

Manual de Incidencia de CARE International

Publicado por CARE International en mayo de 2014

© CARE International 2014

Secretaría de CARE International

Chemin de Balexert 7-9

1219 Chatelaine

Ginebra

Suiza

Tel: +41 22 795 10 20 www.careinternational.org

Este manual se desarrolló con la ayuda de Alice Allan de CIUK, Martha Rojas-Urrego de la Secretaría de CI, Margie Lauter de CARE USA, Sarah Lynch de CARE USA, Celine Mias de CARE Bruselas, Aisha Rahamatali de la Secretaría de CI y Sofia Sprechman de la Secretaría de CI. El documento fue revisado por el Comité de Incidencia y Medios de Comunicación de CARE y los colegas con conocimientos sobre género y gobernanza. Se ha utilizado como piloto en varias capacitaciones con colegas de 13 oficinas de país distintas.

Traducido del inglés al español por Sheila Wilkin

Ilustración de la portada: Dilhan Attanayake. Diseño: www.lathwell.com. Impresión: Solopress.

Contenido

1. Introducción	1	Estudios de Caso	
¿Qué es la incidencia?	1	1. SWASH+ Sostenimiento y escalamiento de agua, saneamiento e higiene escolar su impacto en la comunidad	6
¿Por qué hacer trabajo de incidencia en CARE?	2		
¿Cómo encaja la incidencia en la teoría de cambio social de CARE?	4	PASO 1	
2. El ciclo de planificación e implementación de la incidencia	6	2. SWASH+ Cómo el Árbol de Problemas ayudó a SWASH+	9
PASO 1 El problema	8	3. Trabajo con el movimiento de derechos de las mujeres en Latinoamérica	9
PASO 2 El contexto externo	10	PASO 2	
PASO 3 Definición de la meta	12	4. SWASH+ Por qué SWASH+ mantuvo un enfoque externo	11
PASO 4 ¿Quién puede hacer el cambio?	16	5. Política internacional y derechos de las mujeres	11
PASO 5 Solicitudes de políticas y mensajes principales	24	PASO 3	
PASO 6 Recursos	27	6. Reforma de asistencia alimentaria	12
PASO 7 Plan de acción e implementación	29	7. Conformación de una agenda G8	15
PASO 8 Monitoreo y evaluación	36	8. Vinculación de grupos de ahorro con bancos	15
3. Gestión de riesgos, aseguramiento de la consistencia	39	9. Metas SWASH+	15
Apéndice: Vínculos a recursos en línea	43	PASO 4	
		10. Incidencia nacional a incidencia global en Afganistán	18
		11. Trabajo con destinatarios secundarios	18
		12. Incidencia en un entorno inseguro – tomando el asiento trasero	18
		13. Tomando la delantera: Iniciativa contra la desnutrición infantil en Perú	18
		14. SWASH+ Tomando el camino privilegiado	18
		15. Conformación del siguiente grupo de Objetivos de Desarrollo de la ONU	21
		16. Conformación de fondos de adaptación al cambio climático	21
		17. Influir en la UE con respecto a emergencias	22
		18. Conferencia Internacional de la Región de los Grandes Lagos	23

PASO 5

19. CARE calcula el costo de la violencia contra las mujeres en Bangladesh 26
20. Establecimiento de nuevos principios bancarios con el sector privado 26
21. SWASH+ Cómo los objetivos de políticas condujeron a cambios concretos 26

PASO 6

22. GLAI: financiamiento para una iniciativa regional 28
23. Búsqueda de fondos del gobierno nacional en Bangladesh 28

PASO 7

24. Estrategia de incidencia sobre mujeres, paz y seguridad: resultados y actividades 29
25. Estrategia de trabajo de incidencia sobre SSRM: resultados y actividades 29
26. Estrategia de incidencia de Siria 29
27. Generación de evidencia con base en el programa SHOUHARDO de CARE Bangladesh 31
28. Utilización de la responsabilidad social para desarrollar evidencia en Perú 31
29. Utilización de datos para cambiar cómo se denuncian las violaciones en Uganda 32
30. Aseguramiento de un mecanismo de pérdidas y daños por cambio climático 32
31. Visitas de alto perfil a programas de CARE 31
32. Red de Acción de CARE (CAN) de CARE USA 33
33. Apoyo a otras oficinas de CARE para crear sus redes de apoyo 34
34. Apoyo a las voces del sur con respecto al cambio climático 34
35. Redes sociales: campañas para poner fin al matrimonio infantil 35

