total	12	9	16	11

Algunas organizaciones también quieren asegurarse de que su trabajo de incidencia tenga un impacto más amplio sobre la participación de la sociedad civil. Esto es particularmente pertinente para el trabajo en derechos de la mujer. Estos criterios incluyen:

- el impacto en la sensación y acceso al poder
- la creación de nuevos líderes y de alianzas duraderas, y
- la posibilidad de lograr una mayor aceptación de los derechos y hasta un cambio en las relaciones de poder.

Nombrar al problema

Le será de gran ayuda en el futuro si puede identificar el problema que quiere abordar, no simplemente un tema o un área.

En nuestro ejemplo de campaña, el problema sería:

Violencia => la mitad del total de las mujeres en nuestro país han sido violadas, sin embargo, no hay un elemento disuasivo, ya que no muchos hombres son enjuiciados.

Otros ejemplos de problemas pueden ser:

Educación de las niñas => No hay muchas niñas en este distrito que terminen la escuela primaria

Agua y sanidad => las mujeres en este área urbana pasan hasta dos horas al día juntando y acarreado agua

Considere *quién* se siente más afectado por este problema. ¿Es este problema peor en las comunidades rurales que en las áreas urbanas? ¿Hay algunas personas en particular desventaja, por ejemplo, mujeres/niñas con necesidades especiales, o de una etnia o casta particular? Esto resultará de gran importancia cuando empiece a pensar en una estrategia.

¿Está seguro de que este es realmente un problema? Consulte con sus asociados y la gente con la que trabaja para saber qué opinan. ¿Es esta una ambición guiada por un donante, o es un objetivo real? Es particularmente importante en esta etapa dedicar tiempo a hacer una investigación (ver **sección seis, parte 2.3**).



SUGERENCIA Muchas organizaciones completan la primera parte del proceso de planificación para una cantidad de problemas o temas a abordar, antes de decidir sobre cuál se trabajará. Si tiene tiempo y capacidad, le aconsejamos que lo haga. No podrá saber si un problema o tema se adapta a su criterio hasta haber realizado una extensa reflexión y una seria investigación sobre el mismo.

Una vez que haya identificado el tema y el problema al que se va a dedicar, estará entonces listo para definir las metas de su campaña.

2. LA META U OBJETIVO – ¿CUÁL ES LA ALTERNATIVA?

Es importante tener una meta concreta a alcanzar cuando se empieza una campaña. Una vez identificado el tema o problema que va a abordar, podrá transformarlo en una meta positiva. Estas metas pueden ser generales, ya tendrá la oportunidad de ser más específico más adelante, cuando llegue a la etapa de los objetivos (explicado a continuación).

Ejemplos de metas en nuestro ejemplo de campaña:

- => Las mujeres y las niñas de nuestro país viven libre del temor a la violencia, mientras que los violadores tienen miedo de ser condenados.
- => Todas las niñas de nuestra región terminan la escolaridad primaria
- => Todos los hogares de nuestro distrito local tienen agua potable

Asegúrese de que su meta describa claramente lo que desea lograr.

¿Busca lograr que todas las niñas terminen la escuela primaria o simplemente que todas las niñas puedan leer y escribir?

SUGERENCIA Fundamente su meta en la visión de su organización para la sociedad, lo que la hará más inspiradora y logrará que su compromiso sea mayor.



Cuestionar los roles de género

También debe asegurarse de que su meta no refuerce los estereotipos de género existentes. Por ejemplo, si enunciamos la meta: 'Debería lograrse una manera más fácil para que las mujeres recolecten agua' estamos sugiriendo que la recolección de agua es un trabajo inherente a la mujer. En cambio, 'Debería haber agua potable en todos los hogares' no refuerza esa suposición. De la misma manera, en vez de decir que las mujeres deberían recibir ayuda con el cuidado a sus familiares enfermos de VIH/SIDA su meta debería ser la de asegurar que el estado proporcione la asistencia necesaria a los pacientes con VIH/SIDA; que las mujeres y los hombres que cuidan a sus familiares enfermos de VIH/SIDA reciban ayuda; y que la participación de los hombres en la provisión de asistencia para el enfermo de VIH/SIDA en el hogar sea mayor.

Entonces cuando hable de su campaña puede decir:

"Aspiramos a que todas las niñas terminen la escuela primaria"

En vez de *"Nuestra campaña se aboca a la educación de las niñas"*

ELECCIÓN ESTRATÉGICA Elegir cuál de sus metas va a abordar puede resultar difícil, ya que hay muchos problemas que parecerán cruciales. Sin embargo, es importante elegir la meta a la que realmente pueda destinar sus recursos y con la que pueda lograr su potencial.



3. ¿CUÁL ES SU ANÁLISIS DEL PROBLEMA?

Esta es la parte más sustancial del proceso de planificación. Aquí hay tres áreas que le sugerimos que cubra en su análisis.

- La raíz del problema
- Soluciones para el problema
- El contexto externo, incluyendo:
 - el planteamiento actual sobre la política

el entorno político
los procesos políticos

Hay una cantidad de posibles métodos para usar. Hemos sugerido ciertas herramientas que lo ayudarán en cada área. En esta sección es importante que revise la **sección dos** sobre entender el poder.

3.1 HACER UN BUEN ANÁLISIS

● **Tener los datos correctos**

Es imprescindible hacer una investigación seria – si se equivoca, su reputación se dañará y esto a su vez tendrá un efecto en todo lo que diga. Asegúrese de tener la evidencia que necesita si es que aún no la tiene. Un error común es avanzar demasiado en el proceso de planificación basándose solamente en suposiciones para luego darse cuenta de que no tiene un caso lo suficientemente fuerte. Herramientas como “el árbol del problema” pueden sumar confusión, ya que puede llevarlo a ignorar las complejidades del problema. Más adelante tendrá que probar que tiene un caso, así que es importante que lo tenga firme ahora. Ver **sección cinco, parte 2.3** sobre cómo buscar ideas para hacer que su investigación sea útil a la causa del trabajo para la equidad de género

● **No pierda tiempo**

Si no tiene muchos recursos, no piense que tiene que pasarse semanas haciendo un análisis. Si se trata de un problema sobre el cual ha estado trabajando durante un tiempo prolongado, lo más probable es que ya tenga la respuesta. Estas herramientas sirven para confirmar que sus supuestos son los correctos, y para resaltar las áreas en las que todavía tiene que investigar un poco más. La etapa del análisis es crucial - pero eso no significa que le deba llevar una eternidad.

● **Promueva la apropiación de ideas**

Las discusiones que surjan durante el análisis, serán un elemento importante para asegurarse de que cada integrante de su organización vea las cosas de la misma manera. De lo contrario, podría tener problemas más adelante. Para las organizaciones que trabajen con socios locales, podría ser importante a esta altura, consultar con ellos para asegurarse de que su análisis es consistente con las realidades en el campo. No le servirá de nada pedirle a un asesor que escriba un informe que nadie leerá. Es importante que su organización se tome el tiempo necesario para adueñarse de las ideas y comprenderlas cabalmente.

