

## Esta sección cubrirá:

Métodos para la incidencia

- Ideas sobre cómo llevar a cabo distintas actividades que pueden ser parte de su plan de acción





Ahora que ha terminado de diseñar su estrategia y su plan, es hora de considerar los métodos que utilizará. Esta es la etapa de implementación mostrada en el ciclo de planificación en la **sección tres**.

## 1. ¿CÓMO ELEGIR LOS MÉTODOS?

El factor más importante en definir qué métodos usar, es la naturaleza de sus objetivos y destinatarios. A continuación discutimos las actividades que toda organización necesita tener en cuenta, y luego pasamos a ver las actividades que buscan un cambio de política. Finalmente veremos actividades relacionadas con objetivos que buscan empoderar a individuos para que actúen.

Para decidir qué métodos usar, debe pensar para qué es bueno usted como organización, además de qué métodos se adaptarían bien a su estrategia y motivarían a sus destinatarios. Podría resultar divertido hacer role play, pero si en su organización abundan los abogados, tal vez su ventaja comparativa esté en el cabildeo.

Con algunas actividades, como por ejemplo el cabildeo, existen algunas reglas universales, mientras que otras actividades dependerán de la naturaleza de su organización o del país o región donde viva. Por lo tanto miraremos más en detalle al cabildeo y a los medios de comunicación, que a otras actividades.

La actividad que elija también dependerá de en qué lugar se encuentre dentro del espectro de influencia (ver **sección cinco, parte 2.2**).

Finalmente, el tipo de método que use dependerá de su comprensión del poder (ver sección dos). Las actividades al final de esta sección están dirigidas a empoderar a las personas afectadas por un tema, más que directamente a los decisores. La incidencia puede ser particularmente poderosa cuando se combinan distintos métodos.

Su menú de actividades incluye:

### **Actividades de preparación para la campaña:**

- Capacitación interna, recaudación de fondos y otros procesos para crear apoyo interno. *Cuanto más entiendan y se apasionen por la campaña su personal, el consejo directivo y las partes interesadas, más efectiva será.*
- Construcción de alianzas *Hay distintas formas de alianzas que dependerán de sus necesidades y de quién está disponible para trabajar con usted.*
- Investigación y análisis de políticas y recolección de casos de estudio

*La investigación y el análisis apuntalarán su campaña mientras que las historias y los casos de estudio la materializarán.*

### **Actividades dirigidas a los decisores para lograr un cambio en la política:**

- *Cabildeo. Esta es la forma más directa en la que tratará de influenciar a sus destinatarios – en un encuentro cara a cara.*
- *Medios En muchos países los medios tienen mucha influencia. Parte de su rol es representar a la opinión pública.*
- *Publicaciones o materiales Antes de empezar una publicación, debe pensar a qué audiencia estará dirigida, y qué tipo de publicación funcionará mejor para ellos.*
- *Activismo – acciones que realizarán sus seguidores, asociados o el público. Esto incluye desde una carta a una manifestación masiva. Es muy útil para crear voluntad política o cuando un tema no está incorporado en ninguna agenda.*

### **Actividades que empoderan a los individuos a actuar:**

- *Aumentar la concienciación Esto puede ser aumentar la concientización de los simpatizantes, o de las personas afectadas por un determinado problema para empoderarlos y así poder actuar ellos mismos.*
- *Activismo en la comunidad y activismo en el ámbito del trabajo Estos tipos de incidencia implican construir un movimiento de gente afectada para que emprendan su propia campaña de incidencia. El objetivo es empoderar, además del objetivo político más amplio.*

## **2. PREPARACIÓN PARA LA CAMPAÑA**

### **2.1 CREAR APOYO INTERNO PARA LA CAMPAÑA**

Para muchas organizaciones la primera actividad de campaña es motivar y educar a su propio personal y junta directiva. La incidencia demandará mucho de la gente – es importante que entiendan por qué. Por ejemplo, el personal de programación siempre encuentra muy pesadas las demandas de los casos de estudios, sobre todo si no le ven el motivo. Pero, si la idea de la campaña viene de sus propios colegas, entonces estarán mucho más motivados.

Probablemente usted tenga sus propias técnicas de capacitación. Puede hacer una muestra itinerante y presentar la campaña a todo el personal y a la junta directiva al mismo tiempo, y por qué no invitar también a algunos partidarios clave. Muéstreles las principales metas y los objetivos de la campaña y trate de motivarlos de la misma manera que lo haría con una audiencia externa. Podría resultar un buen ensayo general. El

caso de estudio “Stop the Bus”, al final de esta sección provee algunos ejemplos.



**DERECHOS DE LA MUJER** Si su campaña es por los derechos de la mujer, pero usted no es una organización que trabaje normalmente sobre los derechos de la mujer, es posible que tenga que hacer un trabajo previo para aumentar el compromiso y la comprensión de los problemas que atañen al género. Un apoyo claro de los superiores en la organización será de gran ayuda, como también lo será un sistema de incentivos. Tal vez también deba realizar una auditoría sobre cuestiones de género en las políticas y prácticas internas de su propia organización, para asegurarse de que promueven equidad de género.

Del mismo modo que lo haría con cualquier trabajo, debe estar seguro primero de que cuenta con suficientes fondos. En el Reino Unido, por ejemplo, muchas Organizaciones no gubernamentales descubrieron que la recaudación de fondos con simpatizantes, se beneficia de las campañas públicas. A los simpatizantes de una causa/organización les gusta saber que la misma está abordando cuestiones a largo plazo, además de financiar la provisión de servicios. Los donantes oficiales y las fundaciones encuentran difícil apoyar financieramente estrategias de incidencia, en parte porque no tienen forma de medir exactamente qué se ha logrado con sus fondos.



**HERRAMIENTA Una propuesta de financiación** – escriba una corta propuesta diseñada para captar la atención y demostrar que vale la pena financiar la campaña. Envíela, junto con una carta de presentación, al posible financista, y explique cuál es la propuesta. En la misma deberá:

- Resumir brevemente el problema que busca solucionar, preferentemente demostrando que ha consultado previamente a los interesados.
- Demuestre por qué su organización es la adecuada para lograr esto.
- Resalte sus metas, objetivos y posibles aliados
- Haga una lista de las actividades planificadas y el presupuesto que las acompaña
- Explique los resultados que busca lograr
- Presente también su plan de seguimiento y evaluación
- Ofrézcale al financista una motivación personal por la cual querrá involucrarse.<sup>22</sup>

## 2.2 CONSTRUCCIÓN DE ALIANZAS

En cualquier campaña es importante identificar posibles aliados y trabajar con ellos de distinta forma. Una alianza es más que eso. Es una forma

organizada de trabajar junto con otros para un bien común.

La forma más simple de una alianza es una red de organizaciones con ideas similares que se juntan para compartir información y, posiblemente, una estrategia y tácticas. El siguiente paso es cuando estas organizaciones toman parte en una acción conjunta como parte de su propio trabajo de incidencia. Una alianza completa es cuando las organizaciones se juntan para realizar una campaña de incidencia conjunta.

### **Algunas ventajas que tienen las alianzas:**

- Mayor influencia y poder
- Más recursos y evidencias
- Intercambios de conocimientos y habilidades complementarias
- Uso compartido de aliados e información

### **Algunos peligros que tienen las alianzas:**

- El tiempo que se gasta en las negociaciones
- Las concesiones que se hacen sobre las metas
- Problemas de desequilibrio de poder
- Pérdida de identidad de cada organización individual

### **Cómo hacer las cosas más fáciles:**

- ✓ Asegurarse de que todos compartan un objetivo
- ✓ No dejar que una o dos organizaciones dominen
- ✓ Tener un claro proceso de toma de decisiones
- ✓ Asegurarse de que todos aprueben las decisiones tomadas
- ✓ Hasta donde sea posible, permitir flexibilidad para que los miembros de la alianza participen como deseen según sus necesidades
- ✓ Compartir el trabajo
- ✓ Clarifique si lo que usted busca es trabajar con organizaciones similares o combinar una representación común de intereses, experiencias y habilidades – cada una de estas formas tiene sus beneficios.
- ✓ Tener un procedimiento en orden para la resolución de conflictos.

**DERECHOS DE LA MUJER** Muchas organizaciones de mujeres ven las alianzas como una forma feminista de encarar la incidencia– con una obligación de aquellos en el poder de apoyar a aquellos que no lo tienen. ¡Pero eso no quita que aparezcan conflictos! También en grupos de mujeres existen los desequilibrios de poder.



### **HERRAMIENTA Recurso Útil**

Una cantidad de guías enumeradas en la sección recursos, han abordado el tema de las alianzas, sus beneficios y riesgos. Ver en particular:



Wateraid Advocacy Sourcebook, p.58 y AWID, "An Advocacy Guide for Feminists", Young Women and Leadership Series, 2003.