PASO 8

36. SWASH+ Cómo SWASH+ utilizó el aprendizaje flexible para ayudar con M&E 38
37. Sistema de valoración del tour de aprendizaje 38
38. Sistema de valoración de Perú 38

Herramientas

1. El Árbol de Problemas 8
2. Análisis PESTLE 10
3. El Árbol de Objetivos 13
4. Evaluación de la lógica: Teorías de Cambio 14
5. Ayuda para la priorización – análisis de criterios 15
6. Mapeo de interesados 17
7. Comunicación para influir 24
8. Planificación de investigaciones eficaces para la incidencia y las campañas 30
9. Marco de M&E de incidencia de CI 36
10. Modelo revisado sobre la lógica de la incidencia 37

Ilustraciones

- Los tres elementos clave de la incidencia eficaz 3
- Modelo de gobernanza inclusiva de CARE 5
- El ciclo de planificación e implementación de la incidencia 7
- Herramienta 1: El Árbol de Problemas 8
- Herramienta 2: Análisis PESTLE 10
- Herramienta 3: El Árbol de Objetivos 13
- Herramienta 6: Mapeo de interesados 17
- Cómo CARE puede vincular su incidencia local-nacional-global 19
- Herramienta 7: Comunicación para Influir 24
- Herramienta 8: Planificación de investigaciones eficaces para la incidencia y las campañas 30
- Herramienta 9: Marco de M&E de incidencia de CI 36
- Herramienta 10: Tours de aprendizaje de CARE USA: Modelo sobre la lógica de la incidencia revisado 37
- Trabajo como impulsora de Lynn Woolsey en el transcurso del tiempo 38

Tablas

- Herramienta 5: Análisis de criterios 14
- Hechos impactantes 25
- Procesos de aprobación 41
- Mitigación de riesgos 42

1. Introducción

“Los principales activos de CARE en la lucha contra la pobreza son el conocimiento, las ideas y la experiencia que se adquieren a través de la implementación de programas coherentes que se enfocan en las perspectivas basadas en derechos y en el análisis de género; las fuertes conexiones en CARE alrededor del mundo y las comunidades pobres y marginadas, los movimientos sociales, los gobiernos, la sociedad civil, el mundo académico, el sector privado, las fundaciones y los individuos (incluyendo a activistas y donantes); y su fuerte capacidad de realizar trabajo de incidencia ‘local a global’.” CARE 2020.

La incidencia es parte integral para la implementación de la visión de CARE. Este manual es un conjunto de herramientas consistentes en enfoques, técnicas y recursos adicionales para ayudar al personal de CARE a pensar acerca de cómo integrar la incidencia en sus labores. Se ha actualizado de su versión original de 2001 para incluir varios avances logrados en el contexto de CARE, como el enfoque programático y el enfoque en mujeres y niñas. También reconoce que CARE trabaja ahora en una variedad de contextos, desde estados frágiles a estados de ingresos medios, y con nuevos actores. El manual se estructura en torno a un ciclo de planificación de incidencia de ocho pasos y podría utilizarse para planificar una iniciativa de principio a fin o podría utilizarse eventualmente en cualquier momento durante el proceso. Es clave recordar que la incidencia no es un proceso lineal, sino un proceso más complejo en que los planes tienen que adaptarse cuando cambian los contextos.

¿Qué es la incidencia?

A menudo, las políticas nacionales e internacionales para proteger a las comunidades pobres y marginadas están ausentes, son ineficaces o no se implementan. La definición de CARE sobre incidencia reconoce lo siguiente:

La incidencia es el proceso deliberado de influir en quienes toman decisiones con respecto al desarrollo, cambio e implementación de políticas [en el caso de CARE: reducir la pobreza y lograr la justicia social].