● **Tenga en cuenta el poder y la voluntad política**

Al delimitar el contexto exterior, necesita considerar el poder. Alguien va a beneficiarse del status quo, es importante que usted sepa quién

se beneficiará y quién perderá como resultado de los cambios que usted busca. El problema puede estar en la falta de recursos técnicos para lograr una solución, pero lo más común es que sea la falta de una decisión política y la existencia de intereses creados para mantener las cosas como están lo que se oponga al cambio. Todo trabajo de incidencia es objetado; de lo contrario los cambios simplemente sucederían. Una parte importante de la planificación es ver por qué los cambios no suceden, de esa manera se puede avanzar. Recuerde que también podría necesitar tener en cuenta el poder en el entorno del hogar; particularmente si lo que busca es un cambio en las relaciones de género (ver **sección dos 1.2** sobre entender el poder).

● Recuerde por qué está haciendo esto

Este análisis le proporcionará información sobre su selección de objetivos y más tarde sobre su estrategia y los mensajes que quiera promocionar. Concéntrese en las cosas sobre las que puede tener influencia en los próximos tres años.

3.2 LA RAÍZ DEL PROBLEMA

El primer paso es definir dónde está la raíz del asunto. El problema puede ser que las niñas no se queden a terminar la escuela primaria, pero esto no explica por qué sucede.

HERRAMIENTA El árbol del problema



El árbol del problema es una herramienta para identificar la raíz de un problema.¹⁰ Dibuje un árbol con muchas raíces y ramas, y anote en el tronco el tema/problema principal.

- 1) Haga una lluvia de ideas sobre las posibles causas – ponga las respuestas en las raíces. En vez de escribir, puede usar papelitos autoadhesivos, lo que le permitirá hacer cambios a medida que avanza.
- 2) Luego, investigue más a fondo, y para cada una de estas causas pregúntense por qué o qué las provocó.
- 3) Si encuentra que no sabe la respuesta – márkuelo como un área de investigación.

Empiece a llenar también algunas de las ramas. ¿Qué pasaría si solucionara el problema del tronco? Esto lo ayuda a asegurarse de que el problema que anotó en el tronco es el correcto. Agrande el tamaño de las raíces de acuerdo a su importancia. El debate que surgirá al decidir cuáles son las raíces que deben agrandarse es muy importante. También lo es el trabajo de encontrar el siguiente nivel de las raíces del problema.

La ley hace fácil el trabajo de juzgar a los perpetradores; aumentan los fondos destinados a los centros para las víctimas de violación; las mujeres denuncian las violaciones; los casos de violación llegan a la corte; los perpetradores son encontrados culpables; hay conciencia pública de que la violación es un crimen.

Las mujeres y las niñas en nuestro país viven con miedo a la violencia basada en género, mientras que los violadores rara vez son condenados.

La provisión legal es insuficiente

Violencia doméstica tratada como un asunto privado; Las leyes actuales ponen la responsabilidad en las mujeres, ellas deben probar que no dieron su consentimiento

Las sobrevivientes de la violencia basada en género no reportan el crimen.

Los centros para las víctimas de la violación carecen de recursos; los servicios sociales necesitan ahorrar y reducir fondos

Las sobrevivientes de la violencia basada en género no tienen dónde recurrir

Los líderes de las comunidades no apoyan a la mujer; las mujeres se culpan a sí mismas; pocos perpetradores son procesados; las cortes quedan demasiado lejos



HERRAMIENTA La técnica del Por Qué¹¹

Todos los que tienen niños pequeños conocen esto bien, y saben que es así cómo los niños aprenden. Cada vez que encuentre una respuesta pregúntese ¿por qué? Use esta técnica en todos los aspectos de la planificación. Puede ser que vuelva locos a sus colegas, pero obtendrá mejores resultados.

El problema inmediato Los niños no asisten a la escuela

¿Por qué? Siempre están enfermos

¿Por qué? Beben agua que no es potable

¿Por qué? El pozo queda muy lejos de la escuela

¿Por qué? El gobierno local dijo que construiría uno más cerca el año pasado pero no lo hizo

¿Por qué? El gobierno central no ha derivado los fondos que prometió

¿Por qué? Los donantes bilaterales no han liberado los fondos prometidos

3.3 SOLUCIONES POSIBLES

Una vez que haya realizado el Árbol del problema seguramente habrá dibujado varias raíces gordas. Esta son las que deberá analizar en

más detalle. Esas raíces constituyen las razones principales por las que el problema está ocurriendo, y por lo tanto proveerán la respuesta necesaria para lograr el cambio buscado.

Para cada una de las causas-raíces – Dedíquese a investigar dos áreas:

- ¿Cuál es la solución técnica o práctica para este problema?
- ¿Cuál es la solución política para este problema?

3.4 CONTEXTO EXTERIOR

Su árbol está en medio de un bosque que se enfrenta a cambios climáticos, deforestación y búsqueda de leña. Su análisis no puede hacerse aislado del mundo que lo rodea.

i) Mapeo del entorno

Se puede obtener mucha información al hacer un mapeo del contexto externo. El problema puede ser tener demasiado, en vez de demasiado poco. Un análisis PEST lo ayudará a ordenar sus ideas. Es una herramienta que considera los factores externos que podrían afectar su campaña.

HERRAMIENTA El análisis PEST ¹²

PEST identifica cuatro bloques: Político-Legal (incluye leyes del medioambiente); Económico; Sociocultural; Tecnológico.



P **Político:** los factores y tendencias políticas más importantes del país (incluso el gobierno, el poder legislativo y judicial y otros organismos del gobierno, tanto como otros movimientos políticos y grupos de presión). Este bloque también incluye el análisis del tema **Legal:** los factores y las restricciones legales más relevantes a su trabajo de incidencia.

E **Económico:** los factores y tendencias económicas del país (incluso de dónde obtiene el dinero su gobierno, quienes son los más importantes empleadores en el sector privado, la distribución de los ingresos y los niveles de pobreza).

S **Sociocultural:** los factores y tendencias socioculturales más importantes del país (incluyendo la información demográfica, estadísticas de educación y salud, porcentajes de desempleo, la distribución de tierras, los medios de comunicación). Considere incluir también factores que contribuyen a las desventajas y a la situación general del país para los marginados. Esto también incluye temas de Medioambiente: las tendencias en temas de medioambiente más importantes en el país (incluyendo deforestación, contaminación, sequía, inundaciones, agricultura, etc.).

T **Tecnológico:** los factores y tendencias tecnológicos del país (incluso la información tecnológica, la infraestructura, el acceso a telecomunicaciones y a los medios de comunicación, etc.).

