

DEFENSA Y PROMOCIÓN

Fortaleciendo la Capacidad
de las Líderes de ONG



cedpa

The Centre for Development and Population Activities

DEFENSA Y PROMOCIÓN

Fortaleciendo la Capacidad
de las Líderes de ONG

Serie de Manuales de Capacitación de CEDPA

Volumen IX



THE CENTRE FOR DEVELOPMENT AND POPULATION ACTIVITIES

1400 16th Street, NW, Suite 100
Washington, DC 20036

Tel: 202-667-1142
Fax: 202-332-4496

E-mail: cmail@cedpa.org
www.cedpa.org

ÍNDICE

Introducción	i
Cómo utilizar este manual	iv
Examen general del taller de la defensa y promoción	v

Sesiones

1. Examen general de la defensa y promoción	1
2. Cuestiones, objetivos y dinámica de poder de la defensa y promoción	27
3. Comunicación estratégica - Análisis de la audiencia	41
4. Elaboración y transmisión del mensaje	53
5. Formación de redes y coaliciones	67
6. Plan de implementación de la defensa y promoción	81
Apéndices	91

INTRODUCCIÓN

Defensa y promoción: Fortaleciendo la Capacidad de las Líderes de ONG es el noveno volumen de la Serie de Manuales de Capacitación de CEDPA. El manual se basa en la experiencia de CEDPA en reforzar las habilidades de las líderes de organizaciones no gubernamentales (ONG) para promover el cambio en el área de la salud reproductiva. Fue producido por el Equipo de Fortalecimiento de la Capacidad de CEDPA con apoyo del Fondo de las Naciones Unidas para la Población (FNUAP). Tomando como base un enfoque de capacitación participativa, este manual introduce los principios fundamentales de la defensa y promoción en el formato de un diseño de taller de tres días.

Nota: CEDPA es una organización dedicada al empoderamiento de las mujeres y la mayoría de nuestros egresados y socios son mujeres. Por esta razón, CEDPA utilizará la forma femenina de términos tales como la capacitadora y la participante. Nos enorgullecemos de que entre nuestros alumnos y socios de todo el mundo figuren muchos hombres también. Sabemos que ellos comprenderán la filosofía en la que se basa esta decisión gramatical.

RAZÓN FUNDAMENTAL

La capacitación ha pasado a desempeñar un papel importante en las organizaciones de desarrollo del sector público y privado que tratan de satisfacer la necesidad de agentes eficaces de cambio. La participación de la sociedad civil y el liderazgo de la mujer en el proceso de la política internacional se han ampliado a través de las conferencias de Naciones Unidas sobre cuestiones referentes a la población, el desarrollo social y la mujer. Las líderes de las ONG ofrecen un punto de vista pragmático de la política internacional y responden a las necesidades de las personas y las familias — especialmente las mujeres y los pobres — que con frecuencia están subrepresentados en los foros internacionales.

En la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo (CIPD), celebrada en El Cairo en septiembre de 1994, las ONG de la mujer fueron un catalizador en la creación de un nuevo consenso de que el empoderamiento de la mujer es un elemento esencial para el desarrollo social y económico y para la estabilización de la población. En el curso del año siguiente, los defensores de la mujer habían concentrado de nuevo la atención mundial en las cuestiones prioritarias planteadas en la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (CCMM) celebrada en Beijing.

CEDPA y sus ONG internacionales asociadas desempeñaron un papel activo e influyente en los procesos de planificación, ayudando a formular los temarios y los acuerdos oficiales en El Cairo y en Beijing. Estos eventos no sólo ayudaron a CEDPA a propagar las metas de su misión para promover el empoderamiento de la mujer y su salud reproductiva y sus derechos, sino que, además, la participación de las ONG en las conferencias benefició a la comunidad mundial alertándola acerca de la importancia vital de hacer de las cuestiones de la mujer y la salud reproductiva importantes prioridades globales. CEDPA desempeñó un papel clave en promover la participación de la mujer al nivel de base en la planificación de la CIPD y en el Foro de ONG de la CCMM. Si bien esta tendencia a una mayor participación de las ONG realza las cuestiones importantes para las ONG centradas en la mujer, incita simultáneamente a las líderes a adquirir habilidades avanzadas de defensa y promoción. En un número mayor que nunca, las mujeres han pasado a actuar en la esfera internacional como defensoras y promotoras de una amplia gama de políticas que promueven la igualdad entre ambos sexos. Este manual trata de ampliar y realzar las habilidades de defensa y promoción de las líderes.

AUDIENCIA

Este manual fue escrito para capacitadoras de todo el mundo que tratan de mejorar las habilidades de defensa y promoción de las líderes de ONG. Si bien gran parte de la información básica y los escenarios de dramatización tratan directamente de temas de salud reproductiva, una capacitadora podría adaptar las sesiones a otros contextos. El manual está dirigido a las capacitadoras que tienen una experiencia sustancial y están dedicadas a utilizar metodologías participativas. Se insta a capacitadoras con menos experiencia a que analicen la publicación *Capacitación de Capacitadoras para el Desarrollo: Realización de un Taller sobre Técnicas de Capacitación Participativa* (CEDPA, 1995).

La experiencia de CEDPA en impartir capacitación en defensa y promoción en todo el mundo indica que los defensores y promotores eficaces necesitan habilidades técnicas básicas en la identificación de cuestiones, las comunicaciones, la planificación y la formación de redes. Este manual trata de proporcionar un enfoque sistemático que incorpore esos elementos. Pero quizás más importante es reconocer que los mejores defensores y promotores aportan pasión y dedicación a su trabajo. En este manual, el papel de la capacitadora requiere una sólida preparación y facilitación de un proceso de aprendizaje. Por lo demás, el verdadero reto de la capacitadora consiste, no obstante, en motivar y apoyar a las líderes de ONG a medida que hacen frente a políticas desfavorables de salud reproductiva.

RECONOCIMIENTOS

Defensa y promoción: Fortaleciendo la Capacidad de las Líderes de ONG ha sido posible gracias a una donación del Fondo de las Naciones Unidas para la Población (FNUAP). CEDPA agradece el apoyo generoso del FNUAP para este manual así como para muchas actividades de capacitación y publicaciones en el curso de los años. También les damos las gracias a la Fundación Bill y Melinda Gates por haber apoyado a la redacción y traducción del manual bajo el auspicio del Proyecto de Desarrollo de Liderazgo de la Mujer.

Muchos miembros del personal de CEDPA contribuyeron a la elaboración de este currículo. Frances Houck diseñó y sometió a prueba las sesiones de capacitación. Una versión en borrador fue revisada por Ralph Stone, Seema Chauhan, Phyllis Craun-Selka, Stacey Lissit, Julia Masterson, Sarah Craven, Nicole Levesque, Marjorie Signer, Taly Valenzuela e Imelda Feranil. Partes del manual se sometieron a pruebas sobre el terreno en México, India, Mozambique, Rusia, Egipto, Sudáfrica y Nepal por el personal citado y por el personal en el país y las participantes, entre ellas, Helena Zefanias (Mozambique), Amal Gamal (Egipto) y Abrar Khan (India).

Cecilia Snyder y Nicole Spencer, con ayuda de Sarah Ford, dirigieron la publicación de la versión final. El manual fue traducido al español por Manuel Muñoz Carrasco y revisado por Ketty Jaramillo.

CEDPA reconoce en especial la valiosa experiencia y aporte de las participantes. Sus conocimientos nos han ayudado en CEDPA a perfeccionar nuestra comprensión de la defensa y promoción y mejorar nuestra capacidad para compartir el concepto con otros. Una y otra vez, las participantes de CEDPA utilizan una herramienta de capacitación participativa y la complementan con su acción y compromiso. El resultado es un mundo en el que se reconocen más cada día los aportes de la mujer.

CÓMO UTILIZAR ESTE MANUAL

Cada sesión incluye los componentes siguientes:

TÍTULO — identifica el tema principal de la sesión.

OBJETIVOS DE LA PARTICIPANTE — describe lo que las participantes podrán hacer una vez concluida la sesión a fin de demostrar su mayor conocimiento, competencias perfeccionadas o cambios de actitud. La capacitadora deberá escribir los objetivos de la participante en un rotafolio antes de cada sesión. La capacitadora deberá iniciar cada sesión con un repaso de los objetivos del aprendizaje.

TIEMPO — indica la duración aproximada de la sesión, suponiendo que hayan 20 participantes.

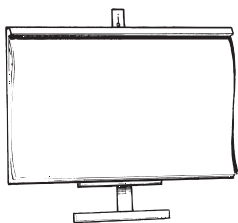
EXAMEN GENERAL DE LA SESIÓN — proporciona un desglose de la sesión en subactividades, incluidas la duración aproximada.

MATERIALES — se enumeran los materiales requeridos para la sesión.

BOLETINES — se enumeran los boletines requeridos para la sesión. Los boletines se encuentran al final de cada sesión.

PASOS — son las instrucciones de facilitación para realizar la sesión. La mayoría de las sesiones giran en torno a los cuatro componentes del ciclo de aprendizaje mediante la experiencia: *experiencia, reflexión, generalización y aplicación*. *La experiencia* es un ejercicio o presentación participativa en la que se presenta información para debate y aprendizaje. *La reflexión* ayuda a las participantes a pensar en la nueva información y analizarla y a desarrollar sus propias ideas acerca de un tema. *La generalización* permite a las participantes sacar amplias conclusiones y lecciones acerca de la nueva información. *La aplicación* les permite visualizar cómo pueden aplicar sus nuevas competencias en el futuro.

ROTAFOLIO — el símbolo a bajo denota información que es más eficaz cuando se presenta o capta en un rotafolio.



NOTAS A LA CAPACITADORA — se ponen de relieve mediante un asterisco (✱) en el margen. Pueden incluir notas con información o formas distintas de gestionar una actividad en particular.

PREPARATIVOS — indica cualquier arreglo que la capacitadora necesite hacer antes de la sesión.

EXAMEN GENERAL DEL TALLER DE DEFENSA Y PROMOCIÓN

Objetivo del taller: Reforzar la capacidad de las líderes de ONG para defender y promover con eficacia cuestiones referentes a la salud reproductiva.

DÍA	SESIONES	OBJETIVOS	DURACIÓN
1	Examen general de la defensa y promoción	Introducir el proceso de defensa y promoción y cómo contribuye al cambio de la política	2 horas, 30 minutos
	Cuestiones de defensa y promoción, objetivos y dinámica de poder	Seleccionar cuestiones de defensa y promoción, establecer objetivos concentrados en la política e identificar las fuentes de apoyo y oposición	3 horas, 15 minutos
2	Comunicación estratégica Análisis de la audiencia	Identificar la audiencia objetivo y analizar sus intereses en una cuestión de defensa y promoción en particular	2 horas, 30 minutos
	Elaboración y transmisión del mensaje	Formular mensajes convincentes de defensa y promoción y practicar la transmisión de dichos mensajes a los formuladores de políticas	3 horas
3	Formación de redes y coaliciones	Explorar la formación de redes y coaliciones como herramientas para una defensa y promoción eficaces	1 hora, 45 minutos
	Plan de implementación de la defensa y promoción	Formular un plan de acción de defensa y promoción como seguimiento del taller	2 horas

SESIÓN UNO

EXAMEN GENERAL DE LA DEFENSA Y PROMOCIÓN

OBJETIVOS DE LA PARTICIPANTE

Al concluir esta sesión, las participantes estarán capacitadas para:

1. Definir el término defensa y promoción
2. Identificar los pasos en el proceso de defensa y promoción
3. Distinguir el término defensa y promoción de conceptos afines [tales como Información, Educación, Comunicación (IEC), mercadeo social, etc.]

TIEMPO

2 horas, 30 minutos

EXAMEN GENERAL DE LA SESIÓN

- A. ¿Qué es defensa y promoción? (45 minutos)
- B. Pasos en el proceso de defensa y promoción (1 hora)
- C. Defensa y promoción y conceptos afines (45 minutos)

MATERIALES

Rotafolio y papel, rotuladores, cinta adhesiva
Programa del taller en rotafolio o como boletín
Objetivos de la participante para la Sesión Uno en el rotafolio
Definiciones prototipo de defensa y promoción en rotafolio
Tres juegos de tarjetas previamente impresas que contienen los pasos del proceso de defensa y promoción

BOLETINES

- 1A — Definiciones Prototipo del Término Defensa y Promoción
- 1B — Pasos del Proceso de Defensa y Promoción
- 1C — Defensa y Promoción y Conceptos Afines
- 1D — Recurso de la Capacitadora: Patrón para Preparar Tarjetas de Defensa y Promoción

PREPARATIVOS

Antes de la sesión de capacitación, transfiera las definiciones prototipo de defensa y promoción (vea el Boletín 1A) al rotafolio utilizando una hoja para cada definición. Exponga las definiciones en distintos lugares de la sala para que estén claramente visibles. Pliegue la mitad inferior de cada hoja y péguela con cinta adhesiva a la parte superior a fin de que las participantes no puedan leer las hojas a medida que entran en la sala.

★ NOTA A LA CAPACITADORA:

Las definiciones que figuran en el Boletín 1A son prototipos para ayudar a la capacitadora. Se incita a la capacitadora a que investigue e incluya la definición o definiciones de defensa y promoción elaboradas por las organizaciones locales.

La capacitadora también deberá preparar tres juegos de tarjetas del proceso de defensa y promoción utilizando el patrón que se proporciona en el Boletín 1D. Puesto que las participantes estarán trabajando en tres equipos, es útil utilizar tarjetas o papel grueso de tres colores diferentes. El texto de cada juego de tarjetas será idéntico, aunque los juegos de tarjetas variarán de color.

A. ¿Qué es defensa y promoción? (45 minutos)

PASO 1

★ **NOTA A LA CAPACITADORA:**

Dé la bienvenida a las participantes al taller sobre defensa y promoción. Explique que, en el transcurso del taller de tres días, las participantes aprenderán a utilizar la defensa y promoción como herramienta para influir en las personas con poder de decisión a fin de promover políticas y programas de salud reproductiva más favorables.

Analice el temario del taller de tres días, impreso en el rotafolio o como boletín. Compruebe las preguntas y comentarios acerca del programa del taller y su finalidad.

Como actividad de apertura, se incita a la capacitadora a que invite a un especialista experimentado en defensa y promoción o en salud reproductiva para que formule algunos comentarios de apertura. Diga al conferenciante que considere temas tales como los siguientes:

- la capacidad de las organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones de base para representar a poblaciones que tradicionalmente han carecido de voz en los procesos de toma de decisiones
- el papel cada vez mayor de las ONG en foros internacionales tales como El Cairo, El Cairo + 5 y Beijing
- un recuento personal o una historia de éxito local que ilustre la forma en que la defensa y promoción ha conducido a un cambio de política

PASO 2

Repase los objetivos de aprendizaje para la Sesión Uno - Análisis General de la Defensa y Promoción.

PASO 3

Como primer paso, el grupo convendrá en una definición práctica de defensa y promoción. Muchas participantes asistirán al taller con una comprensión sólida del término defensa y promoción. Como punto de partida, dirija a las participantes en una sesión de ofrecimiento espontáneo de palabras que asocien con defensa y promoción. A fin de que el grupo se relaje, la capacitadora puede simplemente ir de un lado a otro de la sala pidiendo a cada persona que diga una palabra que le venga en mente cuando piensa en defensa y promoción.

Escriba estas palabras en el rotafolio, teniendo cuidado de incluir todos los aportes. La repetición no es un problema, simplemente añada una marca (✓) junto a las frases que se repitan.

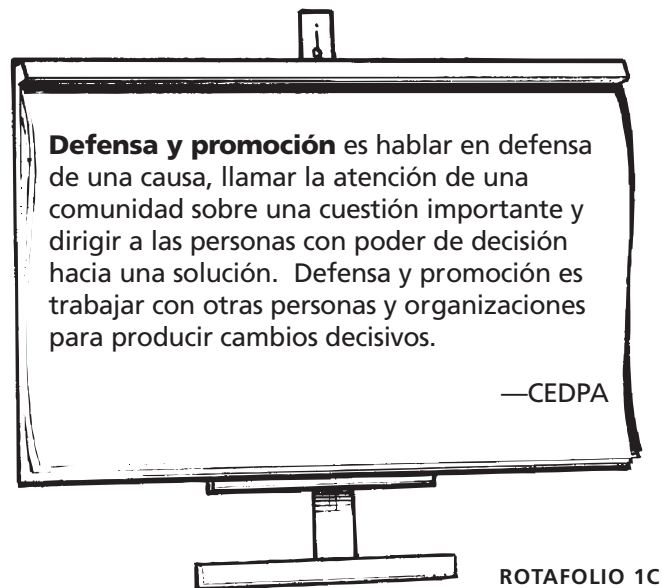
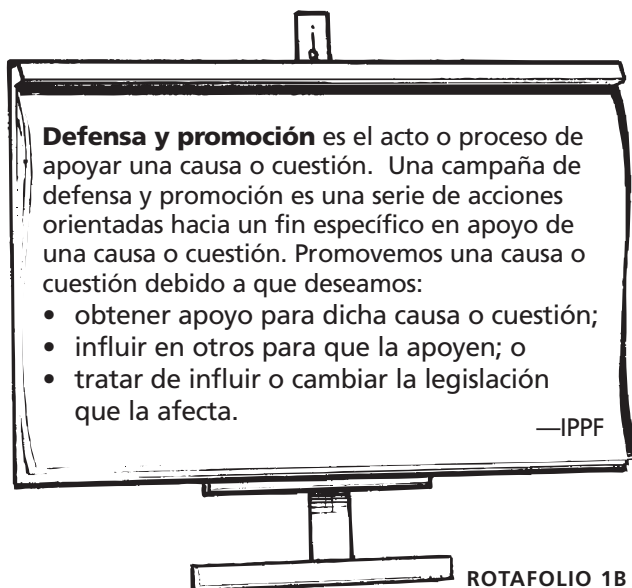
El Rotafolio 1A presenta las respuestas generadas mediante esta sesión de lluvia de ideas en un taller reciente celebrado en Mozambique.



PASO 4

Una vez que el grupo haya generado una larga lista de términos asociados con defensa y promoción, comparta con él algunas definiciones formuladas por diferentes organizaciones y redes. Vaya de un lado a otro de la sala y deje visibles las definiciones que ha copiado del Boletín 1A (o de su propia investigación). Lea en voz alta cada definición prototipo.