- El trabajo de incidencia de CARE podría centrarse en asuntos de la esfera pública (por ejemplo, la prestación de servicios públicos) o privada (por ejemplo, los derechos de los trabajadores domésticos en el hogar o los trabajadores de fábricas en la industria de la confección). CARE y muchas otras organizaciones han presionado durante mucho tiempo para que los asuntos ‘privados’, tales como la mutilación genital femenina, se conviertan en asuntos de interés público.
- A menudo, las personas con las que trabajamos interactúan principalmente en el sector o espacio ‘informal’. Parte de nuestro rol como CARE es facilitar o construir puentes entre

las personas que viven en condiciones de pobreza y las instituciones ‘formales’ (por ejemplo, autoridades locales y el gobierno nacional, parlamentos, donantes). De hecho, el papel de un coordinador es fundamental para promover el diálogo que resulta en políticas favorables para los pobres.

- En CARE, la incidencia es el medio por el cual elegimos influir en los tomadores de decisiones o en las tácticas, mientras que en una política es el contenido, la solicitud o aquello relativo a ‘lo que queremos cambiar’. Una cosa no se puede hacer sin la otra.
- El trabajo de incidencia y la creación de políticas en CARE están dirigidos al nivel de quienes detentan el poder por encima del nivel de los hogares.

Incidencia en CARE: términos clave

¿A qué se refiere ‘influir’?

La incidencia se trata de influir en quienes toman decisiones sobre políticas. Los tomadores de decisiones son generalmente quienes tienen la capacidad de legislar, negociar o establecer presupuestos con relación a políticas públicas formales (por ejemplo, funcionarios distritales y municipales, funcionarios públicos nacionales, parlamentarios, ministros de gobiernos nacionales e instituciones internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU)). Los tomadores de decisiones no necesariamente son siempre los ‘detentadores del poder’. Sus decisiones pueden a menudo estar muy influenciadas por quienes detentan el poder formal e informal en la sociedad, incluyendo el ámbito de los negocios y de los medios de comunicación, líderes religiosos, movimientos sociales, etcétera. Hay muchas formas de influir en los tomadores de decisiones y en quienes detentan el poder, incluyendo tácticas externas de confrontación y movilización pública y tácticas internas de cabildeo detrás de bambalinas. La incidencia se puede hacer individualmente o en coalición. No existe un enfoque único; cada contexto requiere de diferentes tácticas.

¿Qué significa ‘proceso deliberado’?

La incidencia es un proceso deliberado que involucra acciones intencionales. Por lo tanto, antes de implementar estrategias de incidencia, es importante tener claro a quién está tratando de influenciar la estrategia y qué política está tratando de cambiar.

¿Qué significa ‘desarrollar, cambiar e implementar políticas’?

A menudo, las políticas están desactualizadas, no existen u obstaculizan deliberadamente lo que queremos lograr, por lo que se requieren cambios legislativos. En otros casos, las

políticas son perfectas en papel pero no se implementan. En este caso, la incidencia podría centrarse en tratar de conseguir que las políticas sean aplicadas. Por ejemplo, en muchos países en la actualidad hay varias disposiciones que se enfocan en la igualdad de género ante la ley; sin embargo, esto no significa necesariamente que el acceso a los títulos de propiedad para mujeres se esté facilitando, por lo que una intervención podría significar asociarse con una ONG legal para forzar a que se aplique la legislación a través del sistema judicial. También podría implicar la asociación con una emisora de radio nacional para sensibilizar sobre la falta de implementación y fomentar el debate nacional.

Lo que no es la incidencia

El trabajo de extensión

Alentar a los hogares a cambiar sus prácticas agrícolas o de salud es una estrategia de programación importante que se utiliza en muchos programas de CARE. Sin embargo, el trabajo de extensión está diseñado para influir en las decisiones individuales tomadas a nivel del hogar y no en el comportamiento o las decisiones de los formuladores de políticas, lo cual afecta a muchos hogares.