**Ejemplo** A principios de 2006, el Centro Albano de Estudios de Población y Desarrollo (ACPD) y el Foro independiente de mujeres albanas (IFAW), formaron una coalición compuesta por organizaciones locales y nacionales trabajando por los derechos de las mujeres y organizaciones juveniles, foros políticos, abogados, periodistas y Miembros del Congreso para promover la participación de la mujer en la política. Este trabajo en conjunto aumentó el número de voces pidiendo la reforma electoral y promovió una mayor aceptación del público a las mujeres líderes, a partir del trabajo con los medios de comunicación. Esta alianza fue también internacional, y el lobby entre países fue complementado con el de los miembros del Parlamento Europeo. Esto ejerció una presión adicional sobre el gobierno para adoptar estas reformas, ya que eran condiciones necesarias para realizar la ambición del gobierno de formar parte de la Unión Europea.

Las alianzas internacionales, donde los gobiernos reciben presión doméstica e internacional, pueden ser particularmente efectivas.

**Ejemplo** La Unidad de apoyo a la mujer en la política (Women in Politics Support Unit -WiPSU) es uno de las organizaciones contrapartes de Womankind que busca promover la campaña 50/50 lanzada por las Mujeres para el Medioambiente y el Desarrollo (WEDO) en el año 2000, con el objetivo de aumentar la participación y la representación de la mujer en los gobiernos nacionales. Más de 300 organizaciones del mundo se han sumado a la campaña, y se han lanzado 18 campañas nacionales y regionales bajo los auspicios de la red global 50/50. La red les ofrece a sus miembros la oportunidad de compartir recursos e información para la promoción de la equidad de género y la representación de la mujer, una conexión con otras organizaciones e individuos que trabajan en los mismos temas, y evalúa qué estrategias son exitosas.

### 2.3. RECABANDO EVIDENCIA PARA EL CAMBIO

El primer paso para recabar evidencia es la recolección de datos, hechos y cifras, de material publicado por otros. Es útil consultar fuentes bien establecidas, como por ejemplo censos, registros administrativos y encuestas o sondeos a gran escala, y también medidas o comunicados internacionales incluyendo el Índice de desarrollo ajustado por género del PNUD, Índice de empoderamiento, o los informes de la CEDAW o los informes del EPU (Examen Periódico Universal) ver sección ocho sobre los

procesos internacionales.

## Investigación

Si tiene la capacidad necesaria, tal vez quiera hacer su propia investigación inicial. Este tipo de evidencia puede serle muy útil para su trabajo de incidencia y le dará peso y legitimidad, especialmente si su investigación es llevada a cabo en cooperación con organizaciones sociales de base locales. No tiene por qué ser un trabajo enorme, lo único importante es que sea honesto respecto de las cifras que emerjan. Si usted provee servicios, la información sobre la gente con la que trabaja lo ayudará a construir su caso.

La investigación que resulta útil para el trabajo de incidencia es la que<sup>23</sup>:

- ✓ Toma en consideración los intereses del destinatario en el diseño del estudio
- ✓ Es conducida con credibilidad, preferentemente por alguien que su destinatario respeta
- ✓ Es de relevancia para sus objetivos
- ✓ Se realiza en el momento oportuno para abocarse a dilemas políticos actuales
- ✓ Es actual y evalúa programas o condiciones actuales
- ✓ Produce conclusiones que son fáciles de entender y son presentadas de distinta manera para distintas audiencias y contextos
- ✓ Produce conclusiones que no solo proveen evidencia de un problema, sino que también señalan las causas del problema y las soluciones necesarias
- ✓ Contribuye a la construcción de la capacidad de personas directamente afectadas por el tema, para analizar y articular los problemas a los que se enfrentan y llevar a cabo su propio trabajo de incidencia.

**SUGERENCIA** Si tiene datos producidos por su destinatario, utilícelos - ¡les resultará difícil disputar su propia información! Trate de crear un sentido de pertenencia en su destinatario, haciéndolo partícipe desde el diseño de su investigación, o aún comisionándola juntos.



El tipo de investigación que haga se convertirá en una declaración política. Es importante que valore los puntos de vista y las opiniones de las personas afectadas por el tema. Su investigación puede ser una mezcla de datos cualitativos y cuantitativos.

Técnicas que puede usar:

- Visitas de campo
- Entrevistas a personas afectadas (similar a casos de estudio)
- Focus groups o consultas a las personas directamente afectadas

- Encuestas de opinión
- Encuestas o cuestionarios.:

Los métodos de investigación participativa incluyen a las personas afectadas por su trabajo, por ejemplo, a través de focus groups. Estos pueden ser particularmente útiles en la adquisición de datos para el trabajo de incidencia en derechos de la mujer. Si bien requieren de una mayor cantidad de recursos, ayudan a asegurar que la incidencia refleje las realidades de las personas más afectadas por el problema. Por ejemplo, la investigación participativa no solo busca datos cuantitativos sobre cuántas mujeres participan en política, sino que va más profundo y examina cuáles son los obstáculos que impiden que la mujer asuma cargos de poder. Más importante aún, este tipo de investigación puede ayudar a construir la capacidad de los afectados para analizar y articular sus propios problemas, y por lo tanto empoderarse.

**Ejemplo** El Programa de Incidencia en cuestiones de género (GAP) condujo una investigación que se esperaba influyera sobre el gobierno municipal de Drakenstein, Western Cape para que desarrollara una política de género. La investigación examinaba y evaluaba cómo difería el impacto de los servicios municipales en hombres y en mujeres.

El proceso llevó siete meses y consistió en sesiones de focus groups con todos los interesados, incluyendo concejales, funcionarios, y personal municipal, organizaciones comunitarias locales y, crucialmente, mujeres locales. Los participantes acordaron cuáles serían las áreas clave prioritarias a tratar y establecieron roles y responsabilidades en la implementación del plan final. También se le dio la oportunidad de elevar sus preocupaciones y sugerir maneras de transformar la cultura institucional a las mujeres que eran parte del personal de la municipalidad, por ejemplo, aumentando el número de mujeres en los cargos directivos, y dándole más consideración a las necesidades específicas de las mujeres de la institución.

Una estrategia fundamental que dio excelente resultado fue crear una plataforma de condiciones iguales para todos desde el principio de las reuniones, para que las mujeres no se sintieran intimidadas por la presencia de funcionarios. La metodología utilizada en los focus groups deliberadamente alentaba a los participantes a trabajar en forma colectiva en los temas principales. También hubo oportunidad para intercambiar habilidades y compartir aprendizajes entre los participantes y los facilitadores y entre los participantes entre sí. Todo esto contribuyó a crear un ambiente de mutuo respeto y comprensión.

Aunque la municipalidad de Drakenstein no adoptó la política al final del proceso, lo positivo fue que los participantes se sintieron empoderados como resultado. Y además, como resultado del ejercicio, el Departamento de Gobierno Provincial y Local, contactó a GAP para que les diseñara un marco nacional de política de género.

**HERRAMIENTA** Para más datos sobre investigación participativa, refiérase a la Guía de Incidencia Participativa del VSO Participatory Advocacy Toolkit (Ver **sección nueve**, Recursos.)



**ATENCIÓN** Es importante tener en cuenta las relaciones de poder cuando se hacen trabajos de investigación participativa, para evitar que los ejercicios o discusiones no sean dominados por una elite, incluyendo la de los hombres. Una buena idea es conducir las reuniones con hombres y mujeres por separado y después juntarlos para que compartan los resultados.



**DERECHOS DE LA MUJER** La investigación sobre los temas de género puede ser muy delicada, sobre todo si se trabaja en violencia. Las mujeres pueden ser reacias a discutir el tema de la violencia por miedo a represalias de parte de miembros de su familia o de la sociedad. Deben tomarse todos los recaudos para mitigar los riesgos para las mujeres y tomar en cuenta cualquier temor que tengan, para garantizar su seguridad. Por ejemplo, en Pakistán, las facilitadoras de las investigaciones participativas tomaron especiales recaudos para asegurarse de que las mujeres se sintieran cómodas contestando preguntas sobre la violencia, como por ejemplo pidiéndoles a sus suegras que por favor les trajeran un vaso de agua, una manera sutil de hacerlas salir del recinto mientras sus nueras contestaban preguntas delicadas. Otra estrategia que usaron fue darles a las mujeres un llavero de dos caras. Las mujeres respondían a las preguntas mostrando una cara del llavero, indicando así que no querían que otros escucharan sus respuestas.<sup>24</sup>



## Estudio de Casos

El estudio de casos es una herramienta que usa historias sobre un individuo o un grupo, para ilustrar el mensaje que quiere transmitir. Funcionan bien con los medios y audiencias populares, especialmente si los usa en conjunto con más investigación cuantitativa.

Un buen estudio de caso debe:

- ✓ Demostrar el problema
- ✓ Ejemplificar también un tema más amplio que usted puede respaldar con evidencia
- ✓ Dar aunque sea un atisbo de donde puede hallarse la solución

- ✓ Incluir una cita fuerte
- ✓ Demostrar que las personas afectadas están buscando el cambio – no son pasivas
- ✓ Ser relativamente reciente
- ✓ Ser respetuoso del sujeto – dando su nombre si se puede
- ✓ Considerar su seguridad y otras posibles repercusiones
- ✓ Tener el permiso del sujeto y estar escrito o presentado de una manera en la que él o ella estén conformes
- ✓ Incluir imágenes fuertes



**SUGERENCIA** Muéstrole el trabajo al propio sujeto – o alguien que trabaja con esa persona. Esto demostrará que usted no sólo está usando la información obtenida, sino que les muestra respeto. Lo sorprenderá saber qué pocas organizaciones hacen esto. Alternativamente, puede apoyar al individuo u organización a realizar su propio caso de estudio.