Pasos:

- 1) Haga una lista de los factores que pueden afectar su campaña basada en los bloques enunciados arriba:
- 2) Identifique los más significativos para su trabajo –como oportunidades y como amenazas. Considere cómo afectan de manera diferente a la mujer y al hombre
- 3) Entre ustedes elijan cinco tendencias clave que identifiquen como las más importantes para su problema
- 4) Investiguen más sobre estas cinco tendencias, así puede usar la información encontrada más tarde, en la etapa de estrategia.

ii) Política actual

Necesita familiarizarse con la política actual para determinar cuáles son los cambios necesarios. Por ejemplo, el cambio que está buscando podría ya ser ley –y el problema es entonces el de su implementación.

Ejemplo

En el Reino Unido, después de años de campaña, se logró la Ley de equidad salarial, que garantiza que la mujer y el hombre reciban igual pago por igual trabajo. Pero la realidad nos dice que la brecha en el pago es todavía grande. Esto requiere ahora que la campaña tome un camino más sutil, para reclamar que les resulte más fácil a las mujeres llevar a sus empleadores a juicio, y también para demostrar que el trabajo de tiempo parcial se sigue pagando menos, y que la mayoría de los empleados tomando cargos en tiempo parcial son mujeres (ver **caso de estudio al final de esta sección**).

También es importante saber quién es el decisor. No malgaste sus recursos dirigiendo su campaña al destinatario equivocado.

Pregúntese cuál de los siguientes enunciados representa su meta (puede ser una combinación de varios):

- Implementación de políticas o leyes existentes
- Más recursos
- Darle al tema una mayor prioridad
- Leyes y políticas nuevas
- Reforma de las leyes y políticas existentes
- Cambio en la comprensión del problema
- Cambio en las normas culturales.

Asegúrese de que esto se refleje en sus objetivos cuando los formule.

iii) Mapeo del entorno político

La política raramente está constituida por hechos; generalmente está basada en ideas, teorías y preconceptos. Para lograr un cambio deberá

cuestionar o adaptar esas ideas, o poner en tela de juicio los preconceptos. Parte de su trabajo de mapeo consistirá en investigar las razones y justificaciones por las que hay una resistencia al cambio.

Ejemplo Se había aceptado ampliamente que la deuda de los países del tercer mundo no podía ser cancelada porque el resultado sería el colapso del sistema económico y que nadie más podría hacer un préstamo a esos países en mora. Una vez que este preconcepto fue rebatido, resultó más difícil para los países donantes, sostener el argumento contra la cancelación.

Es importante que sepa exactamente contra qué está luchando para encontrar los objetivos más adecuados para el logro de sus metas. Esto es particularmente relevante cuando se trabaja en incidencia en temas de género, ya que algunos valores culturales presentados como “hechos” pueden influir en la decisión política, por ejemplo, el preconcepto que las mujeres solamente pueden realizar determinados trabajos.

En el pasado se han malgastado muchos recursos en hacer campañas para demostrar que había un problema, cuando los decisores ya habían aceptado que el problema existía. El problema real, entonces, es que los políticos no creen que haya una solución posible para el problema, o no creen que les corresponda a ellos encontrar una solución.

HERRAMIENTA Mapeando las opiniones de los decisores



Ponga en un rotafolio las ideas principales que los decisores tienen sobre su tema en este momento. Diferentes políticos y decisores pueden tener diferentes posturas. En general sus respuestas pueden entrar dentro de las siguientes seis categorías.

- **No hay problema** - No existe ningún problema
- **Inadecuado** No es adecuado que actuemos respecto a este problema – otros (por ejemplo el gobierno nacional o un donante) deberían actuar o es un “problema familiar o personal”
- **Irresoluble** No puede hacerse nada – ninguna solución sugerida va a funcionar -
- **Baja prioridad** Hay demasiados problemas más importantes y no tenemos los suficientes recursos como para abocarnos a este
- **En contra de intereses propios** No vamos a ganar nada trabajando sobre este tema – puede incluso que dañe nuestra reputación o que perdamos apoyo.
- **Acuerdo** Sí, estamos de acuerdo

En nuestra campaña de ejemplo, los decisores nos darían estas respuestas sobre el tema de la violencia contra las mujeres y las niñas

- Comparado con otros países, la violencia contra las mujeres y las niñas

prácticamente no existe en nuestro país.

- Es realmente un asunto familiar, privado– ningún legislador (o donante) debería mezclarse en este tema –es culturalmente sensible.
- Es horrible pero es un tema tan difícil, no se puede impedir a los hombres que sigan haciéndolo.
- El VIH/SIDA es un tema mucho más serio para nosotros, por lo tanto es eso a lo que nos vamos a dedicar.
- El trabajo en temas de violencia de género no es algo que nos gane votos, por lo contrario, podría hasta hacernos perder el apoyo de nuestros votantes tradicionales
- Sí, estoy de acuerdo con usted – ¿Entonces qué hacemos?

Una vez que sabe contra qué se enfrenta, estará en una mejor posición para discutir cuando empiece a trabajar con sus mensajes. (Ver **sección cinco, parte 4** sobre mensajes) Puede ser de gran ayuda considerar lo siguiente:

- ¿Qué tan polarizado es el debate?
- ¿Cuán flexibles son las personas con sus opiniones?
- ¿Dónde nos encontramos en el espectro actual?
- ¿Existen actores influyentes que puedan acercar el centro del debate hacia nuestro lado?
- ¿Podríamos re-enmarcar el debate para alejarnos del atolladero?



SUGERENCIA Los principios reconocidos internacionalmente pueden resultarle de mucha ayuda para re-enmarcar sus metas y objetivos de una manera que los políticos encuentren aceptable – (**ver sección ocho** sobre procesos internacionales)



DERECHOS DE LA MUJER: El mapeo de ideas es muy importante cuando se trabaja en derechos de la mujer. Uno de los dilemas al que nos enfrentamos a menudo es el de usar o no el enfoque instrumentalista para justificar nuestras demandas (**ver sección cinco, parte 4.4**).

iv) Mapeo del proceso de toma de decisiones y oportunidades

Aquí deberá delinear el proceso de toma de decisiones – formal e informal – e identificar los puntos en los que puede y debe participar. Además de los procesos políticos normales podría por ejemplo haber oportunidades únicas, como una conferencia o un evento.

Las oportunidades externas pueden ser:

- Revisiones de una ley en particular, o de la constitución, o de acuerdos internos
- Elecciones

- Un seguimiento constante de la política actual y su implementación
- Revisiones de presupuestos
- Revisiones parlamentarias
- Nuevos actores políticos en escena

Al identificar las oportunidades asegúrese de tener en claro cuál es el margen de tiempo, qué es lo que en realidad está abierto a la discusión y quién es el que tomará decisiones.

SUGERENCIA Las conferencias son útiles ya que proveen un punto focal y generalmente reciben la atención de los medios. No obstante, debe asegurarse de que la conferencia es un foro donde se tomarán decisiones y no simplemente una reunión festiva. Más importante aún es que se asegure de entrar en el proceso con anticipación - la mayoría de las decisiones y las negociaciones habrán concluido antes de que el evento principal empiece.