Información y comunicación

La incidencia tiene como propósito cambiar o implementar un tema sobre alguna política. Siempre será necesario el apoyo de comunicaciones tácticas (por ejemplo, fuertes mensajes clave y relaciones con periodistas influyentes que reciben la atención de quienes detentan el poder). Los mensajes de incidencia pueden tener el efecto beneficioso de crear sensibilización pública sobre el trabajo de CARE. Sin embargo, las comunicaciones en general, por ejemplo, estudios de caso y fotografías de proyectos, no cuentan como trabajo de incidencia.

Informar al gobierno sobre CARE

El desarrollo de buenas relaciones con tomadores de decisiones es una manera importante de sentar las bases para la incidencia y el desarrollo de credibilidad. Sin embargo, la incidencia no se trata sólo de informar al gobierno acerca de los programas de CARE. En el trabajo de incidencia, el intercambio de información se utiliza como una estrategia deliberada para influir en las decisiones específicas de los formuladores de políticas.

Recaudación de fondos

El propósito principal de la incidencia no es aumentar los fondos de CARE. Parte del trabajo de incidencia puede implicar pedirle a los formuladores de políticas que adjudiquen más recursos para las prioridades de asistencia y desarrollo y en ocasiones esto puede beneficiar a CARE. Además, la incidencia interna fuerte puede posicionar a CARE a fin de dar forma a las prioridades de los donantes. Sin embargo, más a menudo consiste en tratar de influir en la agenda gubernamental, el comportamiento empresarial, una política pública específica o la implementación de una política.

¿Por qué hacer trabajo de incidencia en CARE?

Nuestra visión y misión reconocen que se necesitarán soluciones innovadoras para acabar con la pobreza y que influir en las decisiones sobre políticas debería ser parte de nuestros esfuerzos para lograr un cambio duradero. Según lo establecido en el enfoque programático, la incidencia puede ser una herramienta poderosa y complementaria con respecto a otras estrategias, incluyendo la prestación de servicios, la creación de capacidades y la asistencia técnica.

- Como una organización basada en derechos que pretende centrarse en las causas subyacentes de la pobreza (que están frecuentemente relacionadas con la ausencia o la mala implementación de políticas), la incidencia puede ayudarnos a lograr resultados más sostenibles. La incidencia puede conformar prioridades futuras nacionales, internacionales, de los donantes y del sector privado, por ejemplo, normas de género para la respuesta ante emergencias.
- La incidencia nos ayuda a responder a amenazas y oportunidades de desarrollo (por ejemplo, recortes a los presupuestos de ayuda nacional, leyes restrictivas para ONG o el apoyo a un nuevo objetivo de desarrollo de las Naciones Unidas sobre género).
- La incidencia con organizaciones multilaterales, como la ONU y la Unión Europea (UE), puede ayudar a establecer normas u objetivos que luego pueden utilizarse para hacer que los gobiernos de todo el mundo tomen responsabilidad, por ejemplo, en el caso de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer o los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).
- La incidencia puede amplificar las voces de las mujeres y de otras comunidades pobres y marginadas, asegurando que sus voces sean escuchadas por quienes detentan el poder.
- La incidencia se trata de responsabilidad. Los que tienen poder, incluyendo a los gobiernos, deberían de cumplir con los compromisos contraídos con sus ciudadanos y los negocios deberían de cumplir con los compromisos contraídos con sus clientes y las comunidades en las que operan. Cuando esto no ocurre, los ciudadanos pueden utilizar la incidencia para asegurar que quienes detentan el poder se hagan responsables.

¿Qué cambios puede provocar la incidencia?

Este manual recoge una serie de esfuerzos para realizar el trabajo de incidencia nacional e internacional de CARE, incluyendo:

- El incremento del agua y saneamiento en las escuelas de todo Kenia para llegar a 20,000 niños y una duplicación de los presupuestos anuales de agua y saneamiento en las escuelas.
- Cabildeo para obtener un Mecanismo Internacional de Pérdidas y Daños con el fin de abordar el ritmo y la gravedad de los impactos del cambio climático que ya no pueden abordarse con la adaptación y la mitigación.

Los tres elementos clave de la incidencia eficaz



- Ayudar a lograr una legislación nacional para combatir la violencia contra las mujeres en Bangladesh, mediante la cuantificación de su costo con respecto a la economía nacional.