**DERECHOS DE LA MUJER** Piense bien de qué manera está describiendo los roles de los distintos géneros en su caso de estudio. ¿Está ayudando a cambiarlos? Muchos casos de estudio muestran a las mujeres como víctimas pasivas, y en muchas oportunidades solo como madres y no en toda la variedad de roles que ocupan.

### 3. INFLUENCIANDO A LOS DESTINATARIOS

Una vez que la organización está lista, puede empezar las actividades para ejercer influencia sobre sus destinatarios.

#### 3.1 CABILDEO (O LOBBYING)

El cabildeo es el intento de influenciar directamente sobre su destinatario. Puede tener distintas formas:

- Reuniones formales cara a cara
- Informes o cartas
- Colaboración con procesos de consulta existentes
- Contacto informal (¡en una reunión, en el ascensor, en el campo de golf!)

El cabildeo es particularmente útil cuando un tema ya está incluido en la agenda política y usted quiere influenciar una decisión específica o un enfoque político.

Cuando lo que necesita es crear la voluntad política de poner un tema en la agenda, use los medios de comunicación o el activismo para capturar el interés de su destinatario y luego use el cabildeo para explicar sus demandas específicas.

**SUGERENCIA** Tenga en cuenta las relaciones de poder. ¿Qué motivaría a sus destinatarios a escucharlo a usted? Es difícil que usted tenga más influencia que ellos. Es una negociación y usted necesita sus fichas de negociación política. Nada funciona mejor que ir a una reunión de cabildeo justo cuando sus palabras aparecieron en la primera página del periódico o cuando sabe que el Ministro acaba de recibir cientos de cartas de sus simpatizantes.



Ir a una reunión de cabildeo es como ir a una entrevista de trabajo. Le va a costar mucho esfuerzo conseguir la entrevista, así que lo mejor que puede hacer es ir preparado para sacar de ella lo mejor.

En la reunión nunca olvide por qué está ahí y qué es lo que desea obtener. Y si no obtiene lo que buscaba en esa entrevista, piense a largo plazo, por lo menos habrá logrado construir un mejor vínculo con su destinatario y saldrá seguramente con más información y más ideas sobre cómo lograr influenciarlo la próxima vez.

**ATENCIÓN** Nadie responde bien a las críticas, sea respetuoso y positivo, pero recuerde que tiene todo el derecho de estar ahí y explicar su propuesta.



Como en toda buena campaña de incidencia, usted es el que mejor sabe qué funciona y qué no en su cultura/país, así que use su criterio cuando lea la siguiente lista:

## Reuniones de cabildeo - guía

### Preparación – el pedido:

- Sea claro sobre el motivo por el que está en la reunión y qué es lo que espera lograr
- Considere qué es lo que quiere que haga su destinatario
- Asegúrese de que su destinatario tiene la autoridad y la capacidad para hacer lo que usted le va a pedir
- Interiorícese sobre el proceso y el margen de tiempo con el que trabajan, no les pida algo sobre lo que ya han tomado una decisión
- Si puede, hable con algún miembro del personal que pueda darle más información de fondo
- Averigüe exactamente quién estará en la reunión
- Use lo que sabe sobre su destinatario para decidir cómo encuadrar su argumento -¿Con qué se identificará? (Refiérase a **la sección cinco, partes 4.3 & 4.4** sobre el encuadre del mensaje clave)
- Recuerde concentrarse en por qué su destinatario consideraría el tema como importante – no tanto en por qué lo consideraría a usted importante

- Manténgase concentrado, no diluya el mensaje con puntos extra
- Lleve consigo ejemplos relevantes del trabajo de su organización
- Sepa cuál es la posición de su destinatario, anticipe sus argumentos y tenga a mano evidencia para rebatirlos
- Sea realista – si su demanda es demasiado grande, agregue algunos pasos previos a los que no se puedan negar
- Nunca los arrincone– siempre deje un espacio para la acción
- ¿Por qué ahora? – deles una razón del por qué la acción inmediata es importante, tal vez porque existe una oportunidad, o porque el problema ha empeorado

### **Preparación – logística:**

- Considere quién deberá ir – a veces es mejor enviar al experto, en vez de al Director de la organización
- Averigüe si tiene que llevar identificación
- Averigüe cuál es la manera apropiada de dirigirse a su interlocutor
- Siempre tenga una reunión previa con las personas con las que hará el cabildeo. Discutir entre ustedes en la reunión resultará en desastre. Si es necesario acuerden en discrepar afuera, pero adentro concéntrense en los puntos que tienen en común
- Elija a alguien que esté de su lado para que presida la reunión
- No lleve a demasiadas personas – cuanto más personas haya, menos podrá desarrollar un verdadero diálogo
- Considere su vestimenta. Tal vez no sea necesario que use un traje –podría estar enviando un mensaje político- pero no se siente en una reunión deseando haberse vestido de otra forma.
- Lleve copias del material relevante
- ¡No llegue tarde! Averigüe bien dónde es la reunión y si tiene que pasar por seguridad antes.

### **En la reunión:**

- Preséntese con claridad e intercambie tarjetas de visita si las tiene
- Si ha traído a alguien para presidir la reunión, explíquelo al principio
- Acuerde una agenda y un tiempo para la reunión al principio, si es que no lo ha hecho antes
- Pregunte si tendrá permiso de citar lo que se diga en la reunión
- Compruebe que todos tienen la misma comprensión del problema antes de empezar, para conservar su pertinencia
- Asegúrese de expresar cuál es su pedido desde el principio, para no quedarse sin tiempo (cuanto más importante es su destinatario más corta será la reunión)
- Lleve consigo notas ayuda-memoria con los puntos importantes, pero no las lea, eso reducirá su impacto

- No permita que la reunión se vaya por una tangente, interrumpa respetuosamente al director de la reunión si es necesario
- Si ve que la reunión está por terminar y el punto más importante no ha aparecido sobre la mesa, cambie el rumbo de la reunión y asegúrese de presentarlo
- Haga una síntesis de las decisiones acordadas, al final de la reunión, para asegurarse de que todos hayan entendido lo mismo
- Distribuya el material que ha traído al final de la reunión, si lo hace antes, empezarán a leer en vez de escucharlo
- Agradézcales su tiempo –ellos tienen más poder que usted y usted definitivamente quiere que lo inviten de nuevo

**Estilo del encuentro** (esto varía de acuerdo al país – pero aquí hay algunas ideas):

- Si puede, trate de romper el hielo, use el humor por ejemplo, necesita establecer una conexión
- Recuerde que son nada más que personas – mírelos a los ojos
- Es mejor tener una conversación que dar un discurso
- Adáptese a sus reacciones, si los ve aburridos o enojados cambie de táctica, si nota que acuerdan con usted, siga adelante
- Sea respetuoso, aunque esté completamente en desacuerdo con ellos
- No ataque, o conseguirá un enemigo
- Si es obvio y claro que su respuesta va a ser “no”, entonces siga con otra cosa – perderá el tiempo y es posible que cree antagonismo
- Reconózcales su comprensión del problema y al mismo tiempo sugiérales que tiene algo para ofrecerles
- Reconózcales sus méritos si es debido – hará que les resulte más fácil responder a su pedido en el futuro
- Muéstrese positivo y entusiasta respecto de su capacidad para lograr un cambio
- Pero muéstrese seguro y sea asertivo también – no tiene sentido estar ahí si no lo van a escuchar

### **Seguimiento:**

- Inmediatamente después de la reunión debata con sus colegas sobre lo ocurrido
- Complemente la reunión con una carta a su destinatario clarificando los pasos a seguir
- Si es posible trate de obtener la opinión de un funcionario subalterno sobre cómo fue la reunión y qué cambiar para la próxima vez
- Siempre comparta lo que sepa con sus aliados – no acapare los beneficios para usted solo

En 2009, cuando el Reino Unido entraba en una recesión económica, una serie de organizaciones identificaron que la mujer embarazada y mujeres con licencia por embarazo corrían más riesgo que otros empleados, de perder sus empleos, por los cortes que hacían las empresas. La ley debía proteger a estas mujeres, pero no era acatada.

Se formó una **alianza** que deliberadamente juntó a grupos con distintas habilidades y experiencias, incluyendo abogados, una organización que ofrece servicios de asesoría, y organizaciones de mujeres ya haciendo campaña. El primer nombre que les surgió –“Bumped out”- hacía referencia a sus barrigas y era un juego de palabras divertido, pero vieron que se necesitaba más seriedad y convinieron en llamarse Alianza contra la discriminación a la mujer embarazada en el ámbito del trabajo.

Las **metas** de la alianza eran:

- La mujer embarazada y las madres recientes conocen sus derechos respecto a los despidos.
- Los empleados conocen sus obligaciones hacia la empleada embarazada o madre reciente respecto a los despidos, y tienen una comprensión cabal de las consecuencias a las que se enfrentan si infringen la ley.
- El gobierno supervisa la tasa de incidencia de discriminación a la embarazada y activamente promueve el cumplimiento de la ley.