Definiciones prototipo de defensa y promoción en el rotafolio:



PASO 5

Añada dos o tres definiciones más sacadas del Boletín 1A o de fuentes locales.

Una vez que usted haya abierto y revisado todas las definiciones, pida a las participantes que examinen las definiciones expuestas en la sala y que identifiquen los términos que aparecen en la lista inicial de lluvia de ideas. Usted puede utilizar un marcador de color llamativo para rodear con un círculo los conceptos que aportaron las participantes por su cuenta.

¿Cuáles son las diferencias y similitudes clave entre todas las definiciones?

PASO 6

Luego, el grupo debería convenir en una definición práctica de defensa y promoción para utilizarla durante el resto del taller. Si se dispone de tiempo, usted puede dirigir al grupo en la selección de los elementos más importantes de la lista de ideas ofrecidas espontáneamente y complementarla con los conceptos de definiciones existentes. Si el tiempo es más limitado, el grupo puede comenzar con su definición preferida entre las expuestas en la sala y modificarla hasta que queden bien reflejadas en ella sus adiciones. La definición en la que convengan es simplemente un punto de referencia; puede perfeccionarse en el curso del tiempo.

★ NOTA A LA CAPACITADORA:

CEDPA ha facilitado talleres de defensa y promoción en muchos países de habla no inglesa. Se han realizado talleres en árabe, español, ruso, francés, portugués e hindi, para citar sólo algunos. Las capacitadoras de CEDPA consultan con grupos de defensa y promoción locales a fin de determinar el término más apropiado para expresar **defensa y promoción** en los idiomas autóctonos. Las capacitadoras consultan luego a las participantes para confirmar o validar el término seleccionado.

El término preferido para expresar la idea de defensa y promoción puede variar de un país a otro, aun cuando los dos países compartan un idioma común. Por ejemplo, escuchamos el término *defensa pública* en México mientras que en la vecina Guatemala se utiliza el término *incidencia*. En algunos idiomas romances, existe preocupación acerca de la frase *abogacía* (en español), y *advocacia* (en portugués). Los colegas de los países de habla romance indican que el término que se asemeja a *advocacy* en inglés está demasiado relacionado con los abogados y la defensa legal.

A veces es útil para la capacitadora indicar que estas palabras comparten la raíz común de *voc-* o *voz*, que significa voz. En ese contexto, *ad-voc-acy* significa *dar voz* a un grupo o población que tradicionalmente ha carecido de ella. Este punto ilustra adicionalmente el papel que desempeñan las redes de defensa y promoción de las ONG como intermediarias entre las poblaciones marginadas y los formuladores de políticas. Las redes de defensa y promoción dan voz a sus grupos constituyentes y clientes.

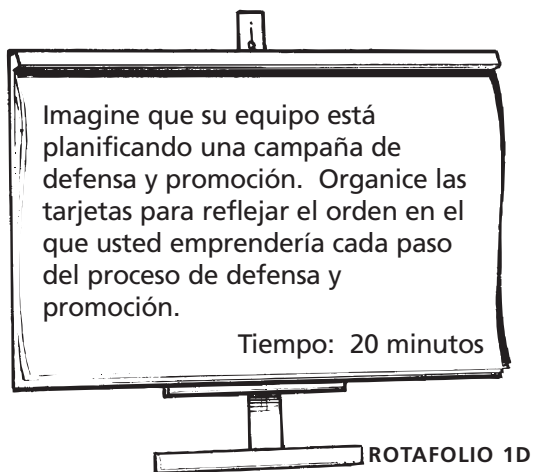
PASO 7

Distribuya el Boletín 1A como referencia para definir el término defensa y promoción.

B. Pasos en el proceso de defensa y promoción (1 hora)

PASO 1

Ahora que el grupo ha llegado a un consenso acerca de una definición práctica, examinaremos los distintos pasos que constituyen el proceso de defensa y promoción. La experiencia demuestra que la defensa y promoción rara vez es un proceso ordenado y lineal. Algunas de las redes de defensa y promoción que han tenido más éxito operan de forma oportunista en medio de un ambiente caótico. La capacidad para aprovechar las oportunidades, no obstante, no reduce la importancia de un proceso sólido y una planificación cuidadosa. El ejercicio siguiente demostrará que si se considera la defensa y promoción en una forma sistemática se ayudará a las participantes a planificar actividades eficaces de defensa y promoción.



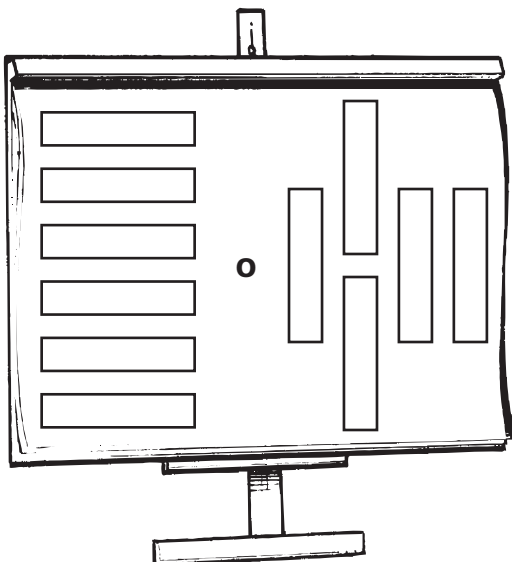
Primero, organice a las participantes en tres equipos y haga que cada equipo se sienta alrededor de una mesa de trabajo. Usted puede pedir a las participantes que se dividan en grupos de tres o por colores de acuerdo con el color de la serie de tarjetas de defensa y promoción.

PASO 2

Cuando tenga usted a las participantes organizadas en tres grupos, distribuya una serie de tarjetas de defensa y promoción a cada grupo. (Nota: el modelo para preparar estas tarjetas aparece como Boletín 1D al final de la sección.) Indique que cada tarjeta tiene un paso del proceso de defensa y promoción escrito en un lado, y una definición de ese paso o término en el otro lado. Presente la siguiente tarea en el rotafolio (Rotafolio 1D).

Cada grupo puede ordenar sus tarjetas en la superficie de una mesa, en el piso o colocarlas en una pared.

Para información de la capacitadora, los grupos ordenan generalmente sus tarjetas de forma parecida a la siguiente ilustración. Se anima a las participantes a ser creativas, naturalmente.



PASO 3

Después de 20 minutos de trabajo, circule por la sala para ver si cada grupo ha concluido la tarea. Asegúrese de que cada equipo haya organizado sus tarjetas en un lugar (por ejemplo, la pared, el piso, la superficie de una mesa) en el que puedan verlas todas las integrantes del grupo.

Cuando hayan concluido los grupos, dirija la atención de todos al primer grupo y pídale que presenten su trabajo. Pregunte a las presentadoras si hay algún debate o discusión sobre ciertas tarjetas. Compruebe si otras personas tienen alguna pregunta o necesitan aclaración. Pase al grupo siguiente para su presentación.

PASO 4

Una vez que se hayan presentado los tres grupos, dirija un debate acerca de las similitudes y diferencias en la forma en que los distintos grupos han ordenado sus pasos.

- ¿Tuvieron los grupos puntos de partida iguales o diferentes? ¿Puntos de conclusión iguales o diferentes?
- ¿Estuvieron los pasos ordenados entre sí como “paquete” por más de un grupo? (A menudo, los grupos vincularán a la audiencia/el mensaje/los canales o la implementación/evaluación)
- ¿Hay algún paso importante que se excluyó del proceso?

PASO 5

A fin de sintetizar la actividad, presente el Boletín 1B - Pasos en el Proceso de Defensa y Promoción. Quizás desee usted presentarlos en una transparencia de retro-proyector o en rotafolio. Este boletín le indica la forma en que generalmente CEDPA ordena el proceso de defensa y promoción.

1. Los defensores y promotores comienzan por lo general con la **cuestión** en torno a la cual desean promover un cambio de política. La cuestión es específica, clara y ampliamente sentida por los constituyentes del grupo de defensa y promoción.
2. Luego, los defensores y promotores articulan una **meta** de defensa y promoción (a mediano o largo plazo, como una visión) y un **objetivo** (a corto plazo, específico, mensurable) tomando como base la cuestión de defensa y promoción.
3. Después, los defensores y promotores identifican la audiencia clave: las personas con poder de decisión que tienen la facultad de producir un cambio de política.
4. Después, los defensores y promotores formulan un **mensaje** convincente de defensa y promoción y lo adaptan a los intereses de la audiencia objetivo.
5. Se seleccionan los **canales de comunicación** apropiados para transmitir el mensaje de defensa y promoción a la audiencia objetivo. Esto puede incluir una conferencia de prensa, un paquete informativo para ejecutivos, un debate público, una conferencia para formuladores de políticas, etc.

-
6. Como paso siguiente, el grupo de defensa y promoción trata de ampliar su base de **apoyo** entre los miembros de la sociedad civil y otros aliados.
 7. El grupo de defensa y promoción **recauda fondos** y moviliza otros recursos para apoyar la campaña de defensa y promoción.
 8. Finalmente, los defensores y promotores **implementan** su estrategia de defensa y promoción de acuerdo con un plan de acción.
 9. La **recopilación de datos** tiene lugar paralelamente al modelo ya que apoya muchos de los otros pasos. A fin de seleccionar una cuestión de defensa y promoción importante, los organizadores necesitan a menudo recopilar información. Con frecuencia necesitan investigar la posición de una audiencia objetivo frente a la cuestión de defensa y promoción. La recopilación de datos constituye un paso continuo.
 10. Igualmente, el **monitoreo y evaluación** tienen lugar durante todo el proceso de defensa y promoción. Antes de emprender la campaña de defensa y promoción, es importante que los defensores y promotores determinen cómo monitorearán su plan de implementación. Además, el grupo debería decidir cómo evaluarán o medirán los resultados. ¿Puede esperarse realísticamente que produzcan un cambio en la política, programas o fondos como resultado de sus actividades? En términos concretos, ¿qué será diferente después de la conclusión de la campaña de defensa y promoción? ¿Cómo sabe el grupo que ha cambiado la situación?

PASO 6

Recuerde al grupo que a menudo llevamos a cabo actividades de defensa y promoción en un ambiente muy turbulento. No siempre se nos da la oportunidad de seguir cada paso en el proceso de defensa y promoción de acuerdo con un modelo teórico. Sin embargo, una comprensión sistemática del proceso de defensa y promoción nos ayudará a planificar bien, utilizar los recursos con eficiencia y no perder de vista nuestro último objetivo de defensa y promoción.

C. Defensa y promoción y conceptos afines (45 minutos)

PASO 1

Ahora las participantes han examinado distintas definiciones de defensa y promoción y se han familiarizado con los pasos del proceso de defensa y promoción. Las ONG de salud reproductiva han estado utilizando las competencias y técnicas de defensa y promoción durante años. Sin embargo, la defensa y promoción se confunde a menudo con otros conceptos que tienen elementos comunes. Esos conceptos incluyen Información, Educación, Comunicación (IEC); mercadeo social; relaciones públicas y otros. A fin de lograr una comprensión más clara de lo que es defensa y promoción, es útil aclarar lo que **no es** defensa y promoción. A continuación presentamos un breve ejercicio para comparar y contrastar el término defensa y promoción con conceptos afines.

Dibuje lo siguiente en un rotafolio (véase el Rotafolio 1E):

DEFENSA Y PROMOCIÓN Y CONCEPTOS AFINES			
Concepto/enfoque	Audiencia objetivo	Objetivo	¿Cómo se mide el éxito?
IEC			
Relaciones públicas			
Defensa y promoción			

ROTAFOLIO 1E

PASO 3

A medida que dirige usted a las participantes en la realización de este cuadro, habrá muchas oportunidades para utilizar su experiencia con IEC y otros enfoques para el cambio social. Pregunte si alguien del grupo tiene experiencia en la administración de una campaña de IEC y utilice a dichas participantes para ayudar a completar la línea de IEC del cuadro.

Pregunte: *¿Quién es la audiencia “objetivo” de una campaña de IEC?*

Entre las posibles respuestas figuran: las mujeres, los hombres, los jóvenes, los habitantes de una zona geográfica previamente determinada. Las respuestas pueden variar de una

estrategia de IEC a otra, pero la mayoría de las veces el destinatario es una población concreta tal como la definida por sexo, edad, geografía, etc. Escriba la respuesta de las participantes en el recuadro apropiado del cuadro.

Pregunte: *¿Cuál es el objetivo de una campaña de IEC?*

Entre las posibles respuestas figuran: aumentar la toma de conciencia, cambiar el comportamiento. Escriba cambio de comportamiento en el recuadro apropiado.

Pregunte: *¿Cómo se mide el éxito de una campaña de IEC?*

En otras palabras, ¿qué indicadores objetivos del cambio dirán a los organizadores de la campaña de IEC que su campaña ha tenido éxito? Las respuestas variarán de acuerdo con el objetivo de la campaña, pero escriba varios ejemplos proporcionados por las participantes tales como *% de jóvenes que utilizan preservativos o % de adultos que conocen cómo obtener acceso a servicios de planificación familiar.*

La mayoría de las personas están familiarizadas con las relaciones públicas o las campañas de publicidad que las grandes empresas privadas utilizan para vender sus productos. Pida a las participantes que identifiquen una empresa local ampliamente conocida por el público en general. Aplique las preguntas arriba indicadas al caso de una campaña de relaciones públicas.

Como antecedentes para la capacitadora, a continuación presentamos un ejemplo de México sobre cómo se concluyó la línea. La compañía fue Aeroméxico, una importante aerolínea mexicana.

AUDIENCIA OBJETIVO: el consumidor mexicano

OBJETIVO: promover la imagen de la compañía y aumentar las ventas

MEDIDA DEL ÉXITO: aumentar las ventas de pasajes; incremento porcentual de nuevos pasajeros.

PASO 4

Utilizando el ejemplo local, complete la línea de relaciones públicas en el cuadro.

Finalmente, ayude al grupo a considerar una campaña de defensa y promoción. Repita las mismas preguntas y llene las respuestas en el cuadro. Las siguientes son respuestas comunes a las preguntas de la defensa y promoción:

AUDIENCIA OBJETIVO: formuladores de políticas (las personas con poder de decisión y con autoridad para alcanzar el objetivo de defensa y promoción)

OBJETIVO: cambiar la política, los programas o la asignación de recursos públicos

MEDIDA DEL ÉXITO: adopción de una política o de un programa nuevo o más favorable; % de cambio en la asignación de recursos; nueva partida individual en un presupuesto del sector público, etc.

PASO 5

A fin de resumir el ejercicio, pida a las participantes que consideren:

¿Qué elementos tienen en común estos enfoques?

Posibles respuestas:

- Todos constituyen estrategias para promover el cambio
- Todos son más eficaces cuando se planifican sistemáticamente
- Todos participan en identificar una audiencia y adaptar los mensajes en consecuencia

Refuerce la forma en que la defensa y promoción se distingue de otros enfoques debido a que la defensa y promoción siempre trata de cambiar una política o programa. Como IEC, la defensa y promoción requiere el paso intermedio de elevar la conciencia de audiencias clave. No obstante, la defensa y promoción no se detienen en despertar la conciencia. El proceso de defensa y promoción está completo cuando una persona con poder de decisión adopta una acción de política prescrita. Las participantes indican a menudo que el público en general puede ser el destinatario de una campaña de defensa y promoción. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la conciencia del público se aumenta a fin de aplicar presión a un formulador de políticas en particular.

Recuerde a las participantes que podrán distinguir entre una estrategia de defensa y promoción y una estrategia de IEC o relaciones públicas concentrándose en el objetivo.

PASO 6

Distribuya el Boletín 1C - **Defensa y Promoción y Conceptos Afines** y analícelo con las participantes.

BOLETÍN 1A: DEFINICIONES PROTOTIPO DEL TÉRMINO DEFENSA Y PROMOCIÓN

Las definiciones siguientes reflejan cómo distintas organizaciones comprenden y utilizan el término defensa y promoción:

“Defensa y promoción es el acto o proceso de apoyar una causa o cuestión. Una campaña de defensa y promoción es una serie de acciones específicas en apoyo de una causa o cuestión. Promovemos una causa o cuestión porque deseamos:

- aumentar el apoyo para dicha causa o cuestión;
- influir en otros para que la apoyen; o
- tratar de influir o cambiar la legislación que la afecta”.

—International Planned Parenthood Federation: *IPPF Advocacy Guide 1995*

“Defensa y promoción es un proceso que consiste en una serie de acciones políticas realizadas por ciudadanos organizados a fin de transformar las relaciones de poder. La finalidad de la defensa y promoción consiste en lograr cambios concretos que benefician a la población afectada en este proceso. Estos cambios pueden ocurrir en el sector público o privado. La defensa y promoción eficaz se realiza de acuerdo con un plan estratégico y dentro de un periodo de tiempo razonable”.

—Fundación Arias (Costa Rica)

“Defensa y promoción es hacerse oír, llamar la atención de la comunidad hacia un problema importante y dirigir a las personas con poder de decisión hacia una solución. Defensa y promoción es trabajar con otras personas y organizaciones que producen efectos decisivos”.

— CEDPA: *Cairo, Beijing and Beyond: A Handbook on Advocacy for Women Leaders*

“Defensa y promoción se define como defender una causa o influir en la política, la corriente de fondos u otra actividad políticamente determinada”.

— Advocates for Youth: *Advocacy 101*

“Los colegas de la India describen la defensa y promoción como un proceso organizado, sistemático e intencional de influir en cuestiones de interés público y cambiar las relaciones de poder para mejorar la vida de los necesitados. Otros colegas de América Latina la definen como un proceso de transformación social destinado a configurar la dirección de la participación pública, las políticas y programas que benefician a los marginados, que defienden los derechos humanos y salvaguardan el medio ambiente. Los colegas africanos definen su defensa y promoción como actividad en favor de los pobres, que refleja valores básicos tales como equidad, justicia y respeto mutuo y que se concentra en potenciar a los pobres y ser responsables ante ellos”.

—Institute for Development Research: *Advocacy Sourcebook*

“La defensa y promoción consiste en diferentes estrategias destinadas a influir en las personas con poder de decisión al nivel local, provincial, nacional e internacional, específicamente:

Quién decide — elecciones, designaciones y selección de autoridades responsables, jueces, ministros, juntas de asesores, directores gerentes, administradores, etc.