En los últimos años también ha habido una serie de campañas de incidencia internacionales lideradas por otros que han tratado de abordar algunas de las causas subyacentes de la pobreza y que valen la pena considerar. Incluyen:

La Campaña Internacional para la Prohibición de Minas Terrestres (ICBL) que comenzó en 1991. Fue iniciada por un pequeño grupo de organizaciones afines (primero por Medico y Vietnam Veterans of America Foundation, luego se unieron rápidamente Handicap International y Mine Action Group y más tarde se unió Human Rights Watch). La campaña se convirtió rápidamente en una coalición diversa a través de casi 100 países y continuó garantizando el monitoreo y la implementación hasta 2010, momento en que había más de 150 estados partes del tratado.

Jubilee 2000 que fue una campaña internacional para abolir las deudas de los países pobres para el año 2000. Surgió en 1997 de la Red de Crisis por Deudas del Reino Unido y ganó impulso rápidamente. La coalición del Reino Unido fue organizada por una secretaria fuerte, que también facilitó la coalición mundial informal. Centrándose en los países del G8 en 1998 (Birmingham) y 1999 (Colonia), la campaña no sólo movilizó a activistas religiosos, sino también a un público más amplio. La campaña culminó con el acuerdo de condonación de deuda de 1999 en Colonia que llevó a la condonación de una cantidad adicional de \$27 mil millones en deudas de países en desarrollo.

Treatment Action Campaign [Campaña de Acción pro Tratamiento] (TAC), que trabaja para el acceso universal al tratamiento para el VIH/SIDA y fue lanzada en Cape Town el 10 de diciembre de 1998. Creó un movimiento de base que

pasó a apoyar y oponerse al gobierno de Sudáfrica y a acosar a compañías farmacéuticas, así como a educar a la población y desafiar políticas internacionales. Una vez que el presidente Jacob Zuma llegó al poder, el gobierno sudafricano transformó sus políticas hacia el tratamiento del VIH/SIDA y ahora 1.2 millones de sudafricanos están recibiendo antirretrovirales (ARV).

HERRAMIENTA EXTERNA

Estos ejemplos son una adaptación de Brendan Cox, *‘Campaigning for International Justice [Campaña por la Justicia Internacional]’, 1991-2011*, mayo de 2011

¿Qué hace que la incidencia sea eficaz?

Los tres ingredientes clave de la incidencia y la formulación de políticas son la política, la evidencia y la ‘factibilidad’. La experiencia de CARE consiste en reunir una sólida base de evidencias para sustentar nuestro trabajo de incidencia. Sin embargo, la evidencia por sí sola no logra impactos de incidencia (así como no es necesario que la evidencia provenga de CARE). La evidencia tiene que guiar a los formuladores de políticas hacia soluciones sobre políticas alcanzables – es decir, se debe comprender el nivel de ‘factibilidad’ de lo que CARE quiere lograr con la incidencia. Por último, el contexto político es clave. Por ejemplo, no tiene lógica hacer cabildeo para que un gobierno aumente gastos con respecto a un servicio particular durante épocas cercanas a elecciones generales, ya que no estará en condiciones de comprometer nuevos fondos; en cambio, se recomienda considerar la forma de incorporar la solicitud en el manifiesto de los principales partidos políticos.

Condiciones clave de una campaña de incidencia exitosa

- **Lugar(es) de funcionamiento para su adopción:** las instituciones legislativas, legales y regulatorias pertinentes funcionan lo suficientemente bien como para que la incidencia sea efectiva.
- **Oportunidad para implementar una política:** acontecimientos o tendencias externas estimulan la demanda por la solución.
- **Solución factible:** se ha desarrollado una solución factible y se ha demostrado que produce los beneficios esperados.
- **Plan maestro dinámico:** una estrategia de incidencia y un plan de comunicación que a la vez son pragmáticos y flexibles están listos para ser ejecutados.
- **Líder(es) de campaña fuerte(s):** los defensores centrales pueden organizar y dirigir los recursos para ejecutar la estrategia y el plan de comunicación.
- **Coalición de apoyo influyente:** los aliados pueden influir en los tomadores de decisiones necesarias y ayudar al líder de la campaña a buscar la solución.
- **Público movilizado:** las audiencias públicas pertinentes respaldan activamente la solución y sus principios sociales subyacentes.
- **Impulsores internos poderosos:** los tomadores de decisiones que pueden superar la oposición respaldan la solución y sus principios subyacentes.
- **Ruta de implementación clara:** la institución implementadora tiene el compromiso y la capacidad de ejecutar la solución.