Las mujeres embarazadas y los empleadores fueron los **destinatarios** primarios de la campaña. La estrategia consistió en usar los medios de

comunicación y el Departamento de Servicios Empresariales como **personas influyentes** en tanto empleadores como mujeres embarazadas. Los empleadores debían saber que si se los encontraba infringiendo la ley serían castigados, y las mujeres fueron empoderadas para defender ellas mismas sus derechos.

El **contexto externo** estaba dominado por la recesión, excusa que era usada para infringir la ley. El **eslogan de la campaña** fue, por lo tanto: “La equidad no es solo para los tiempos de vacas gordas. Es hora de detener la discriminación contra las mujeres embarazadas y las madres recientes.”

Se elaboró una lista de pedidos políticos y se diseñó una carta dirigida a la Secretaría del Estado de Comercio, Empresa y Reforma, que incluyó un pedido para una entrevista. Los simpatizantes también prepararon cartas dirigidas a los diputados y al Primer Ministro. El **pedido político** era el siguiente:

Pedimos al gobierno que envíe un mensaje contundente de que es ilegal discriminar contra la mujer en el trabajo por el hecho de estar embarazada o con licencia por maternidad, y que la recesión y la necesidad de reducción de personal no sean una excusa para infringir la ley. Específicamente le pedimos al Secretario de Estado de Comercio lo siguiente:

1. Que declare públicamente que despedir a una mujer por estar embarazada o porque acaba de tener un hijo es contra la ley.
2. Que activamente publicite las obligaciones legales sobre la discriminación a embarazadas a

sus empleados (y les informe sobre recursos como por ejemplo la Guía sobre el embarazo de la Comisión de Equidad y Derechos humanos).

3. Que activamente publicite los derechos de las empleadas embarazadas (por ejemplo, incluyendo en el folleto que el gobierno distribuye entre todas las mujeres embarazadas, un párrafo referido a sus derechos ante posibles despidos).
4. Que informe a los organismos públicos sobre las responsabilidades legales que les competen a este respecto.
5. Que controle la incidencia de discriminación contra la mujer embarazada o con licencia por maternidad y en mujeres que regresan a sus puestos por menos de tres meses, para asegurar que la ley se cumpla.

Se diseñó un **trabajo de prensa** para exponer a empleadores y empleados a la situación legal y para demostrarles el alcance del problema a los decisores. Esto resultó más difícil de lo esperado porque no existían estadísticas comprensivas, ya que el aumento de la incidencia recién se estaba observando. En cambio se decidió usar **estudios de caso** individuales, que resultaban impactantes a la vez que vergonzosos, aunque esto también resultó difícil. La mayoría de las mujeres tenían miedo a las represalias si contaban sus historias públicamente y la campaña debió respetar sus decisiones. Los miembros que proveían servicios de asesoría empezaron a recolectar datos e información.

Se redactó un **paquete informativo** para usar con simpatizantes, los medios y las mujeres embarazadas. Los miembros de la alianza trabajaban muy bien en equipo, contribuyendo con sus habilidades, ya sea experticia legal, acceso a casos de estudio, experiencia en redactar material para campañas o el trabajo con la prensa. Los periodistas apreciaron que se les ofrecía todos los aspectos de la historia prácticamente en bandeja, y respondieron bien al hecho de que tanto los abogados como las víctimas de discriminación estuvieran dispuestos a ofrecer entrevistas. Al lanzar la campaña un diario nacional ofreció promover la campaña si la Alianza le daba la exclusividad. Esta siempre es una decisión difícil de tomar, en este caso se decidió que la cobertura que este periódico ofrecía valía la pena.

La Alianza también tuvo que aprender a **reaccionar rápido a los cambios**. El gobierno publicó un proyecto de ley que promovía la equidad de género. Sin embargo, uno de los abogados de la Alianza notó que en el nuevo texto de la ley sobre la discriminación contra la mujer embarazada, la protección a la mujer no estaría tan clara.

Se usaron contactos existentes para concordar una reunión con el Procurador General, y varias diputadas que ya apoyaban la Alianza para presentar preguntas al parlamento. Más aún, se hizo una **propuesta específica** de un nuevo texto para la ley el cual finalmente fue usado en el nuevo proyecto de Ley.



**SUGERENCIA** Los mejores grupos de cabildeo (o lobby) son respetuosos y razonables cuando piden reformas radicales. Los peores hacen discursos sobre sus creencias o desafían y critican al político creando un ambiente hostil.



**DERECHOS DE LA MUJER** Muchos grupos de cabildeo de mujeres se han encontrado con sexismo. Prepárese así sabrá cómo afrontarlo. No existe una forma definitiva. Puede ignorarlo -para preservar el vínculo que está tratando de desarrollar- o puede pensar que como es precisamente parte del problema, necesita enfrentarlo. Como sea, no hay nada peor que salir de un encuentro deseando haber actuado de una manera diferente – así que vaya preparada. Asegúrese de que la persona con la que se entreviste sea la que tomará las decisiones, y no que le hayan asignado una mujer, simplemente porque es experta en el tema. Y también recuerde que el hecho de que el decisor sea una mujer ¡no implica necesariamente que apoyará su causa!



**SUGERENCIA** Use la psicología. Son simplemente personas, si bien con poder. ¡Use lo que le sirvió al tratar que su pareja o sus hijos hicieran lo que les pidió!

### **Escribir Cartas - guía**

- Sea sintético – una o dos carillas bastan
- Asegúrese de dirigirse a ellos con la formulación correcta
- Trate de atrapar su atención rápido – seguramente tendrán muchas cartas para leer
- Incluya un párrafo corto sobre su organización
- Encuentre algo bueno para reconocerles o algo con lo que esté de acuerdo
- Luego explique claramente el motivo de la carta (use las sugerencias dadas en cómo preparar el pedido clave para una reunión )
- Que su mensaje principal sea claro
- Sea positivo sobre lo que piensa que ellos pueden conseguir
- Pida una respuesta a un punto específico, haga un llamado a la acción o pídale una entrevista
- Revise la ortografía y la redacción y no utilice jergas
- Imagínelos leyendo su carta -¿ha sido respetuoso pero firme?
- Adjunte material relevante y aclare al final de la carta qué es lo que está adjuntando
- Mandé copias a otros interesados/actores y quédese usted con una



**SUGERENCIA** Si le envía la carta al máximo decisor, es posible que su asistente o consejero la lea primero, tenga eso en cuenta.

Piense con qué tendrá más impacto, con una carta con muchas firmas o

con muchas cartas. Preparar una carta común puede llevar demasiado tiempo, tal vez si cada organización escribe la propia resultará igualmente de efectivo (vea **parte 3.4** de esta sección).

También puede pedir a sus simpatizantes que escriban una carta. Se aplican las mismas leyes. Si quieren pueden usar una proforma, pero es más efectivo si cada uno pone en sus propias palabras los puntos más importantes que usted les indique. ¡Una carta vale más que muchas postales!

**SUGERENCIA** Escríbale una carta a su destinatario a ver cómo responde. Ahora, usando esa respuesta, prepare una carta estándar para que envíen sus simpatizantes.



## Otras técnicas

### ● **Visita**

Una de las formas más efectivas de hacer cabildeo es llevar al político encargado de la toma de decisiones a visitar un proyecto en persona. Esto no solamente les hará ver directamente de qué está hablando, sino que les ofrecerá un sentido de motivación, o de compromiso personal- y también le ofrecerá a usted la oportunidad de hablar con ellos durante más tiempo. Si no puede lograr que su destinatario vaya, tal vez puede invitar a alguna de sus personas influyentes (vea **la sección cuatro, 5** sobre destinatarios secundarios o personas influyentes).

### ● **Invite al decisor a hablar en un evento**

Otra opción es invitar a sus destinatarios a hablar en un evento sobre su tema. Esto puede ser especialmente útil si lo que busca es que el problema tome relieve. Para hablar en público sobre el tema tendrán que leer e informarse y considerar sus argumentos. Con suerte también responderán a sus pedidos. No querrán pasar vergüenza ni quedar mal, así que seguramente pasarán más tiempo leyendo su informe, que para una reunión cara a cara. Por supuesto si puede hacerles ver que hablar en su evento les otorgará más popularidad y cobertura de los medios, mucho mejor. A esta altura quizás sea mejor no presionarlos demasiado. Guárdese la energía para cuando el tema ya esté incorporado en la agenda política.

### ● **Cabildeo informal**

La influencia ocurre muchísimo en escenarios informales (como el campo de golf) lo cual excluye a todos menos a los más poderosos y frecuentemente excluye más a las mujeres que a los hombres. Aquí es donde puede usar a las personas influyentes que ha identificado.

## Ejemplo

El Centro de Documentación de Derechos Humanos y de Estudios sobre Cuestiones de Género en Ghana trabaja con asociados para abordar el problema de la violencia contra la mujer. Parte

de su estrategia consistía en conseguir un cambio en la ley. El centro entonces organizó la Coalición Nacional sobre Violencia Doméstica para ejercer presión durante el proceso de proyecto de la ley sobre violencia doméstica.

La coalición tuvo un rol importante en la aprobación de la ley. En el 2002 miembros de la coalición trabajaron junto al departamento del Fiscal General preparando el anteproyecto de la ley, para asegurarse de que sus políticas específicas y sus recomendaciones fueran incluidas. La investigación que se había hecho previamente para documentar evidencia del alcance, las causas, la definición y los mecanismos que perpetúan la violencia contra las mujeres y las niñas en Ghana, fue invaluable para apoyar sus argumentos.