Sobre qué se decide — políticas, leyes, prioridades nacionales, servicios, programas, instituciones, presupuestos.

Cómo se decide — acceso de los ciudadanos a la información y el proceso, grado de consulta, responsabilidad y respuesta de las personas con poder de decisión a los ciudadanos y otras partes interesadas.

Las políticas y decisiones son soluciones a problemas concretos. La defensa y promoción eficaz requiere una nítida comprensión y análisis de un problema concreto y una propuesta coherente para una solución”.

— InterAction: materiales del *Women’s Advocacy Workshop*

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- **Cuestión**
- **Meta y objetivos**
- **Audiencia objetivo**
- **Formulación del mensaje**
- **Canales de comunicación**
- **Creación de apoyo**
- **Recaudación de fondos**
- **Implementación**

RECOPILACIÓN DE DATOS

BOLETÍN 1C

DEFENSA Y PROMOCIÓN Y CONCEPTOS AFINES

BOLETÍN 1C : DEFENSA Y PROMOCIÓN Y CONCEPTOS AFINES

El cuadro siguiente ilustra la diferencia entre defensa y promoción y varios conceptos afines. La defensa y promoción puede distinguirse habitualmente de otros enfoques por su objetivo: cambiar una política o programa público.

Enfoque	Actores/ organizadores	Audiencia objetivo	Objetivo	Estrategias	Medición del éxito
Información, educación, comunicación (IEC)	Proveedores de servicios	Individuos, segmentos de una comunidad (mujeres, hombres, jóvenes)	Despertar la conciencia y cambiar el comportamiento	Clasificar por audiencia Campañas a través de los medios de difusión Divulgación comunitaria Medios tradicionales	Medir el conocimiento/ habilidades adquiridas, y cambio de comportamiento Indicadores del proceso Grupos de enfoque Estadísticas sobre provisión de servicios
Relaciones públicas	Instituciones comerciales	Consumidores	Mejorar la imagen de la empresa y aumentar las ventas	Defensa y promoción en gran escala (radio, televisión, medios impresos) Eventos públicos	Percepción pública mejorada Incremento de las ventas Incremento de la participación en el mercado
Movilización de la comunidad	Miembros de la comunidad y organizaciones	Miembros y líderes de la comunidad	Incrementar la capacidad de la comunidad para establecer prioridades entre las necesidades y actuar	Visitas domiciliarias Reuniones de poblados Evaluación rural participativa (ERP)	Proceso específico según la cuestión e indicadores de resultados Calidad de la participación
Defensa y promoción	ONG Institutos de investigación Universidades	Instituciones públicas y formuladores de políticas	Cambiar políticas, programas y la asignación de recursos	Concentración en los formuladores de políticas con poder de influir en el objetivo de la defensa y promoción Reuniones de alto nivel Eventos públicos (debates, protestas, etc.)	Indicadores del proceso Exploración de los medios de información Entrevistas con informantes clave Grupos de enfoque Encuestas de opinión

**Cuestión/
Causa**

**El problema que requiere
un cambio a nivel de
política pública**

Meta
Objetivo

**Meta: Una declaración del resultado
general que se desea alcanzar**

**Objetivo: Pasos incrementales hacia
el logro de la meta que son**

- **específicos**
- **mensurables**
- **realistas**
- **ajustados a un plazo**

Audiencia objetivo

Los formuladores de políticas en los que usted trata de influir para que apoyen su cuestión, por ejemplo, miembros del parlamento, funcionarios locales, funcionarios del ministerio

Formulación del mensaje

Declaraciones adaptadas a diferentes audiencias que definen la cuestión, exponen las soluciones y describen las acciones que es necesario adoptar

Canales de comunicación

**Los medios mediante los
cuales se transmite un
mensaje a distintas
audiencias objetivo, por
ejemplo, radio, televisión,
volantes, conferencias de
prensa, reuniones.**

Creando apoyo

**Crear alianzas con otros
grupos, organizaciones o
individuos que están
comprometidos a apoyar
su cuestión.**

Recaudación de Fondos

Identificar y atraer recursos (dinero, equipo, voluntarios, suministros, espacio) para ejecutar la campaña de defensa y promoción.

Implementación

Realizar una serie de actividades planificadas para lograr los objetivos de defensa y promoción (plan de acción).

Recopilación de Datos

Recopilar, analizar y utilizar información cuantitativa y cualitativa apropiada en apoyo de cada paso de la campaña.

Monitoreo y Evaluación

Monitoreo: El proceso de recopilar información para medir el progreso hacia el logro de los objetivos de la defensa y promoción.

Evaluación: El proceso de recopilar y analizar información para determinar si se han alcanzado los objetivos de la defensa y promoción.

SESIÓN DOS — CUESTIONES, OBJETIVOS Y DINÁMICA DE PODER DE LA DEFENSA Y PROMOCIÓN

OBJETIVOS DE LA PARTICIPANTE

Al concluir la sesión, las participantes estarán capacitadas para:

1. Seleccionar distintas cuestiones como tema central de una campaña de defensa y promoción
2. Establecer un objetivo de la defensa y promoción para cada cuestión
3. Utilizar un Mapa de Poder como herramienta para explorar la dinámica del poder en torno a una cuestión de defensa y promoción

TIEMPO

3 horas, 15 minutos

EXAMEN GENERAL DE LA SESIÓN

- A. Cuestiones importantes relativas a la salud reproductiva (45 minutos)
- B. Establecimiento de un objetivo de defensa y promoción (1 hora)
- C. Mapa de Poder (1 hora, 30 minutos)

MATERIALES

Rotafolio y papel, rotuladores, cinta adhesiva
3-4 pares de tijeras, papel de color o revistas para el Mapa de Poder
Definición de salud reproductiva en transparencia de retroproyector o rotafolio
Mapa de Poder en blanco en transparencia o rotafolio
Cámara para fotografiar el taller

BOLETINES

- 2A — Definición de Salud Reproductiva
- 2B — Lista Comprobatoria para Seleccionar un Objetivo de la Defensa y Promoción
- 2C — Mapa de Poder

PREPARATIVOS

Con anterioridad a la sesión, transferir las instrucciones del Mapa de Poder al rotafolio (véase la Actividad C, Paso 3).

A. Cuestiones importantes relativas a la salud reproductiva (45 minutos)

★ NOTA A LA CAPACITADORA:

Si este componente de la capacitación en defensa y promoción se está incorporando a un taller más amplio de salud reproductiva, es probable que la Actividad A se haya concluido ya. Si usted ha tratado e identificado ya las cuestiones prioritarias de la salud reproductiva, entonces puede volver simplemente a esa lista y saltar el ejercicio que sigue.

PASO 1

Repase los objetivos de aprendizaje de la sesión y explique que las participantes identificarán las cuestiones prioritarias de la salud reproductiva. Luego, practicarán el establecimiento de objetivos de la defensa y promoción claros y pertinentes de acuerdo con las cuestiones de salud reproductiva seleccionadas. Finalmente, aplicarán una herramienta llamada “Preparación de un Mapa de Poder” a fin de analizar la dinámica de poder en torno a su cuestión de defensa y promoción.

PASO 2

Presente la Definición de Salud Reproductiva (2A) en un rotafolio o transparencia de retroproyector. Lea la definición en voz alta o pida a una participante que lo haga. Advierta que esta definición surgió en la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo de 1994 (CIPD) celebrada en El Cairo, Egipto. Un total de 180 gobiernos llegaron a un consenso sobre esta definición de salud reproductiva.

Confirme con las participantes el hecho de que esta definición es aplicable en su entorno. Usted quizás desee preguntar si hay alguna sorpresa acerca de la definición.

PASO 3

Luego, dirija a las participantes en un ejercicio de lluvia de ideas para identificar las cuestiones relacionadas con la salud reproductiva en su país o región. Pida a las participantes que reflexionen sobre la definición de salud reproductiva y que piensen en las cuestiones que afrontan en su trabajo diario. ¿Cuáles son las preocupaciones y problemas de los clientes y las comunidades que atienden?

Registre todas las respuestas en el rotafolio (véase por ejemplo el Rotafolio 2A).



PASO 4

Para el final de la sesión de lluvia de ideas, tendrá una lista completa de las cuestiones, retos y problemas de salud reproductiva. El paso siguiente consistirá en ayudar a las participantes a establecer el orden de prioridad entre esas cuestiones a medida que comienzan a identificar una dirección de la defensa y promoción.

A medida que las participantes consideran las cuestiones de salud reproductiva, deberían tratar de definir una **solución política** para cada cuestión. Considere el caso de la violencia doméstica, por ejemplo. En muchas sociedades, la violencia doméstica constituye un problema generalizado con causas múltiples. Una estrategia

encaminada a reducir la incidencia de la violencia doméstica puede ser la de que las ONG lancen una campaña de toma de conciencia pública (o de IEC). Al mismo tiempo, la incidencia puede reducirse persuadiendo al Ministerio de Justicia que haga cumplir las leyes existentes sobre violencia doméstica. O quizás sea necesario que el Jefe de Policía inicie y financie un programa de capacitación en violencia doméstica para los agentes de policía. Los dos ejemplos siguientes son estrategias de defensa y promoción ya que entrañan una respuesta política. Si hay alguna confusión acerca de los enfoques de defensa y promoción frente a otros enfoques, consulte el cuadro sobre Defensa y Promoción y Conceptos Afines que usted preparó en la Sesión Uno.

PASO 5

A fin de establecer el orden de prioridad de las cuestiones de salud reproductiva, pida a cada participante que marque tres cuestiones en el rotafolio que son las más urgentes y pertinentes para su trabajo. Quizás sea necesario eliminar cualquier redundancia de la lista antes de que comiencen las participantes.

Dé al grupo varios minutos para aproximarse a la pizarra y marcar sus cuestiones.

PASO 6

Al final del proceso de votación, deberían surgir algunas cuestiones de salud reproductiva como especialmente importantes para el grupo. Cuento las respuestas y anote el total junto a cada cuestión. Identifique las tres cuestiones que recibieron mayor interés. Si hay un empate para el tercer lugar, el grupo puede negociar la selección de una cuestión sobre otra o adoptar de mutuo acuerdo un total de cuatro cuestiones relacionadas con la defensa y promoción para el resto del taller. El tiempo dedicado a las sesiones del taller se determina tomando como base sólo tres cuestiones. La adición de una cuarta cuestión requerirá tiempo adicional en la mayoría de las sesiones.

Advierta que el proceso no tiene por fin determinar científicamente cuáles son las cuestiones de salud reproductiva más importantes en la región. La finalidad consiste en determinar qué cuestiones son más decisivas para el trabajo y la vida de las participantes. Los defensores y promotores tienen más éxito cuando sienten una profunda preocupación o pasión por la cuestión que usted está tratando de defender y promover.

PASO 7

Antes de seguir adelante, las participantes necesitarán organizarse en tres grupos de trabajo de acuerdo con las cuestiones de salud reproductiva identificadas. Deberían seleccionar un área que les interese y, de preferencia, en la que tengan conocimientos especializados. Una forma fácil de facilitar este proceso consiste en pedir a cada participante que escriba su nombre en un pedazo de papel y que clasifique las tres cuestiones como su primera, segunda y tercera opción. Véase el Cuadro 2A:

<h3>Su nombre</h3> <ol style="list-style-type: none">1. Falta de servicios dirigidos a las jóvenes2. Escasez de preservativos (condones)3. Falta de cobertura del seguro para los servicios de planificación familiar
--

CUADRO 2A

Recoja los pedazos de papel y, si es posible, programe un descanso de forma que usted tenga tiempo de organizar los grupos. Además de tratar de dar a todas las participantes su primera o segunda opción, es importante buscar un equilibrio en términos de sexo, regiones y organizaciones representadas en cada grupo.

PASO 8

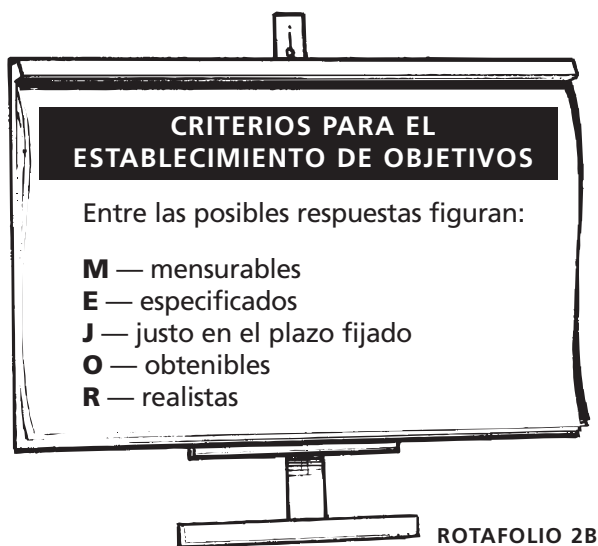
Una vez que usted haya organizado los equipos temáticos, anótelos en un rotafolio y comunique a las participantes que ellas trabajarán en estos grupos hasta el final de la Sesión Dos.

B. Establecimiento de un objetivo de la defensa y promoción (1 hora)

PASO 1

Muchas participantes tendrán amplia experiencia en el establecimiento de objetivos programáticos. Esta experiencia será muy útil cuando trabajen en el establecimiento de objetivos de la defensa y promoción. Comience destacando la importancia de un buen objetivo para el proceso de planificación sea que planifique un programa de salud reproductiva o una campaña de defensa y promoción. Dependiendo de su calidad, el objetivo puede aportar claridad o producir confusión en el resto del proceso de planificación.

Pida a las participantes que preparen una lista de los criterios que utilizan al formular objetivos programáticos. Anote sus respuestas en un rotafolio. Muchos grupos mencionan los objetivos siguientes (véase el Rotafolio 2B).



Las participantes pueden tener otros criterios que añadir a la lista.

PASO 2

Pregunte a las participantes cómo modificarían ellas la lista a fin de incluir criterios para el establecimiento de objetivos de **defensa y promoción**. Vuelva a la actividad de la Sesión Uno donde las participantes clasificaron las tarjetas de defensa y promoción. Una **meta** de la defensa y promoción es una visión de largo plazo para producir cambio (5-10 años). Un **objetivo** de la defensa y promoción es una meta específica, de corto plazo, orientada a la acción.

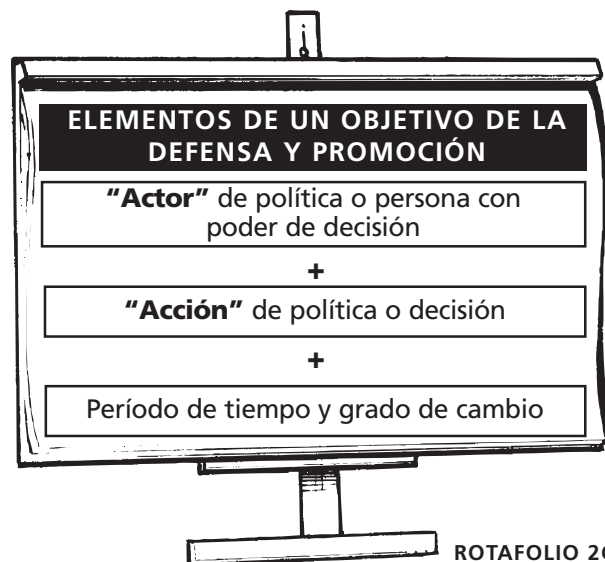
Las participantes pueden añadir criterios, tales como los siguientes, a la lista de lluvia de ideas:

¿Es probable que el objetivo general cuente con apoyo público?

¿Se pronunciarán otras ONG a favor del objetivo?

PASO 3

Un buen objetivo de la defensa y promoción contiene varios otros elementos. Presente los siguientes elementos en un rotafolio (véase el Rotafolio 2C):



A medida que las participantes se preparan para escribir los objetivos de la defensa y promoción, deberían abordar estos tres elementos¹

1. Identificar al **actor** de la política o personas con poder de decisión que tienen facultad para convertir el objetivo de la defensa y promoción en una realidad (es decir, el ministro de salud, el presidente de un subcomité parlamentario, etc.).
2. Identificar la **acción** o respuesta de política específica que se requiere para alcanzar el objetivo (es decir, adoptar una cierta política o asignar fondos en apoyo de una iniciativa).
3. Estipular el marco cronológico y el grado de cambio que se desea. Los objetivos de la defensa y promoción se concentran de ordinario en un periodo de 1 a 2 años. ¿Puede formularse y adoptarse la política en un periodo de 1 a 2 años? Además, algunos objetivos de la defensa y promoción pero no todos- indican una medida cuantitativa de cambio. Por ejemplo:
 - *reorientar 25% del presupuesto regional de planificación familiar a fin de concentrarse en los adolescentes para el final del siguiente año fiscal; o*
 - *dentro de seis meses, iniciar y financiar un programa de distribución basado en la comunidad para servir a 40% de las mujeres y hombres en edad fértil en la Región X.*

Las participantes deberían ser lo más específicas que sea posible al formular los objetivos de la defensa y promoción.

PASO 4

Pida a las participantes que trabajen en sus equipos para formular dos objetivos claros de la defensa y promoción que reflejan una respuesta de política a su cuestión. Dé a los grupos 15 minutos para la redacción de los dos objetivos.

¹ Estos elementos se han tomado de SARA/AED, Guía de Capacitación en Defensa y Promoción.