(Tomado de www.redstonestrategy.com)

¿Cómo encaja la incidencia en la teoría de cambio social de CARE?

La incidencia está bien integrada en nuestra Estrategia de Programa CARE 2020. La estrategia se basa en la abundante experiencia de CARE obtenida a raíz de 70 años de trabajo para la lucha contra la pobreza, del análisis de las estrategias que impulsan el cambio social positivo y de nuestro pleno compromiso para abordar los factores más importantes que impiden el cumplimiento de los derechos – especialmente los de las mujeres y niñas.

El borrador de la estrategia de programa de CARE establece claramente que a nivel de raíz, la pobreza está causada por las relaciones desiguales de poder que dan lugar a la distribución desigual de recursos y oportunidades entre mujeres y hombres, entre los detentadores del poder y las comunidades marginadas y entre los países. CARE considera que la pobreza no puede superarse sin abordar aquellos desequilibrios de poder subyacentes. La incidencia juega un papel clave para hacer frente a esta injusticia.

Más específicamente, el borrador de la estrategia de programa¹ de CARE 2020 propone tres funciones centrales para catalizar el cambio social:

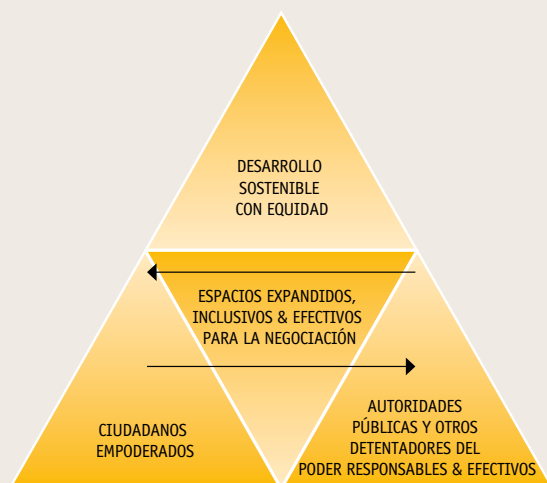
- **Acciones humanitarias.** En situaciones de emergencia respondemos para salvar vidas, con especial atención a las necesidades de las mujeres y los grupos más marginados. Nuestras acciones humanitarias incluyen la preparación y la acción temprana, respuesta ante emergencias y recuperación, y fomenta la resiliencia futura y el desarrollo equitativo. Las acciones para reducir los impactos y riesgos y asegurar ganancias en el ámbito del desarrollo y la igualdad deben ser, cada vez más, el enfoque de CARE, dada la magnitud creciente, la gravedad y el número de los desastres.
- **Promoción de soluciones innovadoras para el desarrollo sostenible.** Nuestros programas desencadenan soluciones innovadoras a través de la prestación de servicios esenciales, la creación de capacidades, el desarrollo de resiliencia para reducir riesgos y el empoderamiento de los más vulnerables, en particular mujeres y niñas. Se basan en una comprensión profunda e histórica de los desencadenantes de la pobreza y la injusticia social en un contexto particular y están adaptadas a las necesidades de los más marginados. Contamos con un enfoque especial en las áreas de salud sexual, reproductiva y materna (SSRM) y en ausencia de violencia; seguridad alimentaria y nutricional; y el empoderamiento económico de las mujeres. La evidencia y el aprendizaje de estos programas son esenciales para nuestra tercera función, que amplifica nuestro impacto.
- **Multiplificación del impacto.** Todo nuestro trabajo busca impactar dentro y más allá de las comunidades en las que trabajamos directamente. Utilizamos la evidencia y los aprendizajes de nuestros programas de acción humanitaria y de desarrollo a largo plazo para influir en el cambio social a un nivel más amplio. Es a través de este papel que CARE puede contribuir con un impacto más profundo y sostenible mediante la documentación de modelos exitosos, el apalancamiento de los conocimientos, la incidencia hacia la replicación y expansión de los enfoques comprobados, la promoción de soluciones a favor de los pobres, los esfuerzos para que quienes detentan el poder en todos los niveles cambien sus políticas y prácticas y el desarrollo de y la intermediación entre vínculos de los actores.