Luego consiguieron el apoyo de miembros del Congreso para votar por la ley. Organizaciones miembro presentaron sus observaciones a todos los comités relevantes en el Congreso. Miembros de Congreso fueron abordados individualmente por su electorado. Después de una reunión con un miembro de la coalición, el entonces Ministro Regional de la sección superior occidental, Edward Salia fue persuadido para que dijera que apoyaba el proyecto de ley. El Ministerio de la Mujer y los Niños (MOWAC) que había organizado la reunión resultó ser de gran ayuda.

La acción directa en forma de marchas y demostraciones reforzó la presión sobre los Miembros del Congreso.

### **3.2 TRABAJO CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

Una buena manera de ejercer influencia sobre sus destinatarios es tener una gran cobertura de los medios sobre su trabajo.

**Ejemplo** La Red ADA, está dirigida por y trabaja con mujeres indígenas que trabajan para promover los derechos de la mujer dentro de sus comunidades, y para desafiar todas las percepciones negativas respecto de la mujer indígena fuera de sus comunidades al poner sus historias y experiencias en los medios. La Red ADA usa la radio para diseminar información dirigida a las mujeres sobre sus derechos. Además capacita a los periodistas que las apoyan en todo el país, sobre la equidad de género y los derechos de la mujer, para crear aliados en la lucha para hacer que las voces y necesidades de las mujeres indígenas sean escuchadas en el ámbito público. Los políticos, funcionarios públicos y otros líderes de opinión debaten estos temas en los programas de radio y en los boletines informativos que producen para sus redes.

El primer paso es estar seguro de quién es su destinatario, cuál es su mensaje y qué medio tratará de usar (las noticias nacionales, el periódico

local, etc.)

Los periodistas son sus personas influyentes – usted tiene que venderles la historia a ellos, así que tenga en cuenta sus características y cómo captar su atención.

Necesitará un buen “gancho”. Ocasionalmente su historia será tan fuerte que se venderá sola (especialmente si conlleva algún tipo de escándalo) pero la mayoría de las veces necesitará un gancho que le sirva de ayuda. Este gancho puede ser una conferencia o un evento que se aproxime. O puede crear su propio gancho por ejemplo con una maniobra publicitaria.

Luego necesita vender la historia. La forma tradicional de hacer esto es con un comunicado de prensa. Puede acompañarlo con una corta reseña o con una conferencia de prensa.

Esté siempre disponible. O tenga siempre gente dispuesta a hablar, que tenga el tema bien interiorizado. Los periodistas tienen plazos estrictos y no pueden esperar a que encuentre al colega que pueda hablar.

Para todo su trabajo con los medios:

- ✓ Asegúrese de que los medios sean siempre parte de su estrategia de incidencia
- ✓ Dele prioridad a los medios que su destinatario definitivamente oírá o verá
- ✓ Use sus mensajes clave enmarcado para su audiencia particular
- ✓ Utilice casos de estudio para darle vida al tema
- ✓ Planifique cómo reaccionará a las oportunidades que surjan
- ✓ Cree oportunidades para generar cobertura
- ✓ Cultive amistades con los periodistas
- ✓ Averigüe qué es lo que quieren los periodistas – comunicados de prensa, resúmenes de prensa u oportunidades de fotos

**ATENCIÓN** Relaciones públicas – promover el nombre de su organización no es realmente un trabajo de incidencia. Sin embargo puede tener el impacto deseado para su estrategia de incidencia.



**DERECHOS DE LA MUJER** lograr que los periodistas apoyen y comprendan temas de género puede ser una buena estrategia, así todos los temas que ellos cubran promoverán, en vez de socavar, los derechos de la mujer. Esto también puede llevar a que su tema en particular sea tratado con solidaridad.



**Ejemplo** El Centro albanio de estudios de población y desarrollo (ACPD) y el Foro Independiente de la Mujer Albana (IFAW), han invertido un tiempo considerable y muchos recursos en construir

alianzas con periodistas locales y nacionales y con editores, y los han capacitado para que cuestionen los estereotipos existentes. Esto ha tenido resultados fabulosos: las mujeres líderes tienen un espacio en la televisión y la radio, y tienen el respeto de los periodistas. Las candidatas afirman que la cobertura dada a los temas de la mujer está empezando a mejorar. Estos cambios aumentan la conciencia pública sobre estos temas y rebaten la creencia común de que la política no es un lugar para las mujeres.



**SUGERENCIA** La mayoría de las organizaciones busca que su nombre y su trabajo de incidencia sean mencionados en alguna noticia. Esto puede elevar el perfil de la organización, pero no es necesariamente un trabajo de incidencia. Lograr que un editor “independiente” diga lo que usted hubiera dicho es mucho mejor y más efectivo. De esta forma el argumento se verá como más objetivo, en vez de verse como el discurso predecible de un grupo de interés.



**SUGERENCIA** No asuma que tiene que aparecer en los medios nacionales. En el Reino Unido, por ejemplo, los miembros de parlamento están más interesados en saber lo que dicen los diarios locales y sus electores que la prensa nacional – y es mucho más fácil aparecer en el periódico local que en la prensa nacional. Los ministros también reciben recortes de la prensa especializada. También resulta más fácil poner una historia en estas publicaciones.

### **Comunicados de prensa<sup>25</sup>**

Los comunicados de prensa son una forma de ofrecer a muchos periodistas información básica sobre su historia. Algunos medios, como los periódicos locales de poca tirada, podrían usar el comunicado de prensa para armar una historia. Otros querrán más, y verán su comunicado de prensa como una propaganda de la historia que usted quiere vender.

✓ Hágase notar

Los periodistas reciben seguramente cientos de comunicados de prensa. El suyo tiene que tener algo que llame la atención. Esto puede ser un evento programado o algo que haya sucedido.

✓ Llegue a tiempo

Su comunicado tiene que llegar a tiempo al escritorio del periodista, en el plazo necesario para su publicación.

✓ Use el teléfono

Después de enviar el comunicado, llame al periodista por teléfono para entusiasmarlo a que lo lea y ofrecerse para contestar cualquier pregunta que necesite hacer (a veces les gusta saber que podrán agregar una cita

o información adicional que otros no tienen). Esté preparado entonces, con una buena frase. No sea tímido; necesita mostrar entusiasmo para vender su historia.

✓ Considere un embargo

Algunos medios no quieren cubrir una historia si ya la ha comunicado otro. Usar un “embargo” significa que nadie puede comunicar la noticia antes de una fecha/hora determinada. Si establece un embargo piense si va a ajustar la noticia para los diarios matutinos, el noticiero de la noche o las noticias de la radio.

✓ Use las oportunidades de aparecer en una foto

Si existe la oportunidad para una fotografía, por ejemplo, si va a presentar una petición o si ha organizado un ardid publicitario, asegúrese de poner todos los datos en el comunicado de prensa. Además, lleve su propio fotógrafo (por las dudas) así siempre tendrá una copia para darle al periodista o a cualquiera que quiera usarla.

## La estructura de un comunicado de prensa

- El título tiene que ser simple, descriptivo y llamativo para atrapar la atención del lector
- El primer párrafo debe sintetizar la historia: quién, qué, dónde y cuándo
- Los párrafos subsiguientes explicarán el ‘por qué’ – la historia
- Imagine una pirámide, donde la información más importante va primero y los detalles más abajo
- Una cita o un ejemplo agregan pasión a la historia y el periodista puede usarlos en su artículo (también puede aparecer aislado, así que piense en algo que capture el núcleo del mensaje)
- Al pie, ponga los datos de contacto de la persona relevante
- Las ‘Notas para el editor’ deben estar al final, y deben incluir un par de oraciones sobre su organización, e información básica, por ejemplo cifras o fechas de una reunión clave.

## Formato

- Coloque la fecha en la parte superior y además indique si el comunicado está bajo embargo o puede ser utilizado inmediatamente
- Lo ideal es usar sólo una página, bien espaciada
- Utilice papel con el membrete de su organización
- Si debe usar más de una página, escriba Continúa/... en el margen inferior derecho de la primera página
- Al final de la parte principal del comunicado escriba Fin, en el margen inferior izquierdo.

**COMUNICADO DE PRENSA DE X**  
**Embargado hasta la 00.01hs del FECHA**  
**Título llamativo aquí**

Párrafo inicial indicando qué, quién, cuándo, dónde

Párrafos que cuentan la historia

A propósito del informe, X dijo:

“Cita.”

Para más copias de X, más información o solicitud de entrevistas,  
comunicarse con X al teléfono xxx o por e-mail a dirección

Notas al editor

(1) Descripción de la organización

(2) Otra información relevante / fuentes – según sea necesario

## Otras maneras de vender una historia

### ● Fomente un vínculo

Fomentar el vínculo con un periodista que apoye su causa puede ser una manera excelente de asegurarse de que su historia se cubra de la manera que usted quiere. Es posible que también sigan cubriendo su historia a medida que se desarrolla.