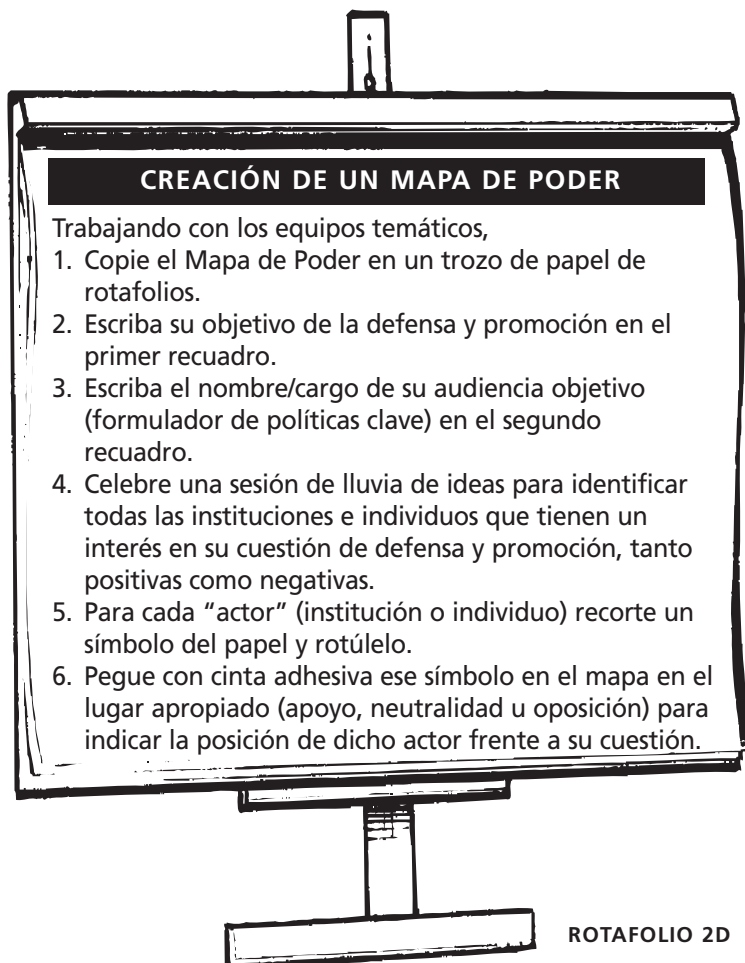
PASO 5

Luego, examine y distribuya el Boletín 2B: Lista Comprobatoria para Seleccionar un Objetivo de la Defensa y Promoción. Los grupos deberían tomar su primer objetivo y analizarlo de acuerdo con los nueve criterios proporcionados. Luego, deberían repetir el proceso con su segundo objetivo. Después de comparar los dos objetivos, los grupos deberían preparar una breve explicación del objetivo que opten por seguir y dar las razones para ello.

Dé 20 minutos para que los equipos temáticos analicen sus objetivos utilizando la lista comprobatoria.

PASO 6

Invite al grupo a presentar los resultados de su análisis. A medida que observa, asegúrese que el **actor** de la política y la **acción** de política están claramente identificados en cada objetivo.



C. Mapa de Poder

(1 hora, 30 minutos)

PASO 1

Preparativos: recoja unas tijeras, cinta adhesiva, papel de color o revistas y colóquelos en una mesa centralmente situada.

PASO 2

En la actividad siguiente, las participantes parten del trabajo que realizaron con las cuestiones de salud reproductiva y los objetivos de defensa y promoción. Crearán mapas de poder para identificar las relaciones de poder y las fuentes de apoyo y oposición. El resultado de este ejercicio será un mapa dinámico y visual que guiará a los equipos en la formulación de sus estrategias de defensa y promoción.

PASO 3

Presente el Mapa de Poder en blanco (Boletín 2C) en un rotafolio o en una transparencia de retroproyector junto con la tarea siguiente (véase el Rotafolio 2D):

PASO 4

A medida que analiza usted la tarea, varios pasos requerirán elaboración adicional.

Paso # 4 — las participantes deberán pensar en “actores” tradicionales así como no tradicionales en el proceso de formulación de la política, incluidas las líderes de la comunidad, personas célebres, líderes empresariales, etc.

Paso # 5 — los grupos pueden ser creativos en la selección de un símbolo o imagen de revista para ilustrar a los diferentes actores. Si el actor tiene amplio poder o influencia sobre la cuestión, deberían crear un símbolo grande. Si el actor está interesado en la cuestión pero tiene poca influencia sobre la audiencia objetivo o el público en general, deberían utilizar un símbolo pequeño.

Paso # 6 — si el actor demuestra gran apoyo a la cuestión/objetivo, su símbolo debería colocarse en la extremidad izquierda del mapa. Si el actor representa una fuerte oposición, el símbolo debería colocarse en el lado derecho. La línea de neutralidad atraviesa el centro del mapa.

Si dos actores están estrechamente vinculados (por ejemplo, un rector de escuela y el sindicato de maestros), los símbolos pueden superponerse o tocarse para reflejar la interconexión.

PASO 5

Tome un ejemplo y siga varios pasos en el proceso de preparación del mapa.

Por ejemplo,

Objetivo: Dentro del año siguiente, persuadir al jefe de policía que instituya un programa de capacitación en violencia doméstica para todos los agentes actuales y entrantes.

Audiencia objetivo: Jefe de Policía

Mencione a varios aliados, tales como ONG de mujeres o asociaciones de abogados, y muestre dónde deberían colocarse en el mapa. Mencione varios posibles opositores (por ejemplo, gerentes de nivel medio en la fuerza policial que pierden recursos de personal mientras que los agentes están recibiendo capacitación prolongada) y colóquelos en el mapa.

PASO 6

Dé a los equipos temáticos 45 minutos para completar sus mapas de poder.

★ NOTA A LA CAPACITADORA:

Este es un buen momento para tener a mano la máquina fotográfica. Los mapas de poder suelen ser bastante interesantes visualmente. Después de las presentaciones, tome una foto rápida de cada equipo temático con sus mapas de poder: es una buena oportunidad para tomar fotografías.

PASO 7

Cuando hayan terminado el trabajo, pida a cada equipo que presente su Mapa de Poder al grupo.

Después de cada presentación, haga varias preguntas a todo el grupo para aumentar al máximo el aprendizaje del ejercicio.

- ¿Hay aliados adicionales que sea necesario colocar en el mapa? ¿Hay opositores adicionales?
- ¿Capta el mapa las interconexiones entre diferentes “actores”?
- ¿En qué punto de este mapa reside la mayor parte del poder e influencia?
- Tomando como base esta dinámica de poder, ¿cómo concentraría usted su actividad de defensa y promoción? ¿Partiría usted del apoyo, neutralizaría la oposición o trataría de convencer a las “indecisas”.

PASO 8

Como punto de aprendizaje para este ejercicio, es importante subrayar que muchas campañas eficaces de defensa y promoción optan por construir su base de apoyo y reclutar a personas “indecisas” para su punto de vista. A veces, el debate directo con la oposición se convierte en un conflicto acalorado. A menos que el grupo de defensa y promoción desee este nivel de conflicto -para despertar la atención de los medios de comunicación, por ejemplo- puede ser aconsejable concentrarse en quienes están a favor de la causa o son neutrales. Sin embargo, en todos los casos, es esencial pronosticar y prever el argumento o mensaje de su opositor. Los defensores y promotores eficaces son **proactivos** en la formulación de un argumento, en vez de reactivos a la posición del opositor.

Indique que los mapas de poder concluidos pueden servir como mapas de defensa y promoción que pueden utilizarse de forma permanente. Por ejemplo, si un actor neutral se une a la base de apoyo, su símbolo puede trasladarse de lugar para representar la nueva postura.

Este es el fin de las actividades para el Día Uno. Utilice un método simple para realizar una breve evaluación del primer día. Por ejemplo:

- Designe a 2 participantes para que proporcionen un resumen de los puntos clave de aprendizaje del Día Uno como apertura para las actividades de la mañana siguiente.
- Coloque un rotafolio en la puerta de salida y pida que cada participante escriba sus reacciones en la pizarra a medida que sale.

DEFINICIÓN DE SALUD REPRODUCTIVA

La salud reproductiva es un estado general de bienestar físico, mental y social, y no de mera ausencia de enfermedades o dolencias, en todos los aspectos relacionados con el sistema reproductivo y sus funciones y procesos. La salud reproductiva entraña la capacidad de disfrutar de una vida sexual satisfactoria y sin riesgos y de procrear, y la libertad para decidir hacerlo o no hacerlo, cuándo y con qué frecuencia. El hombre y la mujer tienen el derecho a obtener información y acceso a métodos seguros, eficaces, económicamente accesibles y aceptables de su elección para la regulación de la fecundidad, así como el derecho a recibir servicios adecuados de atención de la salud que permitan los embarazos y los partos sin riesgos.

— Programa de Acción de la CIPD tal como se documentó en *Acción para el Siglo 21/Salud y Derechos Reproductivos para Todos*
Family Care International (FCI), 1994

BOLETÍN 2B — LISTA COMPROBATORIA PARA SELECCIONAR UN OBJETIVO DE LA DEFENSA Y PROMOCIÓN

Esta lista comprobatoria se ha tomado de *Advocacy Training Guide (Guía de Capacitación en Defensa y Promoción)* de SARA/AED y se ha adaptado de la publicación *Organizing for Social Change (Organización para el Cambio Social)* de la Midwest Academy. Está concebida para ayudar a los grupos de defensa y promoción a formular y seleccionar objetivos atinados para un cambio al nivel de políticas públicas.

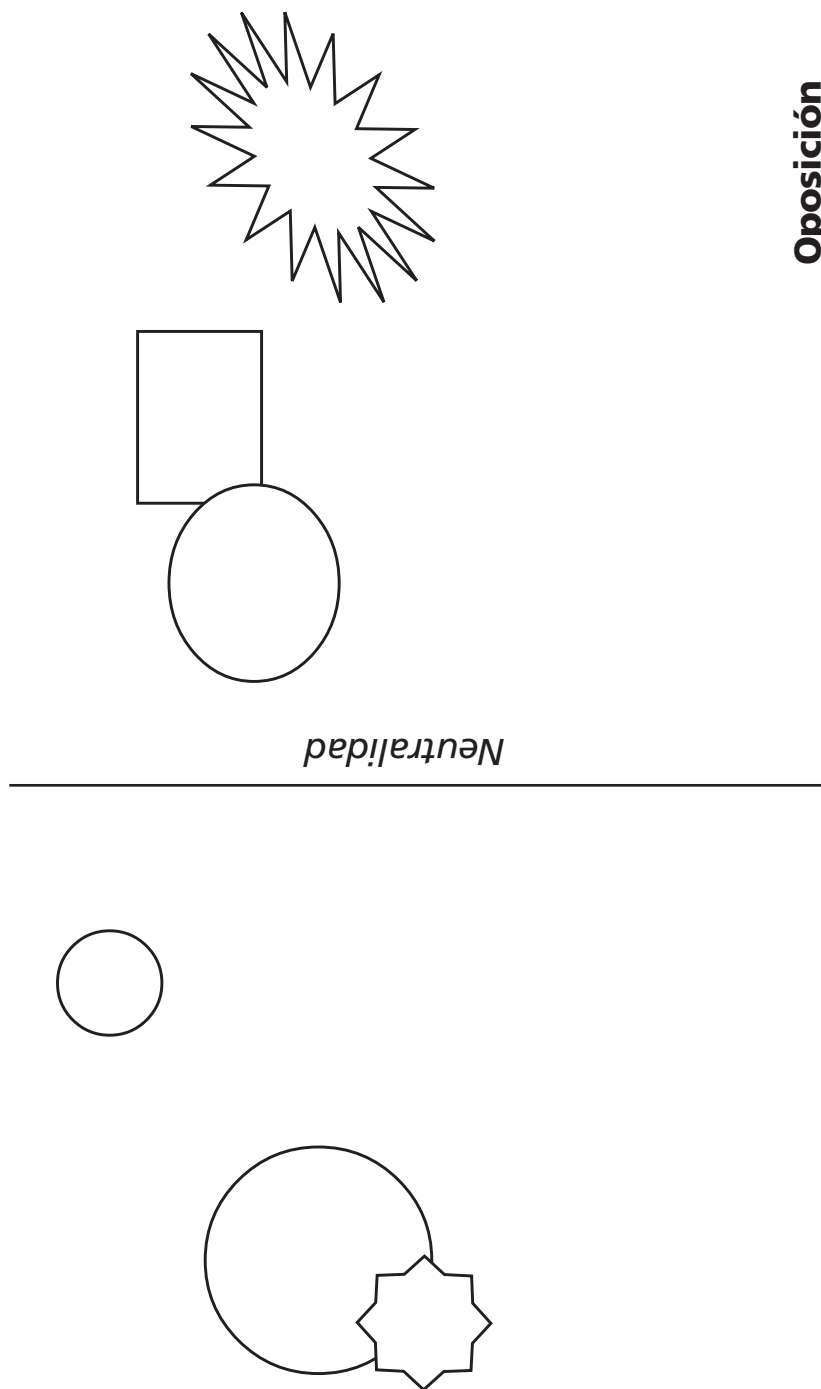
CRITERIOS	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2
¿Existen datos cualitativos o cuantitativos que demuestren que el objetivo mejorará la situación?		
¿Es alcanzable el objetivo? ¿Incluso con oposición?		
¿Obtendrá el objetivo el apoyo de muchas personas? ¿Se interesan las personas tanto en el objetivo como para hacer algo?		
¿Podrá usted obtener dinero u otros recursos para apoyar su trabajo en relación con el objetivo?		
¿Puede usted identificar claramente a las personas destinatarias con poder de decisión? ¿Cuáles son sus nombres o cargos?		
¿Es el objetivo fácil de comprender?		
¿Tiene el objetivo de la defensa y promoción un marco cronológico claro que se ajuste a la realidad?		
¿Tiene usted las alianzas con personas u organizaciones clave necesarias para alcanzar el objetivo de la defensa y promoción? ¿De qué forma ayudará el objetivo a promover alianzas con otras ONG, líderes o partes interesadas?		
¿Tendrán las personas que trabajen con el objetivo de la defensa y promoción oportunidad de aprender acerca del proceso de toma de decisiones y participar en dicho proceso?		

BOLETÍN 2C

MAPA DE PODER

Objetivo de la defensa y promoción: _____

Audiencia objetivo: _____



Apoyo

Oposición

SESIÓN TRES

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA-ANÁLISIS DE LA AUDIENCIA

OBJETIVOS DE LA PARTICIPANTE

Al concluir esta sesión, las participantes estarán capacitadas para:

1. Identificar a una audiencia objetivo y analizar su interés en la cuestión de la defensa y promoción
2. Adaptar un mensaje de acuerdo con los intereses de la audiencia objetivo

TIEMPO

2 horas, 30 minutos

EXAMEN GENERAL DE LA SESIÓN

- A. Técnicas de persuasión (1 hora)
- B. Análisis de la audiencia (1 hora, 30 minutos)

MATERIALES

Rotafolio y papel, rotuladores, cinta adhesiva
Objetivos de la participante en un rotafolio
Definición de la comunicación estratégica en un rotafolio
Modelo de Comunicación Estratégica en un rotafolio

BOLETINES

- 3A — Formulario para el Análisis de la Audiencia
- 3B — Modelo de Comunicación Estratégica

PREPARACIÓN

Con anterioridad a la sesión, ubique una pared larga contra la que las participantes puedan ponerse en fila. Escriba las declaraciones siguientes en tres hojas de papel de rotafolio, una declaración por hoja:

- Firmemente de acuerdo
- Indecisa
- Firmemente en desacuerdo

Coloque la primera hoja (Firmemente de acuerdo) en la pared en un extremo de la sala. Coloque la segunda hoja (Indecisa) en medio de la sala y la tercera hoja (Firmemente en desacuerdo), en la extremidad de la sala.

En una hoja de papel, escriba dos declaraciones sujetas a controversia. Se pedirá a las participantes que se coloquen en línea continua de acuerdo con la forma en que opinan acerca de cada declaración. Las declaraciones, por tanto, deberían estar concebidas para promover respuestas tanto positivas como negativas. La participante necesitará formular estas declaraciones de acuerdo con el entorno local. En talleres previos, se han utilizado con éxito las declaraciones siguientes:

1. *La educación sexual debería incorporarse en el currículo oficial de la escuela primaria (grados 1-6).*
2. *Usted es la Directora de los Servicios de Urgencia (o Trauma) de un hospital local. Se entera de que una de sus enfermeras es positiva al VIH y, debido a esto, usted la despide de su puesto.*

A. Técnicas de persuasión (1 hora)

PASO 1

Repase los objetivos de la participante de la sesión con las participantes.

PASO 2

Como preparación para el tema del análisis de la audiencia, el grupo participará en un ejercicio sobre técnicas persuasivas y de opinión pública. Indique que hay una pared larga que representa una transición continuo o progresión de la opinión pública, que va desde “Firmemente de acuerdo” a “Firmemente en desacuerdo”. Las participantes pueden imaginar que participan en una encuesta rápida de la opinión pública.

Diga a las participantes que enseguida leerá una declaración en alta voz y ellas expresarán su opinión colocándose físicamente en el punto de la progresión que refleje mejor su punto de vista. Destaque que no necesitan colocarse exactamente debajo del signo que dice “Firmemente de acuerdo” o “Firmemente en desacuerdo”. Sino que, pueden colocarse en cualquier lugar a lo largo de la transición o progresión, incluido un lugar entre dos de cualesquiera de los signos.

Compruebe que las instrucciones estén claras antes de leer la primera declaración. Comunique a las participantes que reaccionarán a la declaración tal como la lea, y que no podrán alterarla o cuestionar la declaración.

PASO 3

Lea la primera declaración lenta y claramente; es importante que todas oigan las mismas palabras. Luego, lea la declaración lentamente por segunda vez.

Pida a todas las participantes que se pongan de pie y que se coloquen a lo largo de la línea continua de acuerdo con su opinión.

PASO 4

Una vez que cada participante haya ocupado un puesto, diga a las participantes que ejercerán sus habilidades de persuasión tratando de convencer a las “indecisas” de que se muevan de lugar y adopten su posición.

Informe a las participantes que se les anima a pasar a ocupar un nuevo punto en la progresión si su opinión cambia durante el ejercicio.

Diríjase primero a las que están colocados de pie en el extremo de “Firmemente de acuerdo”. Invite a una o dos participantes a que expliquen **brevemente** la posición que ocupan en un esfuerzo por persuadir a las “indecisas”. Compruebe si algunas de las “indecisas” se sienten persuadidas a cambiar de lugar.

PASO 5

Luego, invite a una o dos de las participantes que ocupan un lugar de “Firmemente en desacuerdo” a que expliquen su posición en un esfuerzo por persuadir a otras. Trate de dirigir al grupo de forma que no surja una discusión acalorada. Si la discusión se hace demasiado intensa, simplemente recuerde al grupo que el objetivo no es debatir una cuestión sino, más bien, convencer a una audiencia indecisa.

Finalmente, pregunte a las “indecisas” por qué están indecisas y si se sienten inclinadas a cambiar de opinión. Trate de identificar el argumento o técnica de comunicación específicos que les llevó a cambiar de opinión.

Después de que hayan transcurrido 5-10 minutos de la primera declaración, detenga el debate y lea la segunda declaración. Nuevamente, lea las palabras lenta y claramente. Repita los pasos de facilitación 3 y 4.