Ejemplo Durante casi veinte años, las ONG han estado presentes en las cumbres del G8 de los países más industrializados.

Estar presente se ha transformado casi en una insignia de honor. Sin embargo, muy pocas decisiones se toman en estas reuniones. Un grupo de funcionarios se reúne por lo menos 6 meses antes para discutir el contenido político de la declaración de la cumbre. Se los conoce como 'sherpas'. Los Ministros del Exterior y de Finanzas también se reúnen con anticipación.

HERRAMIENTA Mapeo de los pasos hacia su objetivo.

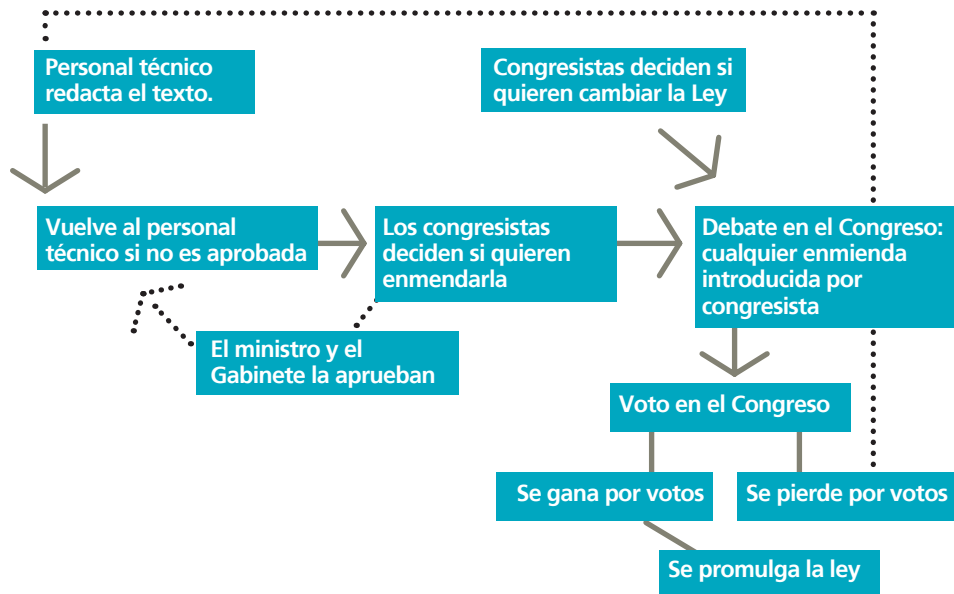
Coloque una línea de papel a la izquierda sobre una pared (su meta) – y a la derecha, marque donde se encuentra actualmente. Luego trabaje para atrás – escribiendo los pasos que deberá seguir para llegar a su meta. Piense en distintas opciones para cada paso– ¿Qué haría si sucediera H o B? No es siempre posible anticipar lo que va a pasar y es importante estar preparado para un cambio rápido de estrategia. Pensar con anticipación lo ayudará a estar preparado. Esté listo para cambiar de dirección si ve que no está logrando nada. Lea las secciones siete y ocho sobre los procesos nacionales e internacionales que lo podrán ayudar.



HERRAMIENTA Mapeo de los procesos políticos

Le resultará útil hacer un mapa del proceso político que está tratando de influenciar. El diagrama de abajo es un ejemplo. Es una simplificación del proceso de aprobación de una ley. Todos los actores en el proceso político podrían ser influenciados a través de acciones de cabildeo (aunque cada uno con una estrategia de cabildeo diferente). Sin embargo, influir en ellos antes de que su rol en la aprobación de la ley haya pasado es crucial.





Ejemplo

Cuando Evo Morales, el primer presidente indígena de Bolivia, asumió el poder en enero de 2006, su prioridad fue escribir una nueva Constitución. Una amplia Alianza de distintas organizaciones de mujeres aprovechó esta oportunidad para asegurarse de que sus preocupaciones fueran reflejadas en la nueva Constitución. Consultaron con más de 30.000 mujeres en todo el país antes de escribir la propuesta que presentarían a la Asamblea Constituyente, el organismo encargado de gestionar el anteproyecto de la Constitución. Fue de crucial importancia que la Alianza actuara en el momento justo para asegurar que sus propuestas fueran consideradas en las primeras instancias del anteproyecto. Tuvieron éxito, y hoy, la nueva Constitución ratifica los principios de equidad de oportunidades, no discriminación, criterios de equidad y acción positiva, y además, los derechos específicos de la mujer a una vida sin violencia; educación; salud; participación política sin discriminación; reconocimiento del valor de las tareas domésticas; derechos sexuales y reproductivos; maternidad libre de riesgos; derechos de la tierra y el trabajo; e equidad de derechos y obligaciones en lo que respecta a las responsabilidades domésticas.



SUGERENCIA A veces se confunden eventos no previstos con oportunidades. La mayoría de las oportunidades ofrecen la posibilidad de planificar con anticipación. Es raro que sucedan cosas sin aviso previo. Un evento verdaderamente no previsto sucede mayormente cuando una decisión cambia a un curso inesperado – o inesperadamente se le asigna una posición clave a un aliado.

VERIFICACIÓN DE LA REALIDAD Balance del entorno



¿A qué nivel es necesario que ocurran los cambios?

- Personal, el hogar, local, regional, nacional o internacional - ¿Dónde reside el poder? (ver sección dos sobre el poder)
- ¿Cómo son las relaciones de poder entre el hombre y la mujer y qué las refuerza?

¿Cuál es la corriente política en esta área?

- Si la política formal ya está establecida, tal vez el problema sea de implementación, no de cambio de política

¿Cuál es el entorno político?

- ¿Cómo ven los políticos el problema?
- ¿Su problema es discutido, ignorado o combatido?
- ¿Hay áreas de consenso o destinatarios internacionales desde donde pueda trabajar, como, por ejemplo, los ODM?

¿Cuáles son los procesos -formales e informales- en la toma de decisiones relevantes para su problema?

- ¿Cuáles son los lugares clave en el proceso de toma de decisiones? ¿Cómo es el proceso informal de toma de decisiones?
- ¿Hay alguna oportunidad clave en el horizonte, como por ejemplo decisiones sobre presupuestos?
- ¿Hay un cambio total inminente, por ejemplo elecciones?

¿Quiénes son los actores principales?

- Veremos esto más en detalle bajo el título destinatarios y aliados.

Ganchos Los ganchos no son lo mismo que los procesos políticos a los que se está dirigiendo. Son eventos que puede usar para transmitir su mensaje a una audiencia numerosa; no son eventos o procesos sobre los que quiere influir. Esta distinción es importante, ya que define cómo usar los ganchos y cuántos recursos destina a estos eventos.