### ● Acepte una exclusiva

Generalmente lo que usted buscará será tener la mayor cobertura posible. Sin embargo, si existe una persona/publicación particularmente influyente interesada en su historia, podría valer la pena ofrecerles exclusividad – lo que significa que solo ellos tendrán permiso de publicar sus historias en el futuro. Es un riesgo, ya que puede suceder que el periodista muestre un gran entusiasmo, pero el editor decida quitar la noticia a último minuto.

### ● Visita

Igual que con los políticos encargados de tomar decisiones, invitar al periodista a visitar su trabajo puede darle vida a una historia, y ser una forma de convencerlo del valor de la nota. Puede derivar en una nota más profunda sobre la historia, o puede convencer a su persona influyente de seguir sus historias en el futuro. Es importante estar bien preparado. La visita debe estar directamente relacionada con su campaña y cada una de las personas que encuentre debe estar al tanto del trabajo que se está haciendo.

## Entrevistas con los medios

Las entrevistas con los medios son un poco como las reuniones de cabildeo – debe sacar lo mejor de ellas, porque seguramente invirtió muchos recursos y mucho tiempo en conseguir las

- Revise todos los detalles con anticipación, por ejemplo, cuánto tiempo durará la entrevista, quién lo entrevistará, si habrá otras personas entrevistadas y si la entrevista saldrá en vivo
- Prepárese, ensaye la entrevista con un colega
- Tenga preparados sus tres puntos principales: ejemplo, evidencia y acción
- Si puede, averigüe cuál será la primera pregunta que le harán
- Recuerde que no es necesario contestar siempre literalmente – y siempre vuelva al punto que quiere dejar claro

### HERRAMIENTA Recurso útil

- En el capítulo 5 del Manual de Civicus (Herramientas para campaña) encontrará buenas ideas para el trabajo con los medios <http://www.civicus.org/mdg/5-1.htm>
- Misión Posible: Una guía de género e incidencia en derechos de la mujer que ofrece ideas sobre el trabajo con los medios específicamente para el tema de los derechos de la mujer [http://fesmedia.org/fileadmin/files-fesmedia.org/Mission\\_Possible.pdf](http://fesmedia.org/fileadmin/files-fesmedia.org/Mission_Possible.pdf)



## 3.3 PRODUCCIÓN DE MATERIAL

Cualquiera sea el método que utilice, siempre va a tener que producir alguna publicación o material de comunicación.

Puede resultar de gran ayuda invertir tiempo en producir documentos informativos internos – esto puede ahorrarle mucho tiempo más tarde y garantizará que a la hora de enfrentarse a los medios o a las oportunidades de cabildeo que surjan, estará preparado. Algunos documentos internos útiles:

- Documento de posición interno
- Preguntas y respuestas, incluso cómo rebatir argumentos en contra
- Resúmenes de datos básicos y de casos de estudio
- Fragmentos de entrevistas (frases llamativas que resumen la cuestión)

Antes de iniciar cualquier tipo de publicación debe decidir a qué audiencia estará dirigida, qué tipo de publicación funcionará mejor con esta audiencia y cómo hará la distribución para que efectivamente sea leída.



**SUGERENCIA** Si va a producir material para sus seguidores, empiece mirando los materiales de buena calidad que hayan publicado otras organizaciones. Recuerde que sus seguidores también son sus destinatarios – así que piense qué podría motivarlos, qué mensajero sería mejor, ese tipo de cosas. También fíjese qué herramientas se usan en las publicidades comerciales.



**SUGERENCIA** Un error común es producir un comunicado enorme sin realmente haber considerado primero para qué servirá. A veces un comunicado puede ser fundamental – sobre todo si presenta una síntesis reveladora de nueva evidencia o un argumento devastador imposible de refutar. Pero hay que admitir que esto no es lo común. Los comunicados pueden servir para demostrar la evidencia que usted tiene y para establecer su autoridad y credibilidad sobre un tema; pero también implican demasiado trabajo y demasiados recursos dedicados a producirlo. Piense cuán largo necesita ser el comunicado y cuántos recursos considera necesario dedicarle. Un valor adicional que trae el comunicado, es el aprendizaje que se produce al realizarlo – entonces piense también quién va a hacer el trabajo y considere que si debe contratar a una consultora o un asesor para hacerlo, no tendrá el beneficio del aprendizaje. La razón menos valedera para producir un comunicado es que el autor considera que se verá bien en su Currículum.

### Preparación de materiales

Visite de nuevo la sección cinco, parte 4.3. sobre mensajes clave

- Tenga claro quién es su audiencia – no pretenda que una sola publicación le sirva para todo
- Revise los datos y las citas, ambos deben ser certeros – mencione las fuentes
- Sea sintético – sólo incluya lo que tiene relevancia
- Evite jergas, acrónimos o siglas
- Un buen diseño puede hacer una gran diferencia
- No olvide pensar en la distribución



**SUGERENCIA** Regla de oro – los datos deben ser certeros y las fuentes deben ser mencionadas siempre – si pierde credibilidad, será muy difícil recuperarla

## 3.4 ACTIVISMO Y CAMPAÑAS PÚBLICAS

El activismo incluye desde la redacción de una carta para los seguidores hasta una demostración masiva. Resulta más provechoso cuando se trata de crear voluntad política o cuando un tema no está incluido en la agenda de los decisores.

El activismo puede ser particularmente importante cuando trata de abrir procesos políticos. Potencialmente es capaz de empoderar a los participantes, siempre y cuando sea honesto con ellos respecto de su rol y realista respecto de lo que espera conseguir.

La forma de activismo que use dependerá en parte de los objetivos que quiera lograr:

- Demostrar a los decisores la fuerza de la opinión pública
- Animar a las personas influyentes (mayormente los medios) a que actúen para influenciar a su destinatario
- Ejercer influencia sobre las actitudes y por lo tanto las acciones del público
- Empoderar a aquellos involucrados como activistas

Si va a emprender cualquier forma de activismo, necesitará una masa sustancial para hacer impacto. Para cualquiera de las formas que tome el activismo -una carta o una marcha- va a necesitar que mucha gente participe

Si su acción es osada (como las que suele realizar Greenpeace, escalando edificios o usando escudos humanos) o si es creativa y llamativa, y dirigida a los medios, entonces podría lograr su propósito con un menor número de gente, pero le costará más dinero. Acciones de este tipo son más conocidas como maniobras que como activismo.

**SUGERENCIA** Su plan tiene que funcionar en su entorno legal y cultural, y ser adecuado para capturar la atención de sus destinatarios – por eso es difícil ofrecerle una lista de control. Fíjese en lo que otros han hecho en su país y piense si funcionaría para su causa. A menos que la suya sea una organización con mucha experiencia, le resultará más beneficioso copiar las cosas que otros usaron con éxito, que tratar de innovar.



### **Acciones posibles:**

- ✓ Cartas (remítase a la parte 3.1 sobre cabildeo en esta sección)
- ✓ Peticiones (sería de gran ayuda si consiguiera que gente famosa pusiera su nombre)
- ✓ Acciones simbólicas, como las cintas rojas que usan en la campaña del VIH/SIDA
- ✓ Obras de teatro o música
- ✓ Marchas masivas
- ✓ Acción directa (sentadas u ocupaciones, por ejemplo) que son útiles para hacerse oír fuera de los procedimientos políticos normales

### **Para cualquier tipo de acción:**

- ✓ Consiga apoyo con anticipación

- ✓ Sea realista respecto de la cantidad de gente que va a querer involucrarse
- ✓ Planifique y haga el presupuesto cuidadosamente
- ✓ Asegúrese de que los participantes tengan toda la información necesaria
- ✓ Sea muy claro con su mensaje – a veces el ardid tiene más cobertura que el pedido político
- ✓ Hágale publicidad – si nadie sabe lo que hace, no tendrá ningún efecto
- ✓ Use métodos comprobados – pero agréguele algo de su imaginación
- ✓ Manténgase del lado de la ley – consulte con las autoridades correspondientes con anticipación (decidir infringir la ley es un paso muy delicado, no lo haga inconscientemente)



**SUGERENCIA** Si hace un ardid publicitario para los medios, piense en la posible foto. ¿Se proyecta su mensaje visualmente? Sea creativo, pero asegúrese de que lo que haga transmita su mensaje. Es fácil creer que algo funciona simplemente porque resulta divertido.

Hay ejemplos excelentes de campañas en todo el mundo, donde usan técnicas innovadoras para crear conciencia y capturar la atención de la gente.

### Ejemplo

A partir de una serie de ataques a mujeres en Bangalore, se organizó una campaña llamada Intrépida Karnataka (Fearless Karnataka) o Nirbhaya Karnataka para demandar que la policía tomara en serio estos crímenes. Se realizaron eventos en el Día Internacional de la Mujer en 2009, en el que las mujeres usaron chaddis de color rosa (ropa interior) para demostrar su rebeldía. La novedad de la acción hizo que la noticia se desparramara rápido por internet y simpatizantes de todo el mundo realizaron actos similares y pusieron sus fotos en las páginas web de sus organizaciones. Lamentablemente la campaña también atrajo la atención de sus opositores, quienes usaron la página web para poner obscenidades y como consecuencia el sitio tuvo que cerrarse.<sup>26</sup>

### Ejemplo

La acción directa fue usada con éxito por mujeres en la India para detener la tala de árboles en una cantidad de regiones, y pedir una reforma en la política del medioambiente sobre recursos naturales. El movimiento Chipko (abrazo) empezó como una campaña espontánea contra la tala en Uttar Pradesh en los Himalayas. Miles de simpatizantes, incluyendo muchas mujeres de la aldea, se interpusieron entre los árboles y las hachas de los leñadores.<sup>27</sup>

**SUGERENCIA** No menoscabe su reputación con los ardidés publicitarios. Algunos políticos deslegitiman a las organizaciones que trabajan en incidencia acusándolas de buscar solo publicidad cuando hacen actos poco serios. Recuerde que un espacio en los medios es solo un medio para alcanzar un fin, y en último término, es al decisor al que quiere influenciar.