PASO 6

Una vez que haya concluido el ejercicio con la segunda declaración, pida a todas las participantes que vuelvan a sus asientos. Dirija un debate acerca de lo que han aprendido las participantes con el ejercicio. He aquí algunos ejemplos de preguntas y respuestas de debate prototipo:

Cuando estaba en un lugar de la progresión como audiencia, ¿qué técnicas persuasivas influyeron en usted para cambiar de posición?

- El uso de hechos y cifras
- El uso de ejemplos humanos, de la vida real
- Apelar a mí a nivel personal
- Escuchar mi punto de vista

¿Utilizaron las personas que hablaban algunas técnicas que le disuadieron o alienaron?

- Levantar la voz
- Exagerar los hechos

Cuando el objetivo es promover apoyo para su causa o cuestión, ¿qué es más eficaz: debatir con sus adversarios o persuadir a partes neutrales?

- Esto puede variar de una campaña de defensa y promoción a otra. En muchos casos, no obstante, un ataque contra la oposición simplemente agrava el debate. Un ejemplo de esto es el debate del aborto en muchos países: los dos lados utilizan a menudo lenguaje fuerte e imágenes chocantes para atacar la posición del contrario. A veces, este enfoque contribuye a alienar a un público neutral.

Para reforzar estos puntos, usted puede volver a los Mapas de Poder concluidos (Sesión Dos) y analizar cualesquiera comentarios o decisiones previos adoptados por los equipos temáticos acerca de cómo situar sus actividades de defensa y promoción.

B. Análisis de la audiencia (1 hora, 30 minutos)

PASO 1

Comience esta actividad poniendo de relieve la importancia de la comunicación estratégica en la defensa y promoción de una causa. Una defensa y promoción eficaz depende de la capacidad de un líder para persuadir a un formulador de políticas y obligarle a actuar.



Analice la definición siguiente de comunicación estratégica en un rotafolio (véase el Rotafolio 3A).

PASO 2

Pida a las participantes que piensen en una oportunidad en la que fueron persuadidas por alguien a cambiar de opinión. ¿Qué se necesitó para que ocurriese esto? Obtenga algunas respuestas.

Respuestas posibles:

- Una fuente creíble
- Datos convincentes
- Un relato de la experiencia personal de alguien

PASO 3

Explique que un elemento clave de la comunicación estratégica consiste en comprender bien a su audiencia y ver una cuestión desde su perspectiva. El defensor y promotor debe pensar qué motivará a la audiencia objetivo a apoyar una causa. Éste es, quizás, el mayor reto de la comunicación estratégica: la capacidad de ponerse en el lugar de la audiencia y ver cómo a ésta le beneficiará apoyar su causa. Trate de pensar en los riesgos y recompensas potenciales que afrontará la audiencia por unirse a usted.

PASO 4

Tome un ejemplo como el de una organización basada en la comunidad (OBC) que se preocupa del deterioro de un terreno baldío que se convertiría en vertedero de basura. Imagine que la organización ha conseguido reunirse con el alcalde local para llamarle la atención sobre el problema. La organización basada en la comunidad espera convencer al alcalde de que dedique fondos a la limpieza del vertedero y lo mantenga en el futuro. Pida a las participantes que analicen la situación desde la perspectiva del alcalde y definan varios beneficios personales que ha de obtener si apoya el objetivo de defensa y promoción. Registre estos beneficios en un rotafolio.

Posibles respuestas:

- Publicidad positiva
- Incremento en el apoyo de los votantes
- Creación de puestos de trabajo a corto plazo

PASO 5

Destaque que los defensores y promotores eficaces prevén los factores que motivarán a su audiencia mediante la realización de un análisis sistemático. Basándose en los resultados de este análisis, los intereses de la audiencia se incorporan en la estrategia de defensa y promoción.

PASO 6

Distribuya el Boletín 3A - **Formulario de Análisis de la Audiencia**¹ y analícelo con las participantes.

Antes de ejecutar una campaña de defensa y promoción, el grupo de defensa y promoción puede utilizar el Formulario de Análisis de la Audiencia como herramienta de planificación. Los defensores y promotores comienzan definiendo la audiencia objetivo de la política o a quién tratan de persuadir. En este caso, las participantes pueden regresar simplemente a sus Mapas de Poder y transferir su cuestión de la defensa y promoción y audiencia objetivo al Formulario de Análisis de la Audiencia.

Luego, se utiliza el formulario para evaluar la audiencia objetivo basándose en los factores siguientes.

Nivel de familiarización con su red u organización —

¿Han interactuado con su grupo en el pasado? ¿Cuál era la naturaleza de la interacción?

Nivel de conocimiento acerca de la cuestión objeto de la defensa y promoción-

¿Está la audiencia bien informada o carece de información exacta?

Nivel de consenso con su postura sobre la cuestión —

En el Mapa de Poder, ¿identificaría usted a la audiencia objetivo como audiencia de apoyo, contraria o neutral?

Nivel de apoyo previo demostrado —

¿Ha apoyado la audiencia activamente su postura sobre la cuestión? Describa ese apoyo.

Finalmente, cite los beneficios o intereses relacionados con la cuestión desde la perspectiva de su audiencia. Recuerde el ejemplo del alcalde que desea ampliar su base de votantes. Además, identifique a audiencias o “personas influyentes” secundarias cualesquiera que pueden influir en su objetivo. Piense más allá de los círculos profesionales e incluya las relaciones personales. A veces, el familiar o cónyuge de una persona de alto nivel con poder de decisión puede ser un gran intermediario.

¹ Adaptado del trabajo del consultor de CEDPA Thomas C. Leonhardt

PASO 7

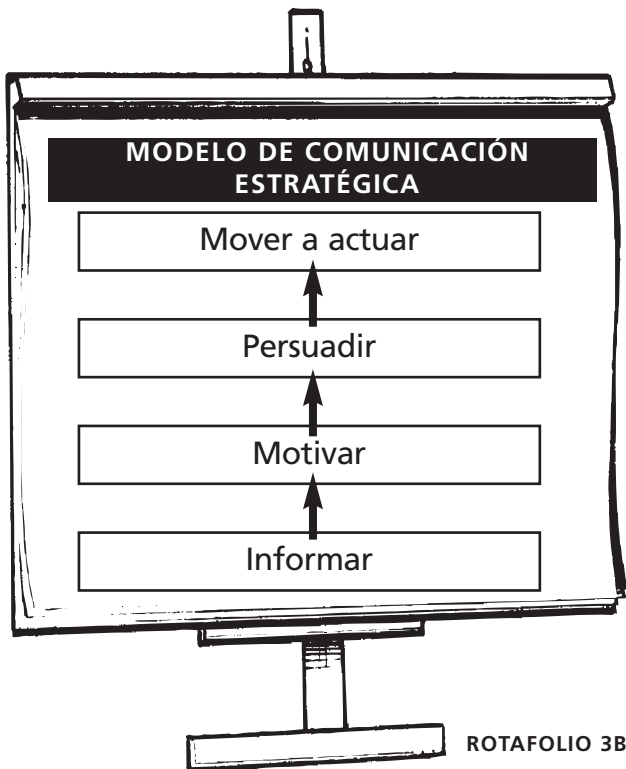
Haga que las participantes trabajen en sus equipos temáticos para completar el Formulario de Análisis de la Audiencia. Nuevamente, deberían referirse a sus Mapas de Poder y transferir la audiencia objetivo y la cuestión/objetivo al Formulario de Análisis de la Audiencia. Conceda 30 minutos para el trabajo en grupo.

PASO 8

Cuando hayan concluido los Formularios de Análisis de la Audiencia, invite a cada grupo a resumir su trabajo en cinco minutos. Tome preguntas y comentarios del grupo más grande.

Preguntas para debate:

- Si su evaluación de cualquiera de los factores de la audiencia objetivo fue baja, ¿cómo contrarrestará ese problema?
- Basándose en el análisis, ¿cómo formulará usted un mensaje de defensa y promoción que atraiga a su audiencia?



PASO 9

Antes de pasar a la elaboración del mensaje, repase el Modelo de Comunicación Estratégica² (presentado en el Rotafolio 3B y también el Boletín 3B) en un rotafolio.

Muchas actividades de defensa y promoción (así como campañas de IEC) se concentran principalmente en el primer nivel de este modelo: Informar. Tal como ilustra el modelo, hay objetivos superiores en una estrategia de comunicación que lograrán un efecto mayor. Una estrategia de comunicación eficaz tratará de **motivar** a la audiencia a sentir algo acerca de la cuestión. Pida a las participantes que piensen en un cartel o mensaje que les llevó a interesarse por una causa en particular. En el tercer nivel, un mensaje de defensa y promoción deberá tratar de **persuadir** a la audiencia a que adopte una posición deseada sobre la cuestión. Finalmente, el mensaje deberá **mover a la audiencia a actuar**.

Vuelva al cuadro que compara la defensa y promoción con la información, educación y comunicación (IEC) y otros conceptos afines (Sesión Uno). Aunque debería alcanzarse cada nivel del Modelo de Comunicación Estratégica, una buena campaña de defensa y promoción es aquella que llega al nivel más alto: Mover a actuar. ¿Adoptó su ejecutivo una decisión favorable con respecto a la cuestión que usted trata de defender y promover? ¿Adoptó una nueva política o reformó una política anticuada?

Cada actividad de comunicación estratégica deberá tratar de alcanzar el nivel más alto posible en el modelo. A medida que las participantes se preparan para elaborar mensajes de defensa y promoción, deberán considerar cómo moverán a sus audiencias a actuar en las cuestiones objeto de la defensa y promoción.

BOLETÍN 3A

FORMULARIO DE ANÁLISIS DE LA AUDIENCIA¹

Audiencia objetivo: _____

Cuestión que usted trata de defender/promover: _____

Evalúe la audiencia objetivo:

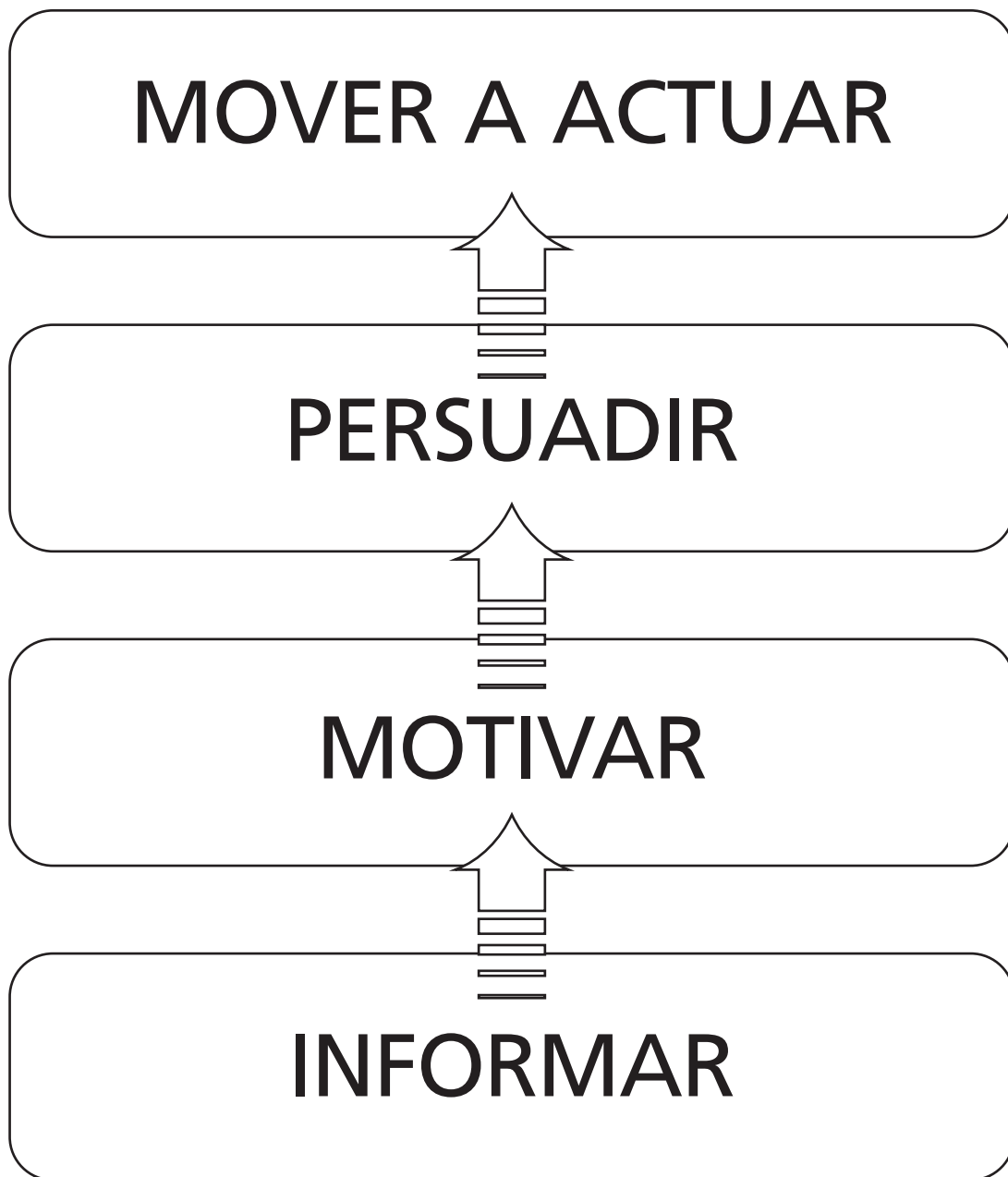
(1 = bajo; 5 = alto)

Nivel de familiarización con su red/organización	1	2	3	4	5
Nivel de conocimiento de la cuestión objeto	1	2	3	4	5
Nivel de acuerdo con su postura sobre la cuestión	1	2	3	4	5
Nivel de apoyo previo, demostrado, para su cuestión	1	2	3	4	5

Identifique a la audiencia objetivo:

Intereses/beneficios potenciales relacionados con la cuestión	Personas influyentes: (Las personas secundarias que pueden ejercer influencia sobre su audiencia objetivo)

¹ Adaptado del trabajo del consultor de CEDPA Thomas C. Leonhardt



SESIÓN CUATRO

ELABORACIÓN Y TRANSMISIÓN DEL MENSAJE

OBJETIVO DE LA PARTICIPANTE

Al concluir esta sesión, las participantes estarán capacitadas para:

1. Identificar los elementos de un mensaje de defensa y promoción eficaz
2. Formular y transmitir un mensaje de defensa y promoción en diversos escenarios

TIEMPO

3 horas

EXAMEN GENERAL DE LA SESIÓN

- A. Elaboración del mensaje (1 hora, 30 minutos)
- B. Transmisión del mensaje: dramatizaciones (1 hora, 30 minutos)

MATERIALES

Rotafolio y papel, rotuladores, cinta adhesiva
3 escenarios de dramatización escritos en tarjetas u hojas de papel
4-5 mensajes de publicidad de revistas locales
Objetivos de las participantes en un rotafolio
Mensaje de un minuto en un rotafolio
Tareas de dramatización en un rotafolio

BOLETINES

Boletín 4A Hoja de Trabajo para la Elaboración del Mensaje
Boletín 4B Escenarios de las Dramatizaciones (para adaptar)

PREPARATIVOS

Con anterioridad a la sesión, encuentre cuatro o cinco mensajes de publicidad de revistas locales. Cada mensaje debería tener una frase simple de defensa y promoción tal como "Tropical Airways le lleva adonde usted necesita ir, puntualmente, con todo confort...", así como imágenes visuales y texto complementario. Para este ejercicio, los mensajes comerciales funcionan mejor que una campaña de mercadeo social, tal como un lema de planificación familiar. Si las participantes están demasiado familiarizadas con la materia, su objetividad puede verse reducida. Recorte los 4 ó 5 mensajes y péguelos en una hoja de papel de rotafolio. Coloque cada mensaje en una pared diferente en la sala de capacitación para que las participantes puedan verlos.

Prepare un escenario de dramatización para cada equipo temático. El escenario deberá reflejar el objetivo de la defensa y promoción y la audiencia objetivo que cada equipo ha identificado. El Boletín 4B **-Escenarios de las Dramatizaciones-** proporcionará ideas adicionales. Lo ideal es que cada escenario ilustre un marco diferente de transmisión del mensaje (por ejemplo, reunión personal, conferencia de prensa, debate foro o público, etc.). También puede ser útil presentar en video dramatizaciones de defensa y promoción y luego, retransmitirlas para obtener reacciones del grupo.

A. Elaboración del mensaje

(1 hora, 30 minutos)

PASO 1

Repase los objetivos de aprendizaje para la sesión.

Informe a las participantes que la sesión se concentrará en formular mensajes de defensa y promoción persuasivos. Su trabajo sobre análisis de la audiencia proporcionará una base para la elaboración del mensaje.

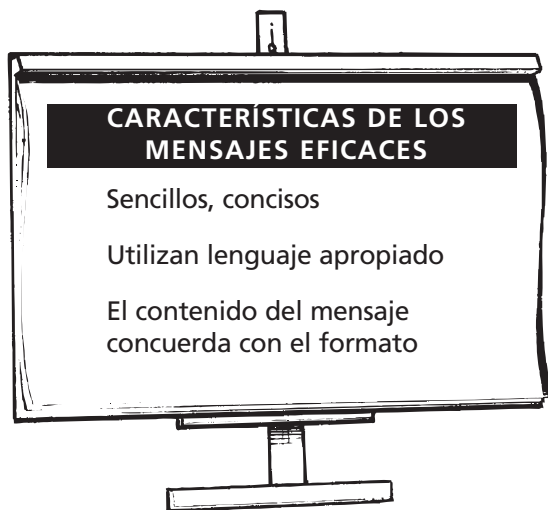
Como ejercicio de preparación, refiérase a los cuatro o cinco mensajes de publicidad que usted colocó en papel de rotafolio alrededor de la habitación. Diga a las participantes que, después de que usted haya leído cada mensaje en alta voz, ellas deberán estar dispuestas a levantarse y colocarse físicamente junto al mensaje que les atraiga.

PASO 2

Yendo de un mensaje al siguiente en la habitación, lea la declaración de defensa y promoción de cada mensaje en alta voz. Cuando usted haya leído cada mensaje claramente, pida a las participantes que se levanten y se coloquen de pie junto al mensaje que les guste. Quizás deseen deambular por un minuto o dos para examinar las gráficas. Usted debería terminar con grupos pequeños de participantes congregadas alrededor de cada mensaje.