DERECHOS DE LA MUJER El Día Internacional de la Mujer, el 8 de marzo, es un gancho muy usado por organizaciones de mujeres. Es celebrado en todo el mundo, por lo tanto es una excelente manera de solidarizarse con otros que comparten sus objetivos. Algunos políticos también celebran ese día – tal vez podría proveerles una plataforma e influenciar sobre lo que van a decir. Pero con cuidado, especialmente si busca cobertura de los medios – el día puede estar abombado con una variedad de distintos eventos. Sin embargo puede ser una gran oportunidad para realizar alianzas.



VERIFICACIÓN DE LA REALIDAD ¿Deberíamos seguir?

Una buena planificación requiere un cuestionamiento constante. Este es un buen momento para detenerse y pensar seriamente si quiere seguir adelante con la campaña:



- ¿Es viable su meta?
- ¿Existe alguien con la capacidad de realizar los cambios que usted necesita?
- Siendo realistas, ¿somos realmente capaces de influenciarlos para que actúen?
- ¿Tenemos una ventaja comparativa en este tema? ¿Podemos basarla en nuestros puntos fuertes?
- ¿Vamos a poder presentar un caso de estudio, el material y las evidencias necesarias?
- ¿Vamos a tener los recursos necesarios para llevar la campaña adelante?

Es muy útil tener al menos una persona bien entrenada para asumir el cargo de realizar la verificación de la realidad (a veces este rol lo desempeña el Consejo, pero sus miembros no siempre están lo suficientemente involucrados). Asegúrese de que todos comprendan la importancia de este rol, y que no vean estas preguntas como una molestia.

4. OBJETIVOS - ¿QUÉ DEBE CAMBIARSE PARA QUE LAS COSAS MEJOREN?

En el caso de que su meta no sea fácilmente alcanzable, será preciso identificar los pasos a seguir o los cambios concretos que deba hacer para alcanzarla.



SUGERENCIA Es vital que esta parte del proceso esté bien hecha, identificar esos pasos puede ser la parte más importante de su trabajo. Si no lo hace bien puede malgastar años tratando de lograr algo que no lo llevará a los resultados que desea. Piense cuidadosamente si los objetivos que está considerando son los mejores para lograr su meta.

En algunos casos, si su meta es modesta, puede ser que su meta y los objetivos coincidan. Si su meta es que el municipio local siga proveyendo fondos al centro de ayuda a la mujer violada, entonces tal vez no necesite dividir sus objetivos en pasos o peldaños.

Contenidos de un objetivo

Un objetivo debería incluir:

- ✓ la acción necesaria
- ✓ la persona que realizará la acción
- ✓ el momento en que la acción deberá realizarse
- ✓ el lugar y la forma

Algunos objetivos en nuestro ejemplo:

- Durante la próxima revisión del Acta de Violencia Doméstica, lograr una enmienda que garantice que a las sobrevivientes de un acto de

violencia les resulte más fácil hacer una denuncia violaciones, para asistencia legal

- Lograr un aumento en la capacidad de las mujeres que hayan experimentado violencia de género, de realizar una denuncia en, por ejemplo, 10 distritos. (Nota: Puede ser demasiado para una sola organización trabajar en los 3 objetivos.)

HERRAMIENTA Ajuste los Objetivos al modelo SMART



Los objetivos deben ser: específicos, medibles, alcanzables, realistas y medidos (en tiempo). Tal vez no sea posible -o siquiera deseable- cumplir con todos estos criterios, pero por lo menos es una guía de trabajo.

S

ESPECÍFICO:
un cambio preciso,
no general.

- Si bien su meta es general, sus objetivos definen más estrechamente lo que quiere que pase
- No use jerga, puede llevar a malas interpretaciones
- Es posible ser específico aun si no sabe cuál es la solución. Por ejemplo, un objetivo puede ser recaudar más información, como por ejemplo hacer una campaña para una investigación a la comisión del distrito regional y adjudicar

M

MENSURABLES:
así sabrá cuando
se hayan logrado

- Un objetivo cuantificable hace que su monitoreo sea más fácil. Pero sabemos que no todo lo que es contable, cuenta; especialmente en el caso de los problemas de género, cuando por lo general estamos tratando de medir (cuantificar) cambios de actitud o experiencias. Los datos cuantitativos o cualitativos pueden ser estrategias útiles. Por ejemplo llevar cuenta del aumento de mujeres y hombres que creen que la violencia contra la mujer es inaceptable.

A

ALCANZABLES:
Realísticamente o
por lo menos
posible dentro de
un marco de tiempo.

- Un error común es el de trabajar hacia un fin demasiado amplio que sabe que realísticamente es inalcanzable, en consecuencia lleva adelante acciones que cree que podrían ayudar, en vez de concentrarse en lograr un cambio en particular. Esto puede ser útil, pero no es la manera más eficiente de utilizar sus recursos. En particular, no espere un cambio paradigmático de la noche a la mañana. Pero no trabaje solamente en las partes fáciles. La respuesta es seguir fraccionando la alta escalera en pequeños peldaños.

R

REALISTAS:
contribuirán a sus
objetivos

- Su objetivo deberá ser un peldaño de la escalera que lo llevará a lograr la meta. Un error que las OSC cometen a menudo es elegir un objetivo que aparece como fácil de alcanzar, en vez de uno con el que pueden hacer una verdadera diferencia. Identifique cambios fundamentales basados en su análisis de poder, no cambios superficiales. Esto significa que deberá concentrarse en los intereses "estratégicos" de género, más que en los "prácticos", aún cuando estos sean más difíciles de lograr.

T

**MEDIDOS EN
TIEMPO**

- mayoría de las campañas identifican objetivos que deben ser alcanzados dentro de los 3 a 5 años.

El problema al usar mnemotécnicas, es que a veces simplifican demasiado. Además de hacer que sus objetivos se ajusten al modelo SMART, debería tratar de que sean:

Un cambio y no una actividad

- Sus objetivos deben estar orientados al cambio y no a la actividad – o sea, no lo que va a hacer sino lo que quiere que pase.

Útil en sí mismos

- Piense que sus objetivos deben ser logros valiosos en sí mismos, además de ser peldaños hacia el logro de la meta. Si no llegara a concretar su meta, por lo menos habrá hecho avances en el camino sobre todo si sus objetivos fueron lograr un cambio en el equilibrio del poder o la apertura de un espacio político.

Herméticos

- Si logra cumplir sus objetivos, ¿traerán consigo exactamente lo que esperaba? – por ejemplo, ¿pidió solo por un cambio en la política sin pedir por la financiación Correspondiente?

Entonces...

Use En el próximo presupuesto el Ministerio de Hacienda acordará alocar determinada cantidad de dinero a ser usada en mejorar la higiene y sanidad para las niñas en las escuelas

En vez de El gobierno debería hacer algo para evitar que las niñas falten a la escuela porque están menstruando.