**ATENCIÓN** El verdadero activismo es empoderador para aquellos que participan – y como tal, puede ser un fin en sí mismo, pero solamente si se hace bien y con respeto a aquellos involucrados. Sea siempre honesto con los participantes respecto de por qué están ahí y qué es lo que va a reclamar si obtiene una reunión para ejercer presión política. Cuando llegue a esa reunión, no se olvide de los que lo ayudaron a abrir esa puerta.



## 4. EMPODERAR A GRUPOS E INDIVIDUOS PARA LA ACCIÓN

### 4.1 EMPODERAR A LAS MUJERES PARA QUE CAMBIEN SUS ACCIONES

Una parte importante de la tarea de incidencia es crear conciencia en las víctimas del abuso de sus derechos y darles confianza para que actúen. (Esto no debe confundirse con proyectos de concientización que son diseñados para informar a los simpatizantes y a otros, sobre los problemas a los que se enfrenta un determinado grupo pobre o marginalizado.) Esto puede ser importante para una organización de base de mujeres, ya que es probable que tengan menor acceso al poder.

La tarea en este caso es la de empoderar a las mujeres para que ellas mismas cambien sus acciones. En la **sección dos**, veremos lo importante que es fortalecer el poder invisible de la mujer, y su poder en el ámbito del hogar, para que puedan usar las oportunidades que surjan en áreas más formales. Las cuotas de representación política, o la demanda de igual pago por igual trabajo, solo funcionan si las mismas mujeres son capaces de desafiar los roles de género existentes y avanzar hacia nuevas áreas.

**Ejemplo** En Nepal, la FEDO (Organización Feminista Dalit) busca mejorar la situación de mujeres y niñas, particularmente la de aquellas que son víctimas o han sufrido violencia basada en género. Hacen esto a través de la creación de grupos de mujeres Dalit y ofreciendo sesiones de capacitación y servicios de asistencia psicológica.

La FEDO, en un proyecto que tuvo el auspicio de la CEDAW, capacitó a 30 mujeres (Dalit) sobrevivientes de violencia doméstica sobre

sus derechos; sus derechos respecto del registro de matrimonio y nacimientos; sobre las leyes que las protegen contra la discriminación basada en la casta; y sobre cómo reclamar esos derechos. Después de estos talleres de capacitación muchas de esas mujeres se sintieron capaces de dirigirse al Comité de Desarrollo de la Villa (municipio local) en busca de ayuda y para presentar quejas de violencia a la policía. Las mujeres también recibieron apoyo psicológico y formaron un grupo de ayuda y educación para otras mujeres de la comunidad. Otro resultado del trabajo de la FEDO, es que las mujeres comenzaron a dormir en sus casas durante los días de menstruación (mientras que antes debían permanecer en pequeñas edificaciones anexas poco seguras). Las mujeres Dalit ahora se sienten capaces de presentar casos de violencia contra la mujer a las autoridades.

### Ejemplo

El movimiento del cinturón verde en Kenya es uno de los ejemplos de activismo sobre el medioambiente más conocidos, e incluye elementos de concientización. Wangari Maathai, una de las líderes del movimiento explica: *“Como parte del proceso de educación cuando alguien se une al Movimiento del Cinturón Verde, las mujeres han tomado conciencia de que plantar árboles o luchar para salvar los bosques es parte de la misión mayor que es crear una sociedad que respete la democracia, la decencia y los principios del estado de derecho, los derechos humanos y los derechos de las mujeres. Las mujeres también asumen funciones de liderazgo... todas estas experiencias contribuyen a aumentar la confianza en sí mismas y en su poder de decisión sobre la dirección que tomarán sus vidas.”*<sup>28</sup>

## 4.2 ACTIVISMO EN LA COMUNIDAD

El activismo en la comunidad es una herramienta poderosa para demostrarles a los decisores, lo importante que son para la gente ciertas cuestiones. También legitima el trabajo de incidencia. El activismo comunitario involucra a las OSC que trabajan con las comunidades para que:

- Evalúen sus propias necesidades
- Identifiquen soluciones
- Prioricen
- Identifiquen las barreras que les impiden la participación política
- Comprendan los procesos de la toma de decisiones
- Se hagan oír

Las comunidades nunca son homogéneas. Se necesita hacer un esfuerzo para que todas las voces se oigan con igual intensidad. Por ejemplo, al organizar una reunión para la hora del almuerzo en vez de a la noche, se facilita la participación de las mujeres. La mejor manera de facilitar la

participación de las personas para las que trabaja, es preguntarles qué necesitan y qué barreras existen que les impiden participar. Los líderes comunitarios tienen un papel importante en el proceso y su apoyo es invaluable para el logro de un enfoque inclusivo.

Este tipo de activismo será más efectivo si está acompañado de una investigación seria y de evidencias del problema, no simplemente de anécdotas. Los destinatarios, además, deben ser elegidos basándose en un análisis del proceso de la toma de decisiones. También es importante que la gente participe en el proceso de la elección de los métodos a utilizar, no solo los objetivos, y que participen además como promotores.

El activismo comunitario probablemente demandará una inversión en capacitación dentro de la comunidad para lograr:

- Capturar los conocimientos existentes y aumentar la comprensión compartida de los temas
- Aumentar el conocimiento sobre el proceso de toma de decisiones (dependerá del nivel de incidencia)
- Mejorar la capacidad y la confianza en el trabajo de incidencia
- Construir estructuras para la negociación, la consulta y la toma de decisiones dentro de la comunidad
- Hacer posible que miembros de la comunidad identifiquen y utilicen los recursos adecuadamente

### Ejemplo

“Yo represento a más de 100.000 mujeres organizadas en 500 organizaciones comunitarias, en 16 regiones del Perú. Hacemos artesanías, llevamos adelante comedores colectivos, criamos ganado y hacemos agricultura en pequeña escala. Nuestro trabajo es el de fortalecer el liderazgo y la participación política para que las mujeres de base ejerzan sus derechos ciudadanos en su totalidad. Trabajamos activamente para capacitar y fortalecer la inclusión a través del diálogo entre vecinos. Hemos afianzado la participación de la mujer en las etapas de planificación y en la toma de decisiones y ahora estamos trabajando para lograr representación en el gobierno nacional.”

*Relinda Sosa, Confederación Nacional de Mujeres Organizadas por la Vida, GROOTS Perú*

“He venido a decirles que la mujer campesina es la que lleva la carga de la pobreza, del cambio climático, y que se le niegan sus derechos humanos, y que aún así su voz es la última en escucharse. Hay tantas organizaciones que no trabajan con mujeres de base. Nosotras llevamos sus voces. Les pedimos que vuelvan a las organizaciones de base y trabajen con nosotras.” *Caroline Omoniye, Niger Delta Women’s Movement for Peace (Movimiento de la Mujer para la Paz y el Desarrollo en el Delta Nigeriano)*

Soy una mujer líder, activista y trabajo en incidencia. En Puerto Moresby las mujeres de organizaciones de base comenzaron a asociarse. Tenemos 20.000 mujeres asociadas en la ciudad. La situación es una de altos niveles de violencia. Las mujeres no pueden salir después de las 5 de la tarde y tienen que cerrar los mercados por el nivel extremo de violencia... pedimos a los gobernadores que escuchen nuestras recomendaciones y planes para hacer de nuestras ciudades un lugar seguro. Por eso solicitamos consulta, apoyo y aprendizaje mutuo, y queremos que la capacitación y la información que es parte de este programa vaya de las comunidades a las autoridades locales.” *Kathy Tom, Widows and Orphans Deserted Association (Asociación de viudas y huérfanos abandonados), Papua New Guinea*

“Antes, las autoridades locales pensaban que nosotras estábamos en conflicto con ellos, y querían tomar el control del proceso. Cuando hicimos el Diálogo de Vecino a Vecino [una herramienta diseñada por mujeres de organizaciones sociales de base], invitamos a las autoridades locales a participar de los talleres en los que los vecinos elaboraron su visión de lo que querían para la comunidad, y compartieron sus ideas con ellos. El gobierno empezó a confiar en nosotras y a aprender de nosotras. Ahora nos reunimos regularmente para manifestarles nuestros problemas en una mesa redonda, y nos escuchan. Tenemos influencia sobre las decisiones locales y el gobierno nos invita a participar en la planificación y en la asignación presupuestaria.” *Joyce Nangobi, Slum Women Initiatives for Development, (Iniciativas para el desarrollo de las mujeres de los barrios marginales) Jinja, Uganda*

“Soy una mujer de base y represento a 217 organizaciones que reúnen a un total de 100.000 mujeres. Trabajamos en el campo y en los hogares, fomentando resistencia y salud, trabajando para que las mujeres tengan su lugar en los procesos gubernamentales y organizando cajas de ahorro y cooperativas de crédito. Las mujeres de base de mi red utilizan y administran los ahorros para ayudar en temas de resistencia, para asegurar la subsistencia, para encargarse de las necesidades de salud, educación y vivienda.” *Josephine Castillo, Organizadora comunitaria, DAMPA Federation, Filipinas*

### **4.3 ACTIVISMO EN EL ÁMBITO DEL TRABAJO**

El movimiento sindicalista se formó basado en la idea de solidaridad entre los trabajadores de un mismo ámbito de trabajo, para aumentar su poder en relación a los empleadores. A esto se lo conoce también como convenios colectivos. Donde existen sindicatos las posibilidades de construir alianzas son mucho más fuertes. No obstante, aún si no

existieren los sindicatos, el ámbito del trabajo puede ser un lugar efectivo donde organizarse.