PASO 3

Cuando todas las participantes estén colocadas junto a un mensaje, pídale que trabajen con los colegas que seleccionaron el mismo mensaje para identificar las características por las cuales resulta atractivo a una audiencia. Pídale que escriban las características atractivas (o por qué les gustó el mensaje) alrededor del mensaje en el papel de rotafolio.



ROTAFOLIO 4A

Haga que cada grupo lea en voz alta su lista de características atractivas. Mientras los grupos leen sus listas, anote sus observaciones en el rotafolio, tal como se ilustra en el Rotafolio 4A.

PASO 4

Después de que las participantes hayan leído sus comentarios acerca de los mensajes, haga que vuelvan a sus asientos. Refiérase a la lista que usted ha preparado en el rotafolio y compruebe si alguien tiene características que añadirle.

He aquí algunas características que pueden incluirse:

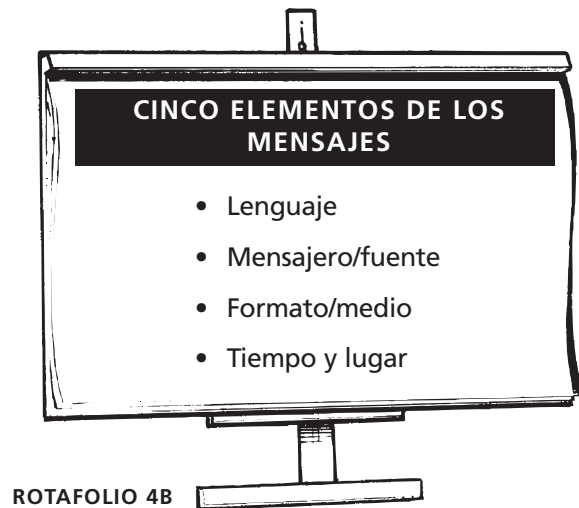
- Un mensajero creíble
- El tono y el lenguaje concuerdan con el mensaje (por ejemplo, serio, jocoso, etc.)

PASO 5

En un rotafolio, escriba los Cinco Elementos de los Mensajes, tal como figuran en el Rotafolio 4B. Estos elementos se han tomado de la publicación de la AED/SARA *Advocacy Training Guide (Guía de Capacitación en Defensa y Promoción)*.

PASO 6

Analice los Cinco Elementos y detalle cada punto:



1. CONTENIDO

El contenido es la idea central del mensaje. ¿Cuál es el punto principal que usted desea comunicar a su audiencia? ¿Qué idea única espera usted que la audiencia saque de su mensaje?

2. LENGUAJE

Lenguaje se refiere a las palabras que usted selecciona para comunicar su mensaje. ¿Es la selección de las palabras clara o podría interpretarse de forma diferente por distintas audiencias? ¿Es el lenguaje apropiado para su audiencia objetivo?

Evidentemente, el lenguaje que usaría para dirigirse a investigadores universitarios sería diferente al que utilizaría para comunicarse con un grupo de jóvenes.

3. MENSAJERO/FUENTE

El mensajero o fuente es la persona que transmitirá el mensaje. ¿Es el mensajero creíble para su audiencia objetivo? ¿Es posible hacer participar a representantes de la comunidad afectada por el cambio de política como mensajeros? Por ejemplo, ¿puede usted invitar a una líder de la comunidad a que se una a usted para una reunión de alto nivel con un formulador de políticas? A veces, las organizaciones no gubernamentales pueden ser intermediarios eficaces para la población afectada en la mesa de formulación de la política.

4. FORMATO/MEDIO

El formato o medio es el canal de comunicación que usted utiliza para la transmisión del mensaje. ¿Cuál es el formato más convincente para llegar a la audiencia objetivo: una petición firmada, una reunión personal, un anuncio por radio o televisión?



Facilite una rápida sesión de lluvia de ideas sobre las diferentes formas de transmitir los mensajes de defensa y promoción de una causa. Las tácticas comunes varían de un país a otro; sin embargo, es útil tener una lista completa para promover nuevas ideas y fomentar la creatividad. Pida a las participantes que citen formatos comunes o tácticas con las que están familiarizadas y anote las respuestas en un rotafolio. (Véase el Rotafolio 4C.)

Después que el grupo haya ofrecido ideas espontáneas sobre todas las formas de transmitir un mensaje, pídale que identifiquen qué tácticas son más apropiadas para determinadas audiencias objetivo.

Por ejemplo, considere a los formuladores de políticas de alto nivel. ¿Qué tácticas son las más susceptibles de surtir efecto en un formulador de políticas? Dado que los formuladores de políticas disponen a menudo de poco tiempo, las respuestas pueden incluir paquetes de información, hojas informativas, reuniones personales, foros de política, etc.

Presente la misma pregunta respecto a qué formatos son más eficaces para movilizar apoyo del público a favor del cambio de política.

Pida a las participantes que identifiquen varios factores que utilizarían para seleccionar un formato o táctica apropiado. ¿Qué criterios utilizarán para elegir una táctica en lugar de otra?

Entre las posibles respuestas figuran:

Costo

Los medios de información, tales como la radio o la televisión, pueden ser muy costosos. Un grupo de defensa y promoción debería tratar de encontrar oportunidades gratuitas o de costo reducido para utilizar los medios de información.

Riesgo

El riesgo es un elemento que separa la labor de defensa y promoción de la de información, educación y comunicación o de relaciones públicas. Cuando una organización no gubernamental o una red se dirige al público con una cuestión de defensa y promoción — en especial una cuestión polémica — existe siempre la posibilidad de que su reputación sufra. Ciertas tácticas de defensa y promoción presentan más

riesgo que otras. Los debates públicos y los foros en directo que ponen de relieve ambos lados de una cuestión pueden convertirse en eventos acalorados. Sin embargo, el riesgo puede reducirse al mínimo mediante una cuidadosa planificación, selección de conferenciantes, ensayos, etc.

Visibilidad

Una ONG o red puede optar por una táctica en lugar de otra cuando puede utilizar un contacto o conexión para aumentar la visibilidad de un evento. Quizás un personaje célebre o funcionario público de alto nivel esté dispuesto a visitar el lugar del proyecto. Esto puede proporcionar una oportunidad excelente para que otros formuladores de políticas visiten el lugar y promuevan un objetivo en particular de la defensa y promoción.

5. TIEMPO Y LUGAR

¿Cuándo y dónde transmitirá usted su mensaje de defensa y promoción? ¿Está en marcha alguna campaña electoral que pudiera hacer a los formuladores de políticas más receptivos de lo normal a su mensaje? ¿Qué eventos políticos podría usted utilizar para llamar más la atención sobre su cuestión? Algunos grupos de defensa y promoción conectan sus estrategias de comunicación con eventos, tales como el Día Internacional de la Mujer o el Día Mundial del SIDA.

PASO 7

Ahora que las participantes han identificado las características de un mensaje eficaz, deberían formular mensajes de defensa y promoción que respondan a los intereses y posición de la audiencia objetivo. Distribuya el Boletín 4A que incorpora los Cinco Elementos de los Mensajes, y dé a cada equipo temático 30 minutos para trabajar en la elaboración de un mensaje de defensa y promoción. Al final de los 30 minutos, cada grupo debería presentar brevemente su hoja de trabajo.

A medida que cada grupo trabaja con el **contenido** de su mensaje, deberían desarrollar la idea central. Si piensan en un lema que capta el mensaje para un cartel o folleto, también deberían presentarlo.

PASO 8

Después de que los tres equipos hayan concluido su labor, pida a cada equipo que resuma el contenido de la hoja de trabajo. Después de la presentación de cada equipo, pida a los otros que presenten sus reacciones o adiciones.

¿Es clara la idea central?

¿Están de acuerdo con la selección del mensajero, el formato, el tiempo y el lugar?

B. Transmisión del mensaje: dramatizaciones

(1 hora, 30 minutos)

PASO 1

Como paso final en la unidad de comunicación estratégica, las participantes practicarán la transmisión de mensajes de defensa y promoción a los formuladores de políticas. Si es posible, proporcione a cada equipo un escenario de dramatización que refleje el objetivo de la defensa y promoción y la audiencia con la que han estado trabajando durante los dos últimos días. El Boletín 4B proporciona varias ideas sobre dramatizaciones que pueden adaptarse, según sea necesario.

PASO 2

Antes de distribuir los escenarios de dramatización, refuerce la necesidad de presentar un mensaje claro y conciso en un tiempo limitado. Los grupos de defensa y promoción invitan a menudo a periodistas para que se hallen presentes cuando se transmiten los mensajes a los formuladores de políticas. Si van a estar presentes los medios de información en el evento de defensa y promoción, es tanto más importante presentar el mensaje en un “paquete” conciso.



A fin de mantener la atención de un formulador de políticas o del público observador, un defensor y promotor debería poder comunicar su idea principal en 30 segundos a un minuto. Utilizando el Rotafolio 4D, presente el siguiente concepto de cómo transmitir un Mensaje de un Minuto.

PASO 3

Al construir o adaptar un mensaje para presentación en la televisión o una entrevista de prensa, este modelo sencillo ayudará a concentrarse al orador.

Declaración

Esta es la idea central del mensaje (tal como se define en la Hoja de Trabajo para la Elaboración del Mensaje). En varias frases convincentes, el defensor y promotor debería presentar la “esencia” del mensaje.

Pruebas

Apoye la declaración o idea central con algunos hechos. El orador debería utilizar datos comprensibles para la audiencia, tales como:

Sólo 2 de cada 5 adultos en edad fértil tienen acceso a servicios de planificación familiar

en vez de

4.253.800 adultos en edad fértil tienen acceso a servicios de planificación familiar.

Ejemplo

Después de proporcionar los hechos, el orador debería añadir un elemento humano a la historia. El uso de una anécdota basada en la propia experiencia personaliza los hechos y las cifras.

PASO 4

Lea en voz alta el ejemplo siguiente de un grupo de defensa y promoción radicado en Estados Unidos que se ocupaba de la violencia doméstica.

Declaración

La violencia doméstica contra las mujeres tiene que cesar. La violencia contra las mujeres se ha tolerado por largo tiempo y las mujeres han sufrido en silencio. Se han ignorado la gravedad y el alcance del problema.

Pruebas

En los Estados Unidos, una mujer sufre maltratos físicos cada ocho segundos y una mujer sufre una violación cada seis minutos. De acuerdo con un informe del Comité Judicial del Senado de los Estados Unidos de 1992, los maltratos por el cónyuge son más comunes en los Estados Unidos que los accidentes de automóvil, los ataques por desconocidos y las muertes por cáncer combinados.

Ejemplo

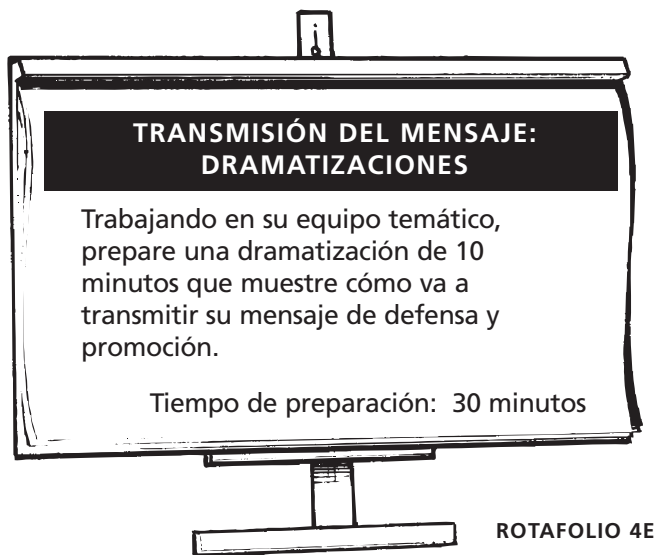
Nuestra ONG ha estado proporcionando apoyo a una mujer llamada María. Hace un año, María combinaba con éxito la maternidad y una carrera. Sin embargo, estableció relaciones con un hombre que la maltrataba y su vida nunca ha sido la misma. María perdió hace poco el trabajo por llegar tarde y sus hijos han sido disciplinados en la escuela por agresión y mal comportamiento. María es sólo una ilustración de los efectos generalizados de la violencia doméstica.

PASO 5

Pida a las participantes que critiquen el mensaje prototipo de un minuto. ¿Falta algo?

Un área que necesita mejora es la de **mover a actuar al formulador de políticas**. Al final del mensaje, el orador debería indicar claramente qué puede hacer la audiencia para cambiar la situación. Por ejemplo, el orador puede pedir al formulador de políticas que apoye la instalación de una línea telefónica urgente sobre violencia doméstica. Cualquiera que sea el objetivo de la defensa y promoción, éste debería presentarse claramente a la audiencia objetivo como una **¡invitación a actuar!**

A medida que preparan sus dramatizaciones, las participantes deberían consultar el enfoque del Mensaje de un Minuto. Éste les ayudará a aprovechar su tiempo con más eficiencia, en especial si se utilizan los medios de información.



PASO 6

Distribuya un escenario de dramatización a cada equipo temático. Asegúrese de que cada equipo comprende el escenario. Presenta la tarea en un rotafolio (véase el Rotafolio 4E).

Incite a las participantes a utilizar cualquier material o ayuda que necesiten. Además de preparar la dramatización propiamente dicha, cada grupo debería introducir la dramatización explicando la escena a la audiencia. Al final de la dramatización, los actores deberían describir los pasos complementarios que darían. ¿Qué harán para obtener la dedicación de la audiencia? Entre los ejemplos figuran cartas de seguimiento o paquetes informativos, distribución de resultados a los medios de información, etc.

PASO 7

Cuando los grupos estén listos para presentar sus dramatizaciones de diez minutos, coloque las sillas en la posición que suelen ocupar en un teatro. Recuerde a los grupos que comiencen sus presentaciones resumiendo las dramatizaciones que les han sido asignadas.

PASO 8

Después de cada presentación, obtenga reacciones de la audiencia. Entre las posibles preguntas para el debate figuran las siguientes:

- *¿Fue claro el mensaje central de defensa y promoción? ¿En qué consistió?*
- *Colóquese en el lugar de la audiencia objetivo. ¿Fue usted informado, motivado, persuadido y llevado a actuar? ¿Qué técnicas de comunicación llevaron a la audiencia a un nivel superior en la escala de comunicación estratégica?*
- *¿Qué fue lo más eficaz acerca de este enfoque de defensa y promoción?*
- *¿Hay algo que usted añadiría o haría de forma diferente?*

PASO 9

Las participantes han concluido ahora la unidad de comunicaciones estratégicas y reanudarán el día siguiente el tema de promoción de coaliciones y planificación de las actividades.

BOLETÍN 4A

HOJA DE TRABAJO PARA LA ELABORACIÓN DEL MENSAJE⁶

Audiencia objetivo _____

Acción que usted desea que emprenda la audiencia _____

Contenido del mensaje _____

Formato(s) _____

Mensajero(s) _____

Hora y lugar de transmisión _____

⁶ Esta hoja de trabajo ha sido tomada de la Advocacy Training Guide (Guía de Capacitación en Defensa y Promoción) de 1997 de SARA/AED.

BOLETÍN 4B

ESCENARIOS DE LAS DRAMATIZACIONES

Las siguientes situaciones de dramatización pueden asignarse a grupos de trabajo para practicar la transmisión de mensajes de defensa y promoción. Después de cada dramatización, la audiencia hará conocer su reacción a las presentadoras acerca del uso de diferentes técnicas de comunicación. Se anima a la capacitadora a adaptar estos escenarios para que se ajusten al marco del taller.

ESCENARIO 1

Usted representa a una organización no gubernamental que trata de proteger los derechos humanos de las muchachas y las mujeres jóvenes. Mediante monitoreo permanente del historial parlamentario, su organización se informa de que el Comité de Bienestar de Menores está considerando un proyecto de ley. Después de examinar el proyecto de ley, usted determina que el contenido concuerda con su visión y meta de defensa y promoción. Usted consigue reunirse con el presidente y vicepresidente del Comité de Bienestar de Menores. Prepare una dramatización de 10 minutos que ilustre su reunión con los miembros del Comité en la que usted trata de persuadirles a apoyar dicha legislación.

ESCENARIO 2

Su organización trabaja para promover la igualdad entre los sexos en las comunidades rurales. Usted se ha informado de que una entidad internacional ha planificado un proyecto de abastecimiento de agua y saneamiento en una de las comunidades en las que trabaja su organización. Mediante conversaciones con la entidad internacional, usted se entera de que no se han hecho planes para que el diseño del proyecto se concentre en los intereses de la mujer. Si bien usted ve el valor potencial del proyecto, considera que su sostenibilidad aumentaría si se integrara un análisis de las relaciones entre ambos sexos, en las etapas de diseño, monitoreo y evaluación. El consejo del pueblo en la comunidad participante ha convenido en convocar una audiencia de la comunidad en relación con el proyecto propuesto. Su organización ha sido invitada a presentar su perspectiva. Prepare un escenario de 10 minutos que ilustre la reunión de la comunidad y sus esfuerzos por convencer a la comunidad del valor del análisis de los intereses de la mujer. Usted puede pedir a la audiencia que desempeñe el papel de la comunidad; sin embargo, quizás desee usted introducir varios partidarios y detractores para hacer más interesante la dramatización.

ESCENARIO 3

Su organización trabaja para proporcionar atención y educación en salud reproductiva a adolescentes. El año anterior, el Ministerio de Educación inició un proyecto piloto, en pequeña escala, que introduce un módulo de sexualidad/salud reproductiva en el currículo de las escuelas secundarias. Sus indagaciones iniciales indican que el Ministerio no pretende introducir el programa de educación en el currículo debido a la oposición percibida de grupos religiosos. A fin de promover el apoyo público y persuadir al Ministerio de Educación a ampliar el programa, su entidad ha organizado un debate público sobre las ventajas y desventajas de proporcionar educación en salud reproductiva a los jóvenes. Prepare una dramatización de 10 minutos que ilustre el debate. Incluya la forma en que usted maneja la participación de los periodistas de televisión.