La incidencia es una de las estrategias más importantes para multiplicar el impacto de CARE más allá de las comunidades en las que trabajamos directamente. Es una estrategia esencial que complementa a otras.

Además, si los desequilibrios de poder están en la raíz de la pobreza, es fundamental considerar cómo la incidencia puede respaldar un estilo de gobernanza más inclusivo. **¿Qué significa gobernanza inclusiva?** La gobernanza trata sobre el ejercicio del poder en la gestión de asuntos públicos. Creemos que si los ciudadanos están empoderados; **si** quienes detentan el poder hacen una labor efectiva, responsable y reactiva; y **si** los espacios de negociación se expanden y resultan efectivos e inclusivos, **pues** podrá alcanzarse un desarrollo sostenible y

¹ El borrador de la estrategia de programa se presentará a la Junta Directiva de CI para su aprobación en Junio de 2014.

Modelo de gobernanza inclusiva de CARE



equitativo. Son necesarios cambios significativos en las tres áreas para alcanzar un impacto sostenible.

La incidencia es fundamental para la realización de cada uno de los tres componentes del cambio social.

1. Con el apoyo para el **empoderamiento de los ciudadanos**, especialmente de mujeres y niñas marginadas, el propósito es que éstas se vuelvan activas y exijan sus derechos. Esto se puede lograr a través del trabajo en coalición con y el fortalecimiento de las capacidades de incidencia de las organizaciones y movimientos que representan a mujeres y niñas marginadas. CARE pretende ser un socio de apoyo y empoderamiento en relación a este tipo de movimientos, aprendiendo simultáneamente de ellos y compartiendo nuestra capacidad, experiencia y habilidad global de trabajar a nivel global, regional, nacional y local. CARE también podría apoyar las campañas de incidencia que abordan las estructuras y relaciones que pueden inhibir la capacidad de las mujeres de participar de forma activa en la exigencia de derechos, por ejemplo, en campañas por mejores salarios y condiciones de trabajo flexibles para mujeres.
2. La incidencia es fundamental para **hacer que quienes detentan el poder sean más eficaces, responsables y reactivos** ante los ciudadanos que viven en condiciones de pobreza, en particular ante mujeres y niñas excluidas. Si las autoridades públicas y otros detentadores de poder (como el sector privado) se responsabilizan, las personas que viven en condiciones de pobreza tendrán acceso a servicios y a otras ventajas públicas de mejor calidad (y a veces a algunas ventajas del sector privado, como salarios decentes).
3. Por último, la incidencia puede ayudar a **promover la interacción entre ciudadanos empoderados y tomadores de decisiones** mediante la ampliación de los espacios formales e informales para el diálogo y la intermediación de relaciones para garantizar que se estén cubriendo los intereses de las comunidades pobres y marginadas y que los recursos se asignen de forma más transparente, responsable y equitativa. Esta interacción tiene que

ocurrir a nivel local, nacional e internacional. En CARE, nuestros programas a menudo abordan la interacción entre las comunidades pobres y marginadas y las autoridades locales. CARE también trabaja con las comunidades y los líderes informales, incluyendo líderes religiosos, para comenzar a transformar las normas o prácticas sociales que dañan a las mujeres. La incidencia puede ayudar a vincular la interacción a nivel nacional e internacional, por ejemplo, facilitando el diálogo entre las coaliciones nacionales y los ministros de gobierno o mediante el apoyo a activistas para que asistan a conferencias internacionales para expresar sus preocupaciones ante la ONU.