**Ejemplo** El proyecto Mujeres de la granja (Women on Farms Project) en las regiones del Cabo Occidental de Sudáfrica, provee ayuda a las mujeres que trabajan en el sector agrícola, para que se organicen y hablen por sí mismas. Hay un plan de desarrollo personal y de formación en competencias de capacitación y liderazgo, además de capacitación en áreas específicas, como por ejemplo los derechos de los trabajadores y el uso seguro de pesticidas. Los comités de granjas se movilizan para ejercer presión y concienciar a otros granjeros y sus comunidades sobre varios temas, por ejemplo vivienda, contratos laborales, condiciones de trabajo, acceso a asistencia médica básica, licencia por enfermedad y también violencia sexual perpetrada por granjeros y gerentes de granjas. Como resultado, las mujeres en una granja de manzanas, en Grabouw, defendieron sus derechos exitosamente. Estas mujeres habían sido capacitadas por el Proyecto Mujeres de la Granja en 2005. Muy poco después, el gerente de la granja las envió a trabajar en una parte del manzanal que había sido recientemente fumigado con un potente insecticida. Antes, simplemente hubieran ido. Sin embargo en esta oportunidad, gracias al trabajo del Proyecto, no solo se negaron a ir a esa parte del manzanal, sino que en una reunión con las autoridades de la granja cuestionaron al gerente por el incumplimiento de las provisiones de la Ley de Salud y Seguridad Laboral. Finalmente el gerente admitió su error.

**HERRAMIENTA** Para más información sobre activismo en el ámbito del trabajo, referirse a las páginas de las organizaciones más grandes de trabajadores:

- Labour Start: <http://www.labourstart.org/>
- International Federation of Free Trade Unions: <http://www.icftu.org/default.asp?Language=ES>



---

22 Dey et al, Stop the Bus evaluation: Stop the bus! I want to get on; 2008.

23 Adaptado de la guía de Ritu R. Sharma, An Introduction to Advocacy: Training Guide, Support for Analysis and Research in Africa (SARA) <http://www.aed.org/Publications/upload/PNABZ919.pdf>

24 Moser, A. Gender Indicators Overview Report. BRIDGE, IDS/Sussex, 2007.

25 Adaptado de la guía de promoción de Wateraid: Advocacy Sourcebook, [http://www.wateraid.org/documents/plugin\\_documents/advocacy\\_sourcebook\\_2.pdf](http://www.wateraid.org/documents/plugin_documents/advocacy_sourcebook_2.pdf)

26 <http://thepinkchaddicampaign.blogspot.com/>

27 <http://www.iisd.org/50comm/commdb/list/c07.htm>

28 <http://www.greenbeltmovement.org/a.php?id=12>

La fundación para la crisis de violaciones de Cape Town (RCCTT) es una organización con suma experiencia en una amplia gama de formas de combatir la violencia contra la mujer en Sudáfrica. En 2006, lanzaron la campaña “Stop the bus”. Esta campaña se dirigió primeramente a elevar el poder “invisible” de la mujer rural a través de la educación y la concienciación.

### Fase 1- definir la campaña

La RCCTT identificó que uno de los problemas era que la mayoría de las sobrevivientes de violaciones no denunciaban lo que les había pasado. Al considerar las causas descubrieron que las mujeres pensaban que nadie les creería, por un lado, y por otro lado, le tenían miedo al estigma que conlleva ser víctima de una violación. Entonces las **metas** de la campaña fueron, cambiar las actitudes sobre cómo se entendían las violaciones, y educar a las víctimas sobre los servicios disponibles. También tenían una **meta interna** – compartir su aprendizaje con organizaciones socias en África. Las comunidades rurales en África Occidental fueron identificadas como las que tenían más necesidad de ayuda. Y las mujeres de comunidades específicas se transformaron en las **destinatarias** de la campaña. Los **objetivos** identificados fueron:

- Concienciar y ofrecer información a las comunidades destinatarias
- Apoyar a los voluntarios y a los miembros de la comunidad a formarse para poder continuar con la tarea
- Producir un manual basado en las experiencias de la campaña

Se formó una **alianza** con el Proyecto de Promoción de Género, Mujeres de las Granjas y la Red de Violencia contra la Mujer de Western Cape. Este último grupo en particular, podía proveer invaluable información ya que poseía conocimiento local de la provincia, que RCCTT no tenía.

### Fase 2 – estrategia y planificación

La estrategia de la campaña fue basada en un concepto que La RCCTT supo que había funcionado con otros. Decidieron llevar un bus con voluntarios, activistas de la comunidad y asistencia psicológica, en un tour de las comunidades destinatarias. Se realizarían talleres para ofrecer capacitación y apoyo psicológico. El bus permitiría al equipo llegar a las mujeres de las comunidades rurales, que siempre quedaban excluidas de programas semejantes. Una vez que se mandaron las propuestas y se consiguieron los fondos, quedaban solo seis semanas para planificar la campaña. La RCCTT formó un **comité organizador**. Sin embargo, en retrospectión, la RCCTT vio que debían haber reclutado voluntarios desde el principio, particularmente en las discusiones sobre presupuesto y planificación, de modo que los voluntarios se sintieran más parte del proyecto. La **logística de la planificación** fue crucial, las rutas del bus debían ser trazadas, el alojamiento previsto, los materiales conseguidos. No fue fácil para la RCCTT, con sede en Cape Town, planificar para una comunidad sobre la que no tenían un conocimiento directo – por este motivo trabajar con aliados fue crucial.

Una lección que aprendieron fue lo importante que es entender la

## Caso de estudio: campaña Stop the Bus (detengan el bus)

política local y ser estratégico respecto del tono con el que se dirigen a los miembros de la comunidad y cómo se enmarca lo que se va a decir. Fue útil usar a funcionarios provinciales como **influyentes** para que los funcionarios locales tomaran parte en la campaña. Los organizadores también vieron la importancia de clarificar **roles y responsabilidades** desde el principio. Al subir al bus, se le dio a cada miembro una carpeta donde estaba delineado su rol, y el programa de cada día con horarios y responsabilidades.

Se establecieron **sistemas de supervisión**, dentro de los cuales se podrían ir desarrollando indicadores a medida que el tour continuaba. Por ejemplo, un taller era considerado exitoso si lograban un alto nivel de interés, participación activa de todos, entusiasmo al participar con preguntas, una devolución positiva, la sensación de que las expectativas de los participantes fueron alcanzadas y un deseo expreso de la necesidad de más talleres. Las comunidades rurales tenían poca alfabetización por lo tanto se necesitó una **devolución verbal**, además de los formularios de evaluación, y las participantes contestaron preguntas al comenzar y al terminar el taller. Se llevó a cabo un taller evaluativo al final y todos los recursos producidos contribuyeron a la evaluación, incluyendo un blog (producido diariamente) el cual se vio como una de las formas más vivaces de supervisión.

### Fase 3 – implementación

El bus fue usado por dos equipos, uno la primera semana y otro la segunda. Se realizaron talleres con éxito, se distribuyeron folletos y se

llegó a muchas mujeres. Se juntó la documentación de la experiencia la cual fue compartida con otros, así se alcanzaron los objetivos de la campaña. En el camino **se aprendieron lecciones** muy útiles sobre cómo implementar este tipo de campañas.

La primera lección aprendida fue que las cosas no siempre salen de acuerdo a los planes. **Al trabajar en equipo**, el grupo logró encontrar soluciones. Cuando, en la primera parada, solo había tres participantes esperando, el equipo salió a buscar gente. Lograron interesar a otras 15 personas y el taller fue un éxito. La segunda lección fue que mantener la moral, la dirección y la energía del equipo era crucial, sobre todo, cuando los miembros están lejos de sus hogares.

La coordinadora fue reconocida como la persona clave para observar las distintas dinámicas de la organización y mantener a todos comprometidos. Como la campaña consistía en viajar, era importante recibir noticias constantemente y pasarlas a los colegas que no estaban con ella. El equipo elaboraba **informes diarios** para asegurar que todos supieran lo que estaban haciendo, y luego se repartía la **información a la noche en reuniones** que resultaron cruciales para la resolución de problemas y para descargar frustraciones. En la mitad del tour, el equipo pasó un día en una reserva natural con un agente de crecimiento personal, lo cual fue calificado como inspirador y empoderador.