Use El municipio del distrito proveerá suficientes instalaciones sanitarias para niñas en 100 escuelas del distrito para el 2012

En vez de En el futuro todas las niñas deberán recibir una buena educación

Ejemplo

El objetivo inicial de la campaña del Reino Unido contra la deuda del Tercer Mundo, fue el de forzar a los bancos que cancelaran la deuda que los países en desarrollo tuvieran con ellos. Los bancos lograron evitarlo al vender la deuda a otras compañías. Se necesitaba un objetivo más hermético que abordara también la venta de la deuda a un tercero.



VERIFICACIÓN DE LA REALIDAD sobre sus objetivos

- Concretar estos objetivos, ¿lo llevará definitivamente a alcanzar sus metas?
- ¿Existe alguien que pueda hacer posible esta solución?
- ¿Podemos ejercer influencia sobre ellos?
- ¿Y por qué ahora? ¿Hay una oportunidad en el horizonte o un cambio en el poder que signifique que el éxito podría ser posible?

SUGERENCIA Este es el momento para presentar alternativas positivas. Su audiencia encontrará más inspiración en esto que en el relato del problema. Muéstrelas que hay una manera mejor y posible. Usted podría lograr que las voces de las mujeres sean escuchadas al trabajar para asegurar que la mitad de los candidatos parlamentarios sean mujeres, en vez de decir: ¡Tenemos que terminar con la dominación de los hombres en los espacios políticos!



ELECCIÓN ESTRATÉGICA Para cada meta generalmente se identifican al menos tres objetivos. Si elige más de tres, su trabajo de incidencia se diluirá demasiado. Los criterios para determinar qué objetivos elige, son similares a los usados para la elección de las metas. (Puede ayudarlo otra vez la matriz en la parte 1 de esta sección):



- Su importancia en el logro de su meta
- Su viabilidad
- Su posibilidad de ser “vendida”
- Trabajar sobre esta meta le aporta un valor añadido
- Se adecua a las metas de su organización
- Tiene un impacto sobre el empoderamiento de las mujeres

5. DESTINATARIOS – ¿QUIÉN TIENE EL PODER DE LOGRAR EL CAMBIO?

Los destinatarios de su estrategia de incidencia son aquellos que tienen el poder de concretar sus objetivos. Estos son conocidos como los decisores. Debe identificarlos correctamente. Si no lo hace podrá perder un tiempo valioso tratando de influenciar a las personas equivocadas.

Destinatarios primarios

Un problema común en el trabajo de incidencia en derechos de la mujer es que generalmente está dirigida a ministerios de la mujer; es muy probable que estas entidades no tengan el poder de tomar decisiones y lograr el cambio que usted busca. Tal vez sea mejor tenerlas de aliadas que de destinatarias.

Sus destinatarios son personas, no instituciones. A veces la autoridad radica en determinado puesto, pero la ejerce una persona determinada. Es importante ver bien lo que está pasando, tal vez la respuesta no esté en la persona que teóricamente tiene el poder. Piense más allá de sus contactos o destinatarios comunes.

Como en todo proceso político sus destinatarios pueden estar en la arena internacional, nacional, local o en el hogar... o una mezcla de todos estos. Si su objetivo se relaciona con los procesos políticos formales, es casi seguro que sus destinatarios sean políticos y funcionarios. Si, en cambio,

su objetivo se relaciona con normas sociales o la ley común, entonces sus destinatarios serán líderes informales, como figuras religiosas o líderes de la comunidad. Algunas organizaciones destinan su trabajo al sector privado o compañías comerciales, pero en esta guía hemos puesto nuestra atención en el gobierno y las instituciones oficiales.

Considere:

- ¿Dónde se tomarán las decisiones clave?
- ¿Quién tiene el poder, realmente?
- Sea específico – piense en individuos e instituciones
- ¿A quiénes consultarían ellos?
- ¿Podría alguien detener el proceso de cambio?
- ¿De dónde saldrán los fondos?

Ejemplo – en nuestro ejemplo de campaña los destinatarios serían:

- El ministro de Justicia
- El ministro de Hacienda y su equipo de asesores
- Mujeres en riesgo de sufrir violencia de género

Destinatarios secundarios o personas influyentes

Si resulta difícil persuadir a sus destinatarios primarios -a veces hasta resulta difícil llegar a ellos- entonces hay que conseguir acceso a través de las personas que tienen influencia sobre ellos –estos son sus destinatarios secundarios.

Sea creativo, muchos políticos han admitido que sus familias o un líder religioso han cambiado sus vidas. Si se trata de políticos de trayectoria, averigüe quiénes son los asesores en los que confían. Personas influyentes pueden ser:

- Personas ante quienes son responsables
- Asesores
- Consejeros o gobiernos locales
- Los medios
- La opinión pública – cómo se expresa – voto protesta/los medios como representantes, etc.
- Contactos personales
- Celebridades
- Académicos

Al pensar qué personas influyentes usaría, tal vez también deba considerar si sus métodos contribuyen a alcanzar su meta. Si lo que busca es empoderar a las mujeres, entonces destinar sus recursos a trabajar con grupos de mujeres sería más provechoso que construir vínculos con celebridades.

Personas influyentes en nuestro ejemplo

- Subcomité parlamentario, asociación de abogados

- Los medios y la Red Nacional de Presupuesto
- Trabajadores de género en el distrito local, líderes de organizaciones de mujeres en el distrito

Ejemplo

La Unidad de ayuda a mujeres en política (WiPSU), una de las organizaciones contrapartes de Womankind en Zimbabue, está trabajando con miembros femeninos del Congreso como personas influyentes. A través de los Foros Comunitarios de las Circunscripciones (CCFs) ofrecen capacitación y apoyo a las mujeres activistas para que trabajen junto a mujeres Miembros del Congreso o concejales. Desarrollan planes de acción conjunta en los que proyectan las políticas prioritarias para la comunidad con anticipación para el año entrante y se reúnen regularmente para verificar el progreso, hacen responsables a los miembros del Congreso para que cumplan sus promesas y reflexionan sobre los pasos a seguir. Generalmente sucede que los Miembros de Congreso y las concejales no pueden realizar los cambios ellas mismas y tienen, a su vez, que ejercer presión sobre otros. Por ejemplo, en la circunscripción de Ghutu South, el miembro de Congreso llevó las preocupaciones de los Foros Comunitarios sobre la alta tasa de desempleo a las instituciones educativas locales, y aseguró vacantes para las jóvenes en cursos vocacionales. Ghutu South ahora es la circunscripción con el mayor nivel de empleo de mujeres del país. En otro ejemplo, los constituyentes de Glen Norah presentaron a Priscilla Misihairabwi -su miembro de Congreso- la preocupación sobre el alto costo de los productos sanitarios. Ella a su vez elevó el tema al Congreso. Es interesante notar que los miembros luego apoyaron los esfuerzos por la reelección, maximizando así los números de mujeres postuladas para cargos públicos, mujeres con quienes será posible trabajar en el futuro.