ESCENARIO 4

Su organización promueve el uso sostenible de los recursos naturales. Durante los últimos años, su organización ha estado trabajando con comunidades situadas en los límites de una extensa zona de bosques que ha sido adquirida recientemente por una empresa multinacional de papel. Un día, varios de los miembros de su personal se hallan en el aeropuerto preparándose para salir para una conferencia. En la zona de salidas internacionales, reconocen al gerente general de la empresa de papel que está preparándose para salir en un vuelo diferente. Se le ocurre a su personal abordar al ejecutivo de la empresa de papel e instarle a que visite algunas de estas comunidades rurales para informarse más acerca de sus intereses en el bosque. Prepare una dramatización de 10 minutos en la que usted trata de convencer al gerente general de que visite a las personas que resultarán afectadas por el plan de desarrollo de la empresa.

SESIÓN CINCO

FORMACIÓN DE REDES Y COALICIONES

OBJETIVOS DE LA PARTICIPANTE

Al concluir esta sesión, las participantes estarán capacitadas para:

1. Describir los elementos de una red eficaz
2. Identificar los riesgos y recompensas de trabajar en redes y coaliciones de defensa y promoción

TIEMPO

1 hora, 45 minutos

EXAMEN GENERAL DE LA SESIÓN

- A. Creación de una red (45 minutos)
- B. Riesgos y recompensas de trabajar en una red (1 hora)

MATERIALES

Rotafolio y papel, rotuladores, cinta adhesiva
1 ovillo de hilo para cada participante
Preguntas para debates en grupos pequeños en un rotafolio

BOLETINES

Boletín 5A — Elementos para Formar y Mantener Redes
Boletín 5B — Organigramas para las Redes de Defensa y Promoción
Boletín 5C — Inventario de Habilidades y Recursos

PREPARATIVOS

Con anterioridad a la sesión, recoja 4 madejas de hilo de tejer de diferentes colores. Tome el hilo y haga bolas de unas 2 pulgadas (o 5 cm.) de diámetro. Necesitará una bola de hilo por participante.

A. Creación de una Red

(45 minutos)

PASO 1

Repase los objetivos de aprendizaje para la sesión.

PASO 2

Diga a las participantes que esta sesión se concentrará en el papel que desempeñan las redes en el proceso de defensa y promoción. Pregunte si en la actualidad hay miembros de alguna red (o alianzas menos formales) que realicen actividades de defensa y promoción de una causa. Obtenga ejemplos de las participantes. Destaque que, en años recientes, las organizaciones no gubernamentales y las organizaciones de base han comenzado a unirse en torno a intereses comunes para aumentar su influencia sobre los formuladores formales de políticas. Pida a las participantes ejemplos que conozcan, por ejemplo, los Foros de ONG en las Conferencias de El Cairo y Beijing.

PASO 3

En este ejercicio, usted examinará la dinámica de trabajar en colaboración como una red. Pida a las participantes que se pongan de pie y formen un círculo en el que cada una esté de cara al centro. Si la sala de capacitación es pequeña, este ejercicio podrá realizarse al aire libre.

Dé a cada participante una bola de hilo de tejer. Pídale que aten el extremo suelto del hilo alrededor de uno de los dedos. Deberán sostener el extremo suelto durante el ejercicio.

PASO 4

Ahora que las participantes han pasado varios días juntas y han llegado a conocerse, van a tejer una red simbólica del grupo. Pídale que miren alrededor del círculo y piensen en los recursos que sus colegas tienen que ofrecer. ¿Han hablado de alguna colaboración futura con otras participantes del taller?

PASO 5

Después de que las participantes hayan tenido un momento para reflexionar, pídale que avancen hacia las personas con las que han realizado planes de colaboración después del taller. A medida que se aproximan a estas colegas, deberían indicar la naturaleza de la colaboración. Por ejemplo, podrían decir:

- *Hablamos de compartir recursos sobre la educación de las jóvenes*
- *Me gustaría aprender más acerca de su modelo de prestación de servicios*
- *Intercambiemos información acerca de los recursos de financiamiento*

La propuesta de trabajar en colaboración no necesita ser formal. Se trata de que las participantes vean cuántas “conexiones” han establecido durante un breve periodo de tiempo.

PASO 6

Las participantes deberán tomar y sostener el hilo de cada persona a la que se aproximen y viceversa. Después de nombrar el área de colaboración, ambas tienen libertad para aproximarse a otra persona en tanto sostienen el hilo de aquellas con las que ya han hablado.

PASO 7

Incite a las participantes a seguir tejiendo su red por 10 minutos, aproximadamente. Cuando todas estén conectadas, pídale que vuelvan a la formación del círculo. Si el ejercicio ha marchado bien, habrá una compleja tela de araña que interconecte a las participantes. Esta tela simboliza la creación de redes que tuvo lugar durante el taller.

PASO 8

Pida al grupo que describa algunas de las áreas de colaboración que han identificado. ¿Cuáles son las conexiones (por ejemplo, intercambio de información, programación conjunta, intercambio de recursos, actividades planificadas de defensa y promoción)?

PASO 9

Haga que las integrantes del grupo imaginen que van a abordar juntas una cuestión de defensa y promoción y funcionar como una red. ¿Cuáles son algunos de los beneficios de trabajar como una red y no como una ONG individual?

Posibles respuestas:

- *Más credibilidad y visibilidad debido al mayor número*
- *El intercambio de recursos permite una mayor eficacia en función del costo*
- *Una red representa un grupo constituyente mayor*

PASO 10

Pida al grupo que cite algunos de los problemas o riesgos que entrañan las redes.

Posibles respuestas:

- *El temario de una ONG puede dominar al de las otras*
- *El tiempo adicional que se requiere para reuniones, comunicaciones, etc.*

PASO 11

Mientras todas las participantes sostienen firmemente sus conexiones con el hilo, pida a una participante que suelte todos sus hilos. Pida al grupo que se imagine que esta miembro ha abandonado la red porque ha dejado de ver un beneficio para su ONG. Pregunte a las participantes qué ocurre con la red cuando un miembro la abandona.

El hilo que ha soltado ese miembro se afloja y usted puede ver cómo su salida deja muchos eslabones débiles en la red. Quizás la red también pierda recursos y continuidad en actividades con las que la persona estaba trabajando.

PASO 12

Después de debatir el abandono de un miembro, pida a otro miembro que tire fuertemente de sus hilos y dé varios pasos hacia atrás, apartándose del centro del círculo. Pregunte al grupo ¿qué ocurre cuando los intereses de un miembro dominan los de los demás? Quizás desee influir en la red para que ésta avance en una dirección nueva y esto distraiga a la red de su punto objetivo común.

A medida que se aparta del centro, el círculo pierde su configuración. Esto puede tener un efecto negativo sobre la dirección compartida, la toma de decisiones en grupo, etc. ¿Cómo resolvería el grupo esta situación?

PASO 13

Finalmente, pregunte a las participantes si hay otras observaciones acerca de la dinámica de trabajar en redes. ¿Aprendieron algo nuevo acerca de establecer redes como resultado de este ejercicio? Cuando el debate haya terminado, las participantes pueden volver a sus asientos o mesas.

B. Riesgos y recompensas de trabajar en una red

(1 hora)

PASO 1

En este momento, será útil documentar y ampliar las lecciones aprendidas con el ejercicio del hilo. Pida a las participantes que se dividan en grupos de tres y se organicen en tres grupos de debates. (Como alternativa, usted puede mantenerlas en sus equipos temáticos, especialmente si ya se han sentado en esa formación.)



PASO 2

Pida a cada grupo de trabajo que responda a las preguntas presentadas en el Rotafolio 5A.

PASO 3

Mientras los grupos trabajan, exponga cuatro pedazos de papel de rotafolio en la pared alrededor de la sala. Escriba los términos siguientes a través de la parte superior del papel, un término por hoja de papel:

- Definición de *red*
- Beneficios y recompensas
- Riesgos
- Criterios para unirse a las redes

PASO 4

Después que los grupos hayan concluido su trabajo, pídeles que escriban sus respuestas en un papel de rotafolio utilizando un rotulador.

Repase cada serie de respuestas comenzando con la forma en que definen red. Compare las distintas definiciones examinando elementos comunes y diferencias.

Pida al grupo que adapte sus definiciones al contexto de defensa y promoción; ¿cómo definirían el término *red de defensa y promoción*?

Si el grupo tiene dificultades en definir red de defensa y promoción, usted puede utilizar la siguiente definición prototipo:

Red de defensa y promoción: Un grupo de personas u organizaciones que trabajan en colaboración con la meta común de lograr cambios en las políticas, leyes o programas para una cuestión de defensa y promoción en particular.

PASO 5

Siga repasando los beneficios y riesgos de trabajar en una red y cómo deciden las personas si unirse o no a una red.

Los criterios para unirse a una red incluyen lo siguiente:

- *Una clara correspondencia entre la misión de la red y el tema en el que se concentra mi ONG*
- *Buen liderazgo y una diversidad de miembros*
- *Una oportunidad de tener voz en la toma de decisiones*
- *Expectativas razonables de los miembros (por ejemplo, carga de trabajo, frecuencia de reuniones, etc.)*

PASO 6

Distribuya y analice el Boletín 5A - Elementos para Formar y Mantener Redes.

★ NOTA A LA CAPACITADORA:

Usted ha llegado al final de las unidades de creación de habilidades del currículo de defensa y promoción. La sesión que sigue se concentra en la planificación de las actividades y pasos futuros. Si las participantes están considerando formar una red de defensa y promoción real con las participantes del taller como miembros, resulta bien dividirlos en tres grupos para debatir los diferentes aspectos del funcionamiento de la red. Le remitimos al Boletín 5A para que asigne los temas de debate de la manera siguiente:

Grupo A: Cuestiones de organización

Grupo B: Liderazgo

Grupo C: Reuniones y documentación

Luego, pida a cada grupo que repase el Boletín 5A y genere una lista de recomendaciones para la red de defensa y promoción. Será imposible adoptar decisiones acerca de todas estas cuestiones durante el taller. Sin embargo, el grupo puede mantener una lista de asuntos para decidirlos en reuniones venideras. Por ejemplo, la elaboración de una declaración sobre la misión de la red o un inventario de habilidades puede ser objeto de debate en reuniones futuras.

Se adjuntan varios boletines en caso de que el grupo desee seguir adelante con el lanzamiento de una red nueva o consolidar una red existente. Estos recursos incluyen:

Boletín 5B — Organigramas para Redes de Defensa y Promoción

Boletín 5C — Inventario de Habilidades y Recursos

El primer boletín puede utilizarse para comparar distintos organigramas tomados de redes existentes de defensa y promoción. El segundo boletín puede utilizarse para efectuar un inventario de las habilidades de cada miembro, así como, en particular, de los recursos institucionales de cada miembro/ONG. La capacitadora puede evaluar luego los resultados y circular el inventario de habilidades/recursos como matriz.

A. ETAPA DE FORMACIÓN

- Establecer un claro fin o misión
- Hacer participar a personas y organizaciones que comparten la misión
- Promover un compromiso con el proceso participativo y la colaboración

B. ETAPA DE MANTENIMIENTO Y CRECIMIENTO ORGANIZACIÓN

- Definir funciones claras, especializadas
- Establecer una estructura orgánica libre o fluida; las estructuras verticales y jerárquicas no producen redes más sólidas
- Recopilar un inventario de habilidades, incluidas las habilidades y los conocimientos especializados de cada miembro individual y los recursos institucionales (fax, Internet, espacio para reuniones, etc.)
- Prepararse para llenar las lagunas de conocimientos mediante el reclutamiento de nuevos miembros
- Establecer un sistema de comunicación (es decir, red telefónica)
- Crear una base de datos de miembros de ONG (nombre, dirección, misión de la organización, tipo y tema en el que se concentra la organización, etc.)

LIDERAZGO

- Compartir las funciones de liderazgo (es decir, rotación el comité coordinador)
- Establecer metas y objetivos que se ajusten a la realidad
- Dividir en subgrupos/grupos especiales para abordar tareas específicas de acuerdo con los conocimientos especializados
- Distribuir las responsabilidades entre todas las participantes para evitar el agotamiento
- Promover la planificación y la toma de decisiones participativa
- Fomentar la confianza y la colaboración entre los miembros
- Mantener motivados a los miembros reconociendo sus aportes

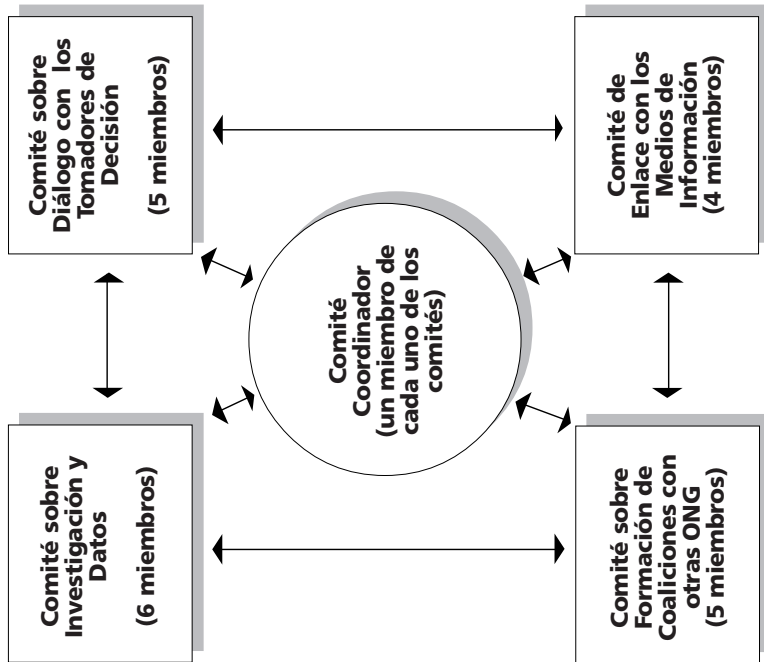
REUNIONES Y DOCUMENTACIÓN

- Reunirse sólo cuando sea necesario
- Establecer un temario específico y circularlo con antelación; seguir el temario y mantener breves las reuniones; terminar la reunión puntualmente; rotar la función de facilitación de la reunión
- Mantener una lista de asistentes y registrar las actas de la reunión para diseminarlas después
- Utilizar las habilidades de facilitación de los miembros para ayudar a la red a llegar a un consenso y resolver conflictos
- Tratar abiertamente los temas difíciles durante las reuniones
- Mantener un cuaderno de la red para documentar las actividades de la red, las decisiones, etc.

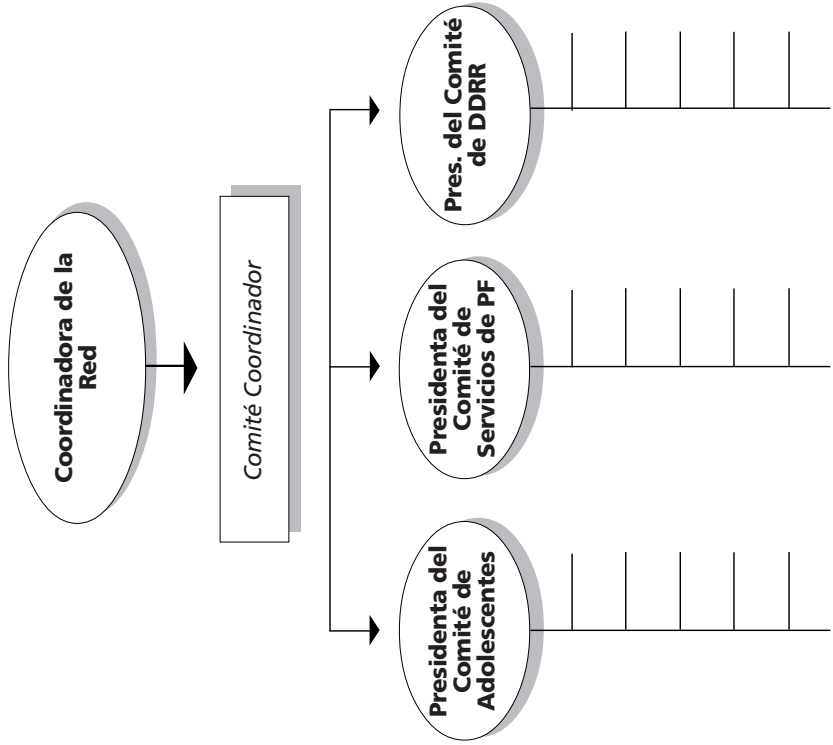
BOLETÍN 5B

ORGANIGRAMAS PARA REDES DE DEFENSA Y PROMOCIÓN

Los miembros de esta red se dividieron en cuatro comités o equipos, de acuerdo con los conocimientos o intereses particulares. Los comités se organizan de acuerdo con la audiencia o función. La red formuló una visión, una misión y un plan de acción, y cada comité ejecuta el plan de acción entre sus grupos interesados. El comité coordinador consiste en cuatro miembros, una líder de cada subcomité. Los miembros del comité coordinador se turnan anualmente.



En el caso de esta red, los miembros se organizaron en equipos temáticos de acuerdo con las áreas clave de defensa y promoción de la red. Cada "equipo temático" es responsable de realizar su propia recopilación de datos, plan de comunicaciones y plan de acción. Una presidente electa representa a cada equipo temático en el comité coordinador. La red eligió a una sola coordinadora de la red para coordinar las actividades, facilitar el flujo de comunicación y organizar las reuniones mensuales de la red.



BOLETÍN 5C

INVENTARIO DE RECURSOS ORGANIZACIONALES

	COMPUTADORA	IMPRESORA	SCANNER	INTERNET	PÁGINA WEB	E-MAIL	FAX	FOTOCOPIADORA	LOCAL PARA OFICINA	SALA DE REUNIONES	VHEÍCULO	LISTA DE MIEMBROS
ORGANIZACIÓN/MIEMBRO												
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												
7.												
8.												
9.												
10.												
11.												
12.												
13.												
14.												
15.												

BOLETÍN 5C**INVENTARIO DE HABILIDADES DE LOS MIEMBROS**

	PROCESADOR DE TEXTOS	ADMINISTRACIÓN DE BANCO DE DATOS	CAPACITACIÓN	INVESTIGACIÓN	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	ASUNTOS LEGALES	ANÁLISIS DE POLÍTICAS	RECAUDACIÓN DE FONDOS	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	ORADOR PÚBLICO	DISEÑO GRÁFICO	IDIOMA:	IDIOMA:
NOMBRE DE LOS MIEMBROS													
1.													
2.													
3.													
4.													
5.													
6.													
7.													
8.													
9.													
10.													
11.													
12.													
13.													
14.													
15.													