SUGERENCIA El decisor clave no es necesariamente quien tiene el cargo oficial. Investigue y averigüe quién es realmente la persona que toma decisiones.



HERRAMIENTA Matriz para destinatarios

La matriz para destinatarios puede ser una herramienta muy útil

- La entrada horizontal muestra el grado de favorabilidad del destinatario hacia su campaña – cuanto más favorable más a la derecha
- La entrada vertical muestra el grado de importancia del destinatario en su rol de persona influyente – cuanto más influyente más arriba en la tabla



Luego incluya las personas influyentes en otro color

Los destinatarios en la parte de arriba a la derecha son los mejores (son los más comprensivos y los más influyentes), los de abajo a la izquierda

son los menos importantes. Abajo hay un ejemplo basado en nuestro ejemplo hipotético:



ELECCIÓN ESTRATÉGICA No haga simplemente una lista de posibles destinatarios. Recuerde que su plan busca elecciones estratégicas para poder usar sus recursos de manera racional y eficaz. Los dos criterios básicos para usar son:

- ¿Cuán influyente es esta persona para lograr mi objetivo?
- ¿Cuánta influencia puedo tener yo sobre ella?

¿Qué hará que su destinatario actúe?

Ahora aprenda todo lo que pueda sobre su destinatario. Pueden tener intereses sorprendentes:

- Pregunte a otros
- Use internet u otros medios
- Lea sus discursos y publicaciones

Considere:

- ¿Cómo puede esta persona hacer los cambios que yo busco?
- ¿Qué recursos o información necesitaría?
- ¿Cuál sería la mejor oportunidad?
- ¿Qué lo motivaría a actuar?
- ¿Por qué me escucharía a mí?

Fíjese si a esta persona le interesa lo que otros piensen de ella (parlamentarios, electores, etc.) o si formalmente tiene obligación de rendirle cuentas a usted o a sus aliados.

A esta altura debería pensar también quién será el encargado de transmitir el mensaje. No tiene por qué ser usted. Puede que haya aliados suyos o personas influyentes a quienes su destinatario escucharía con más atención. Por ejemplo, algunos políticos consideran a algunos periodistas de trayectoria como autoridades – si logra que su mensaje sea transmitido por ellos, sería útil. También use el elemento sorpresa –

un abogado varón, conservador y de edad mayor hablando de violencia familiar puede resultar particularmente impactante.

SUGERENCIA Lograr que los decisores se adueñen de la causa, puede ser difícil pero muy eficiente llevándolos a la acción. Una estrategia posible es tratar de involucrarlos desde el principio, por ejemplo en una investigación que esté haciendo. Les resultará mucho más difícil refutar los resultados de su investigación si desde el principio acordaron con los términos de referencia de la investigación.



En el siguiente ejemplo, partidarios de la campaña bien intencionados lograron empeorar las cosas al usar métodos y palabras que antagonizaban con los decisores. Su error fue no buscar información sobre estas personas.

Ejemplo La campaña de envío de cartas de Amina Lawal, es un claro ejemplo de una campaña que se realizó sin saber lo suficiente sobre el destinatario. En agosto de 2002 se enviaron e-mails a todas partes del mundo pidiendo que se firmara y apoyara la causa de Amina Lawal, una mujer nigeriana sentenciada a muerte por adulterio. Entre bastidores, la asociación BAOBAB de grupos de mujeres por los derechos de la mujer, estaban negociando de una manera mucho más adecuada al contexto local. La carta, que fue percibida como presentando estereotipos negativos del Islam y los Musulmanes, agravó la situación de tal manera que puso a la misma Lawal y a sus simpatizantes en mayor peligro aún.¹³

6. ALIADOS – ¿QUIÉN LO AYUDARÁ EN ESTE PROCESO?

¿Quién comparte sus metas y tiene poder de influencia?

A menos que el tema al que se aboque sea demasiado simple -o usted demasiado poderoso- es casi imposible ganar la causa solo. Este es el momento de buscar aliados. Seguramente su campaña tendrá más impacto si trabaja en conjunción con una red de ayuda y consigue un mayor apoyo de parte de la sociedad civil para sus objetivos.

El mejor lugar donde empezar es con organizaciones como la suya, pero también es bueno buscar más allá de lo obvio. Es posible que encuentre compañeros impensables, pero que tienen, por otros motivos, interés en que usted consiga sus objetivos. Pueden serle útiles – alianzas sorpresivas tienen gran impacto. Sin embargo, podrían causar problemas, si no comparten sus metas últimas, podrían hacer concesiones que usted jamás haría, comprometiendo la causa (ver **sección seis parte 2.2**). Al escoger aliados debe tener en cuenta si sus valores y metas son

compatibles con las suyas. También considere si tienen alguna influencia, recursos o experticia que usted no tiene.



DERECHOS DE LA MUJER Aliados potenciales de los promotores de género

- **Otras organizaciones de mujeres y activistas**
- **Otros movimientos de justicia social y activistas** – si la visión de estas organizaciones es la misma que la suya, pueden contribuir con recursos, acceso, experiencia o información que usted no posee.
- **Miembros del Congreso con un compromiso con los derechos de la mujer y la equidad de género** – generalmente mujeres, pero también están apareciendo hombres progresivos. Tampoco crea que porque un parlamentario es mujer va a apoyar su causa.
- **Ministerios nacionales de la mujer** –tenga en cuenta que generalmente tienen poco poder o una limitada influencia política.
- **Puntos focales de género o defensores del gobierno o agencias de cooperación y desarrollo** – sin embargo, cuando este rol ha sido agregado a carteras existentes, las personas encargadas tienen generalmente poco tiempo o inclinación para ser de verdadera ayuda.
- **Agencias de desarrollo sin experiencia en cuestiones de género** –estas pueden ser de mucha ayuda si comparten sus metas.

Ejemplo

Puede ser útil tener una amplia gama de aliados. La unidad de apoyo a mujeres en política WiPSU fundó, junto con otros, el Comité de mujeres parlamentarias Caucus, que ha facilitado intercambios exitosos entre miembros mujeres del Congreso y concejales de los dos partidos políticos principales de Zimbabue, Zanu PF y el Movimiento por el cambio democrático, en temas como el impacto de los matrimonios precoces y forzados. Al mantener una postura estrictamente no partidaria e imparcial, WiPSU ha sido capaz de mantener excelentes relaciones de trabajo con los miembros de ambos partidos — y asegurar así su acceso a espacios políticos sensibles en este ámbito.

Opositores

¿Quién va a perder con el cambio y tiene poder para detenerlo? A menos que sea muy poderoso, es casi imposible detener a sus opositores. Sin embargo puede invertir tiempo en entender sus argumentos y estar preparado con un contra argumento, y tratar de que no lo sorprendan con cualquier maniobra que se les ocurra hacer. Saber qué tan fuertes son sus opositores puede hacerlo pensar en que tal vez su objetivo sea inalcanzable y entonces pensar de nuevo, re-priorizar.

Desde 1970 es ilegal en el Reino Unido pagarle a una mujer un salario menor al de un hombre por el mismo trabajo. Sin embargo, 40 años después, un número significativo de empleadores siguen infringiendo la ley.

La Fawcett Society, un grupo de promotoras de los derechos de la mujer del Reino Unido, ha estado haciendo campaña durante años para asegurar igual salario para las mujeres. Cuando se enteraron de que el Gobierno estaba planeando publicar un proyecto de ley nuevo sobre la equidad, vieron que era la oportunidad ideal para entrar en una nueva fase de la campaña. Decidieron trabajar en **alianza** con UNISON, un sindicato con conocimientos en asuntos judiciales y experiencia en llevar casos de pago desigual a la corte.

El **objetivo** era incluir en el proyecto de ley provisiones que pusieran la responsabilidad en las empresas, de mostrar que cumplen con sus obligaciones legales, aparte de facilitar a las mujeres llevar casos a juicio.

Se hizo un mapeo del **contexto externo**. Se estaba desarrollando una recesión económica que ponía en juego la voluntad del público de apoyar cualquier cosa que implicara un gasto. Se acercaban las elecciones en las que era casi seguro que el partido Laborista perdería. Esto hacía más urgente el paso de la ley en ese momento.

El **mapeo político** demostró que habría más desafíos. Muchos de los Ministros de Gobierno apoyaban la idea de la equidad de género, pero no apoyaban esta campaña en particular. Los activistas querían ejercer presión sobre los Ministros pero sin perderlos como aliados.

Evidencia legal y una buena **investigación** mostraban las cifras estimativas de la cantidad de empresas que no cumplían con la ley.

Se formuló un **mensaje político**: la legislación actual sobre la equidad del salario ponía la responsabilidad sobre el individuo. Es obligación de la empleada saber que no se le está pagando de manera justa no comparada con sus compañeros varones. Además, tener los recursos y el coraje de construir el caso. La acción legal puede llevar hasta unos 10 años.

Fawcett sostuvo que este proceso debería simplificarse. Además, que debería ser la responsabilidad del empleador de llevar un “Control de pago según género” para asegurarse de cumplir con sus obligaciones legales de abonarle el mismo sueldo a hombres y mujeres realizando el mismo trabajo.

La propuesta de la política incluía detalles sobre la forma en que el Control de pago según género debía realizarse, y los cambios en la formulación de la ley necesarios para facilitarle a la mujer la tarea de presentar juicios. Se hicieron **sugerencias específicas** para que las cláusulas incluyeran la ley próxima.

Se hicieron comparaciones con la Ley canadiense que demostraron que **los pedidos de esta campaña eran alcanzables. Se citaron declaraciones internacionales** de la Comisión parlamentaria europea y el Parlamento europeo sobre Auditorías obligatorias de pago para apoyar el argumento.

Como se acercaba una recesión, se enmarcó el argumento con un enfoque instrumentalista, explicando cuál era la contribución de la mujer a la economía. Según un sondeo de una agencia encuestadora respetable, la opinión popular se inclinaba hacia el apoyo de la propuesta, a pesar del clima económico.

La combinación de **destinatarios** implicó la necesidad de distintas estrategias. El Ministro de Economía

había sido un destinatario en fases previas de la campaña, todavía no estaba convencido de que el tema era importante y seguramente se manifestaría en contra de cualquier parte de la ley que implicara un costo a las empresas. Entonces las acciones de los simpatizantes de la campaña y los medios masivos de comunicación, se concentraron en él como destinatario.

Era importante presentar los argumentos de manera clara y simple ante los medios, y de presentar **casos de estudio** de juicios previos.

Fue necesaria una **estrategia** diferente para dirigir la campaña a otros destinatarios. Todos los Ministros conectados de alguna forma con la Ley de equidad simpatizaban con el movimiento de las mujeres así que no se necesitaba convencerlos de la importancia del pago equitativo. El problema era que la Ministro de Equidad no estaba de acuerdo con el Control de pago según género y tenía sus propias ideas de cuál era la mejor forma de forzar la ley. De alguna manera, su larga trayectoria de lucha por la equidad de género hacía más difícil el cabildeo. Era casi imposible que se echara atrás, se necesitaba otra estrategia.

Se decidió, además de ejercer presión sobre la Ministro, aproximarse a la subsecretaria una secretaria del Ministro de Hacienda y el procurador general, todas las cuales eran mujeres con un compromiso a la causa de la equidad, para hacerles entender cuál era la nueva propuesta, y si bien no se les pedía que contradijeran la política oficial, se esperaba que ayudaran tras bambalinas.

Se realizaron reuniones con otras personas **influyentes**, como los asesores técnicos del gobierno para explicarles las propuestas. En particular el tema fue **enmarcado** de una nueva

forma, evitando la mención del Control de pago según género, al cual la Ministro de equidad se había opuesto públicamente.

La elección inminente representó la mejor manera de motivar a los destinatarios, presentando el tema como ganador de votos. Se usó también el concepto de “planificación del legado”. Muchos ministros que sabían que no iban a ser reelectos querían dejar un legado, algo que quedara sentado en los libros de historia, antes de dejar sus cargos.

Otra **táctica** fue trabajar con el partido opositor para generar competencia entre los partidos políticos. Se hicieron encuestas y se compartieron los resultados con los Ministros. Las encuestas sugerían que el tema estaba dañando la reputación del gobierno. Esto debía ser manejado con cuidado, ya que no querían arriesgar que mensajes contradictorios alienaran a otros Ministros con los cuales Fawcett tenía buenas relaciones.

En el pasado la campaña por la equidad había hecho buen uso de **los medios**. Sin embargo el papel de la prensa en esta fase de la campaña era menos claro. Resultaba relativamente fácil explicar por qué el tema del pago equitativo a las mujeres era importante, pero era mucho más difícil explicar en pocas palabras por qué la propuesta del gobierno estaba equivocada, sin entrar en detalles técnicos. También se temía que una publicidad adversa hiciera que la Ministro se mantuviera más firme aún en su postura.

Al final, aunque los objetivos de la campaña fueron solo alcanzados parcialmente, ¡el proyecto de ley finalmente fue publicado!

10 Adaptado de VSO Participatory Advocacy: A Toolkit for VSO staff, volunteers and partners, 2007, p:85
<http://www.vsointernational.org>

11 Adaptado del INTRAC –*Advocacy and Campaigning Course Toolkit*, <http://www.intrac.org/data/files/resources/629/INTRAC-Advocacy-and-Campaigning-Toolkit.pdf>, p.10

12 Adaptado de VSO *Participatory Advocacy: A Toolkit for VSO staff, volunteers and partners*, 2007, p:88
<http://www.vsointernational.org>

13 AWID –Asociación por los derechos de las mujeres y el desarrollo, “Una guía de abogacía para feministas”, Series activismo joven feminista,, 2003