SESIÓN SEIS

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA DEFENSA Y PROMOCIÓN

OBJETIVOS DE LA PARTICIPANTE

Al concluir esta sesión, las participantes estarán capacitadas para:

1. Formular un plan de implementación para la campaña de defensa y promoción

TIEMPO

2 horas

EXAMEN GENERAL DE LA SESIÓN

A. Analizar el proceso de defensa y promoción (20 minutos)

B. Formular un plan de implementación de la defensa y promoción (1 hora, 40 minutos)

MATERIALES

Rotafolio y papel, rotuladores, cinta adhesiva

Boletín 1B (de la Sesión Uno) - Pasos del Proceso de Defensa y Promoción en transparencia de retroproyector o rotafolio

BOLETINES

Boletín 6A — Plan de Implementación de la Defensa y Promoción

A. Repaso del proceso de la defensa y promoción

(20 minutos)

PASO 1

Repase el objetivo del aprendizaje para esta sesión.

En esta sesión, las participantes convertirán todo lo que han aprendido acerca de la defensa y promoción en un plan de implementación. Antes de formular el plan, no obstante, el grupo repasará los pasos del proceso de defensa y promoción para sintetizar los puntos clave del aprendizaje.

PASO 2

Presente el Boletín 1B (de la Sesión Uno) - **Pasos del Proceso de Defensa y Promoción** en una transparencia o papel de rotafolio.

PASO 3

En esta etapa del taller, es importante repasar lo que las participantes han aprendido acerca del proceso de defensa y promoción hasta la fecha. Aproveche esta oportunidad para reforzar nuevamente los puntos más esenciales acerca de cada paso del proceso de defensa y promoción.

Para cada paso, pregunte a las participantes:

¿Cuáles son las consideraciones más importantes para este paso? ¿Qué aprendió usted acerca de esta parte del proceso de defensa y promoción que no conocía antes?

Anote las respuestas de las participantes en el rotafolio.

PASO 4

Algunas respuestas posibles se consignan a continuación:

Cuestión

- Un problema percibido ampliamente por los miembros constituyentes y clientes de un grupo de defensa y promoción.
- Los defensores y promotores han de identificar la solución al nivel de políticas públicas.

Meta/objetivo de la defensa y promoción

- Una meta es una visión a largo plazo de los cambios mientras que un objetivo es a corto plazo y mensurable.
- Un buen objetivo incluye al actor de la política y la acción política deseada, así como el tiempo y grado de cambio, si procede.

Audiencia objetivo

- La audiencia objetivo es el formulador de políticas o la institución que tiene poder directo para el logro de su objetivo de defensa y promoción.
- La audiencia objetivo está influenciada por una serie de audiencias secundarias (personas influyentes).
- Es esencial evaluar el conocimiento, los valores y las creencias la audiencia acerca de la cuestión de defensa y promoción.

Elaboración del mensaje

- Los mensajes eficaces son claros, concisos y adaptados a la postura de la audiencia objetivo.
- Es importante transmitir un mensaje uniforme utilizando canales múltiples en el curso del tiempo.

Canales de comunicación

- Hay numerosas opciones para la transmisión del mensaje. Un grupo de defensa y promoción deberá considerar la audiencia, el momento oportuno, el costo y otros factores al seleccionar el formato del mensaje.

Crear apoyo

- Muchos defensores y promotores aumentan su visibilidad formando redes y coaliciones o uniéndose a ellas.
- Las redes son más eficaces cuando existe una meta común y funciones/normas claros dentro del grupo.
- Más allá de los miembros de la red, es importante promover apoyo con otros interesados tales como miembros de la comunidad, universidades, líderes religiosas, institutos de investigación, etc.

Recaudación de fondos

- La defensa y promoción requieren recursos, aunque muchas redes dividen el costo de una campaña de defensa y promoción entre los miembros.

-
- La ejecución de una campaña de defensa y promoción requiere una estrategia de recaudación de fondos; entre los posibles donantes figuran fundaciones locales e internacionales, compañías privadas y entidades internacionales.

Implementación

- Una campaña de defensa y promoción será más eficaz si se planifica sistemáticamente.

Recopilación de datos

- La recopilación y utilización de información exacta y oportuna contribuye a la realización de todas las etapas del proceso de defensa y promoción.

Monitoreo y evaluación

- Antes de comenzar una campaña de defensa y promoción, los organizadores deberían determinar cómo monitorearán las actividades y evaluarán los resultados.

PASO 5

Pregunte a las participantes si tienen alguna otra lección clave acerca de la defensa y promoción que desearían suscitar antes de pasar al plan de implementación.

B. Formulación de un plan de implementación de defensa y promoción (1 hora, 40 minutos)

PASO 1

En este punto de la planificación de la campaña de la defensa y promoción, las participantes habrán llegado a un consenso acerca de un objetivo de defensa y promoción que deseen alcanzar.

Repase con las participantes el proceso que han examinado hasta llegar a este punto:

1. Las participantes identificaron una **cuestión** de defensa y promoción para actuar.
2. Establecieron una **meta** de la defensa y promoción: un cambio a mediano o largo plazo que esperaban alcanzar.
3. Establecieron tres **objetivos** de la defensa y promoción concretos que contribuirían al logro de la meta de defensa y promoción.
4. Para cada objetivo de la defensa y promoción, identificaron una **audiencia** objetivo; mediante análisis de la audiencia, evaluaron el nivel de conocimiento e intereses de la audiencia en la cuestión; además, identificaron audiencias secundarias o personas influyentes.
5. Formularon y practicaron la transmisión de **mensajes** de defensa y promoción a esas tres audiencias.

Este proceso se concibió de forma que reflejase los elementos de una campaña de defensa y promoción en tanto se mejoraban las habilidades técnicas de las participantes en áreas importantes.

PASO 2

Ahora, el grupo está en una encrucijada clave. A fin de seguir adelante con la planificación, deberían seleccionar uno de los tres objetivos de la defensa y promoción en el cual concentrar su primera campaña de la defensa y promoción.

Facilite una discusión de grupo acerca del objetivo de la defensa y promoción que desean abordar primero.

- *¿Para cuál de los tres objetivos se consideró el grupo mejor preparado para emprender?*
- *¿Qué objetivo hará la mayor contribución hacia el logro de la meta más amplia de defensa y promoción?*

PASO 3

Una vez que las participantes hayan llegado a un consenso acerca del objetivo por abordar, están listas para formular un plan de implementación.

Distribuya el Boletín 6A - Plan de Implementación de la Defensa y Promoción (dos páginas).

PASO 4

A medida que analice el boletín con las participantes, ponga de relieve los puntos siguientes:

El plan de implementación de la defensa y promoción tiene por fin ayudar a la red a identificar los pasos concretos a seguir.

Las participantes deberían comenzar por escribir el objetivo de defensa y promoción seleccionado a lo largo de la parte superior de la hoja de trabajo.

Deberán identificar luego las distintas actividades necesarias para lograr el objetivo de la defensa y promoción. Deberán incluir información acerca de la formulación del mensaje y su transmisión a las audiencias objetivo, entre otras actividades.

Para cada actividad, el grupo deberá identificar los recursos necesarios en apoyo de dicha actividad. Los recursos pueden ser materiales, financieros, humanos (por ejemplo, conocimientos técnicos) o tecnológicos.

Para cada actividad, las participantes deberían indicar quién es responsable de su realización.

Deberán asignar un tiempo apropiado o fecha límite para la realización de cada actividad.

PASO 5

Usted puede repasar la hoja de trabajo concluida parcialmente como ejemplo.

PASO 6

Divida a las participantes en tres grupos de trabajo y asigne a cada grupo la tarea presentada en el Rotafolio 6A.

PASO 7

Después de que los tres grupos de trabajo hayan concluido la tarea, pida a una representante de cada grupo que presente brevemente su plan.

PASO 8

Exponga los tres planes de implementación en la pared. Identifique las actividades mencionadas por más de un grupo. Tomando estas actividades comunes como punto de partida, ayude al grupo a combinar los tres planes en un plan de implementación. Si los grupos abordaron el objetivo de forma diferente (cosa que hacen a menudo), el producto final representará el aporte de todos.

PASO 9

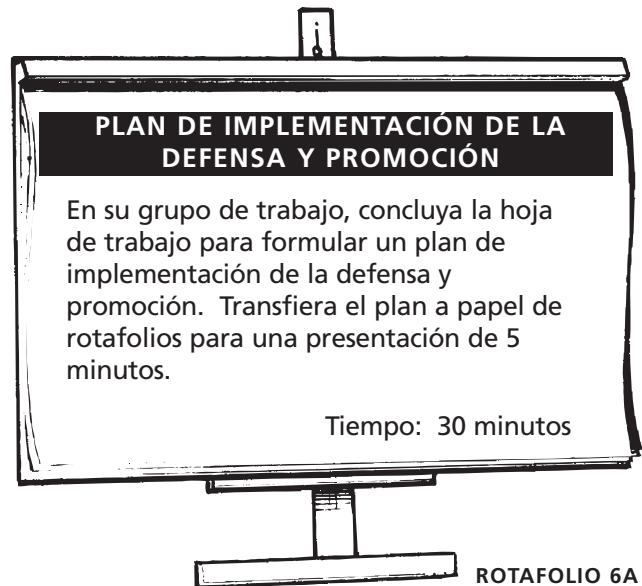
Deberá prestarse atención especial a la columna de “**persona o personas responsables**”. ¿Está de acuerdo el grupo con la distribución de la tarea? ¿Se divide la carga de trabajo entre muchas personas?

PASO 10

Otro punto clave es el monitoreo y evaluación del plan de implementación. ¿Designó el grupo una fecha para reunirse al final de la campaña a fin de documentar las lecciones aprendidas?

PASO 11

Compruebe si hay preguntas o comentarios finales acerca del plan de implementación. Si el grupo está satisfecho con el plan, ¡está listo para la acción!



BOLETÍN 6A

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA DEFENSA Y PROMOCIÓN

Objetivo de la defensa y promoción:			
ACTIVIDAD	RECURSOS REQUERIDOS	PERSONA(S) RESPONSABLE(S)	PERIODO DE TIEMPO

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA DEFENSA Y PROMOCIÓN

Objetivo de la defensa y promoción: *Persuadir a la Junta Escolar en el Distrito X que implante un currículo piloto de educación en vida familiar en los grados 7 a 9 del secundario, a partir del próximo año académico.*

ACTIVIDAD	RECURSOS REQUERIDOS	PERSONA O PERSONAS RESPONSABLES	PERIODO DE TIEMPO
Solicite asistir a la reunión mensual de la junta escolar para presentar la idea	Contacto con un miembro de la junta escolar	Presidente de la red de defensa y promoción	1 semana (15 de junio)
Prepare una hoja informativa para las personas con poder de decisión con datos sobre: <ul style="list-style-type: none"> programas modelo en países vecinos vínculo entre la educación en vida familiar y la reducción del embarazo temprano, la deserción escolar, las enfermedades de transmisión sexual y el SIDA 	Datos Formato para la hoja informativa Papel Capacidad de imprenta	Equipo de investigación/ datos de la red y equipo de comunicación	3 semanas (7 de julio)
Asista a la reunión de la junta escolar para presentar el argumento y obtener apoyo para el programa piloto	Comunicadores convincentes Hoja informativa Información sobre folleto/ contacto de la red	Presidente de la red de defensa y promoción y coordinador del equipo de comunicación	1 mes (15 de julio)
Reúna a la red para monitorear las actividades indicadas arriba y evaluar los resultados	Plan de implementación	Presidente de la red	5 semanas (22 de julio)

APÉNDICE A — RECURSOS ADICIONALES PARA LA CAPACITACIÓN EN DEFENSA Y PROMOCIÓN

- Academia para el Desarrollo Educativo (AED). 1995. *A Skill-Building Guide for Making Focus Groups Work*. Washington, DC: AED.
- Academia para el Desarrollo Educativo (AED). 1995. *A Tool Box for Building Health Communication Capacity*. Washington, DC: AED.
- Advocacy Institute. 1990. *The Elements of a Successful Public Interest Campaign*. Washington, DC: Advocacy Institute.
- Bobo, K., J. Kendall y S. Max. 1991. *Organizing for Social Change: A Manual for Activists in the 1990s*. Santa Ana, CA: Seven Locks Press.
- Center of Concern. 1996. *Women Connecting Beyond Beijing - Facilitator's Guide*. Washington, DC: Center of Concern.
- The Centre for Development and Population Activities (CEDPA). 1995. *Cairo, Beijing and Beyond: A Handbook on Advocacy for Women Leaders*. Washington, DC: CEDPA.
- Covey, J. 1992. "A Note on NGOs and Policy Influence." *IDR Reports*, Vol. 9, No. 2. Boston: Institute for Development Research.
- Covey, J. 1994. "Accountability and Effectiveness of NGO Policy Alliances." *IDR Reports*, Vol.11, No. 8. Boston: Institute for Development Research.
- Covey, J. y V. Miller. 1997. *Advocacy Sourcebook: Frameworks for Planning, Action and Reflection*. Boston: Institute for Development Research.
- Family Care International. 1994. *Action for the 21st Century: Reproductive Health and Rights for All*. Nueva York: FCI.
- Family Care International. 1995. *Commitments to Sexual and Reproductive Health and Rights for All: Framework for Action*. Nueva York: FCI.
- Germain, A. y R. Kyte. 1995. *The Cairo Consensus: The Right Agenda for the Right Time*. Nueva York: International Women's Health Coalition.
- Hope, A. y S. Timmel. 1984. *Training for Transformation, Vol. I-III*. Gweru, Zimbabwe: Mambo Press.
- International Planned Parenthood Federation (IPPF). 1995. *Advocacy Guide*. Londres: Terracotta Press.
- Kenney, G. 1993. *Assessing Legal and Regulatory Reform in Family Planning*. Washington, DC: The Futures Group International.
- Miller, V. 1994. "NGO and Grassroots Policy Influence: What is Success?" *IDR Reports*, Vol.11, No. 5. Boston: Institute for Development Research.
- Murphy, E. 1994. *Communicating Population and Family Planning Information to Policymakers*. Washington, DC: The Futures Group International.
- POLICY Project. 1999. *Networking for Policy Change: An Advocacy Training Manual*. Washington, DC: CEDPA, The Futures Group International, Research Triangle Institute.
- Scholtes, P. 1988. *The Team Handbook: How to Use Teams to Improve Quality*. Madison, WI: Joiner Associates, Inc.
- Sen, G., A. Germain y L. Chen (eds.). 1994. *Population Policies Reconsidered: Health, Empowerment and Rights*. Boston: Harvard University Press.
- Sharma, R. 1997. *An Introduction to Advocacy*. Washington, DC: Academia para el Desarrollo Educativo.
- Society for Participatory Research in Asia. 1991. *Holding Together: Collaborations and Partnerships in the Real World*. Boston: Institute for Development Research.
- Washington Office on Latin America (WOLA). 1998. *La Planificación Participativa para la Incidencia Política: Una Guía Práctica*. Washington, DC: WOLA.

APÉNDICE B

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL TALLER

El objetivo general del taller fue:

Reforzar la capacidad de los líderes de ONG para defender y promover con eficacia las cuestiones referentes a la salud reproductiva

Ahora que usted ha concluido el taller de defensa y promoción, ¿en qué grado se logró ese objetivo? Califique su respuesta de 1 a 5 (1 = no se logró en absoluto; y 5 = se logró totalmente).

¿En qué grado contribuyó cada sesión al logro del objetivo general del taller? Califique el aporte de cada sesión en una escala de 1 a 5 (1 = no contribuyó; 5 = contribuyó en gran medida)

SESIÓN	CALIFICACIÓN
Examen general de la defensa y promoción	
Cuestiones, objetivos y dinámica de poder	
Comunicación estratégica: Análisis de la audiencia	
Formulación y transmisión del mensaje	
Formación de redes y coaliciones	
Plan de implementación de la defensa y promoción	

1. Comente sobre la utilidad de cualquier sesión en particular.

2. Sugiera cómo podrían mejorarse determinadas sesiones.

3. ¿Cómo aplicaría usted lo que ha aprendido en este taller?

4. Proporcione comentarios acerca de los materiales o modos de facilitación/capacitación utilizados.

5. Comente sobre los aspectos logísticos del taller (alimentos, alojamiento, sala de conferencias, etc.).

6. Comentarios adicionales:

APÉNDICE C — FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL MANUAL DE CAPACITACIÓN POR LAS USUARIAS

CEDPA agradece su cooperación en llenar un breve cuestionario acerca de su utilización de este manual. Sus respuestas nos ayudarán a revisar el manual de forma que responda a las necesidades de los usuarios y a mejorar la calidad de las actividades de capacitación en esta esfera.

Su nombre: _____

Cargo profesional actual (capacitadora, gerente de programa, etc.): _____

Organización: _____

Dirección postal: _____

Teléfono _____ Fax _____

Correo electrónico: _____

Sírvase clasificar sus respuestas a las preguntas siguientes en una escala de 1 a 5 de la manera siguiente:

1 = Firmemente de acuerdo 2 = De acuerdo 3 = En desacuerdo
4 = Firmemente en desacuerdo 5 = Sin opinión

Rodee con un círculo la respuesta que mejor refleje su opinión acerca de este manual.

1. Está bien presentado y organizado.

1 2 3 4 5

2. Las tareas se han presentado con claridad y son fáciles de seguir.

1 2 3 4 5

3. Los boletines son apropiados y claros.

1 2 3 4 5

4. Los objetivos del aprendizaje se han expuesto claramente.

1 2 3 4 5

5. El contenido de las sesiones corresponde bien a los objetivos del aprendizaje.

1 2 3 4 5

6. Siento más confianza en mi capacidad de capacitar para el área de la defensa y promoción.

1 2 3 4 5

7. ¿Qué secciones halló más/menos útiles?

8. ¿Tiene usted alguna sugerencia en cuanto a revisiones?

Devuelva este formulario a:

CEDPA/Capacity Building
1400 16th Street, N.W., Suite 100
Washington, D.C. 20036 USA
Fax (202) 332 4496

Gracias por llenar este cuestionario.



The Centre for Development and Population Activities
1400 Sixteenth Street, N.W., Suite 100 Washington, D.C. 20036 U.S.A.
www.cedpa.org