Mientras que los esfuerzos de incidencia y gobernanza inclusiva se planifican para implementarse por encima del nivel de los hogares, el enfoque general de CARE para el cambio social reconoce que también se requieren cambios significativos en las relaciones de poder a nivel del hogar. Como una organización que está comprometida con el logro de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, CARE busca aumentar la intervención individual de las mujeres y cambiar barreras estructurales con el fin de cambiar las normas sociales y culturales, políticas y relaciones clave en formas que permitan a las mujeres y a los hombres entrar en nuevos roles. La incidencia de CARE a menudo puede contribuir a abordar las estructuras, relaciones y la intervención de las mujeres por encima de los niveles del hogar.

En este manual se fomenta el uso del análisis de género en todo – tanto en el desarrollo de metas y estrategias de incidencia, como en el marco de la mitigación de riesgos

Por otra parte, los movimientos de igualdad de género y los grupos de impacto deberían ser considerados como actores principales y siempre que sea posible deberían de participar en la definición de metas y estrategias de incidencia. Esto ayudará a asegurar que el trabajo de CARE, en lugar de afectar, se sume a y no duplique los movimientos existentes.

2. El ciclo de planificación e implementación de la incidencia

El diagrama de la derecha representa el ciclo de planificación de ocho pasos que debe aplicarse en el diseño e implementación de una estrategia de incidencia.

Representa un proceso ideal donde un programa o campaña integra la incidencia desde el principio (como muestra el ejemplo SWASH+ que hemos incluido en todo este manual).

A menudo CARE realiza trabajo de incidencia para reaccionar a oportunidades y desafíos – por ejemplo, la incidencia para alcanzar metas sobre género independientes en el proceso de los ODM post 2015, la defensa de los presupuestos de ayuda nacionales en el Reino Unido o Estados Unidos o la protección de los flujos de remesas a Somalia. En estos casos el ciclo sigue siendo apropiado, pero necesita ser acelerado. Posiblemente se dedique menos tiempo a la identificación del problema, pero más a la definición de las solicitudes de políticas y mensajes o a la realización de investigaciones para desarrollar evidencia.

Las limitaciones de tiempo y recursos – tales como la dificultad de reunir a actores clave para planificar eficazmente – significan que a veces es tentador comenzar en el Paso 7: Plan de acción e implementación. Sin embargo, saltarse pasos clave, tales como la comprensión del contexto y la definición de las solicitudes de políticas, puede socavar seriamente la eficacia de toda la estrategia.

Por último, los pasos están claramente relacionados entre sí. En efecto, los Pasos 3 y 5 podrían parecer ser la misma cosa. Sin embargo, la ‘meta’ (Paso 3) debe ser la visión ambiciosa para el cambio, mientras que las solicitudes de políticas (Paso 5) tienen que ser el cambio práctico de política que los que detentan el poder y el contexto permitirán en un momento determinado en el tiempo.

El ciclo debe revisarse de manera consistente con base en el monitoreo y la evaluación regulares de los resultados y del contexto político.

Este manual incluye varios ejemplos de CARE sobre incidencia para ayudar a ilustrar los diferentes pasos del ciclo. También incluye un estudio de caso sobre SWASH+, un programa de agua y saneamiento que se amplió en todo Kenia. Este estudio de caso siguió todo el ciclo de planificación de incidencia y se utiliza en todo el manual para ilustrar los ocho pasos.

ESTUDIO DE CASO 1: SWASH+

Sostenimiento y escalamiento de agua, saneamiento e higiene escolar más su impacto en la comunidad

El agua y el acceso a servicios de saneamiento inadecuados en las escuelas es parte de la crisis de agua y saneamiento global más amplia. El programa SWASH+ ha trabajado para conseguir agua, saneamiento e higiene (WASH) escolar de manera sostenible y a escala nacional en Kenia, a través de la investigación aplicada e incidencia. Un programa piloto de aprendizaje en 200 escuelas primarias ha contribuido desde entonces al cambio en 20,000 escuelas a nivel nacional y el Ministerio de Educación de Kenia ha duplicado el presupuesto anual para agua y saneamiento en las escuelas primarias.

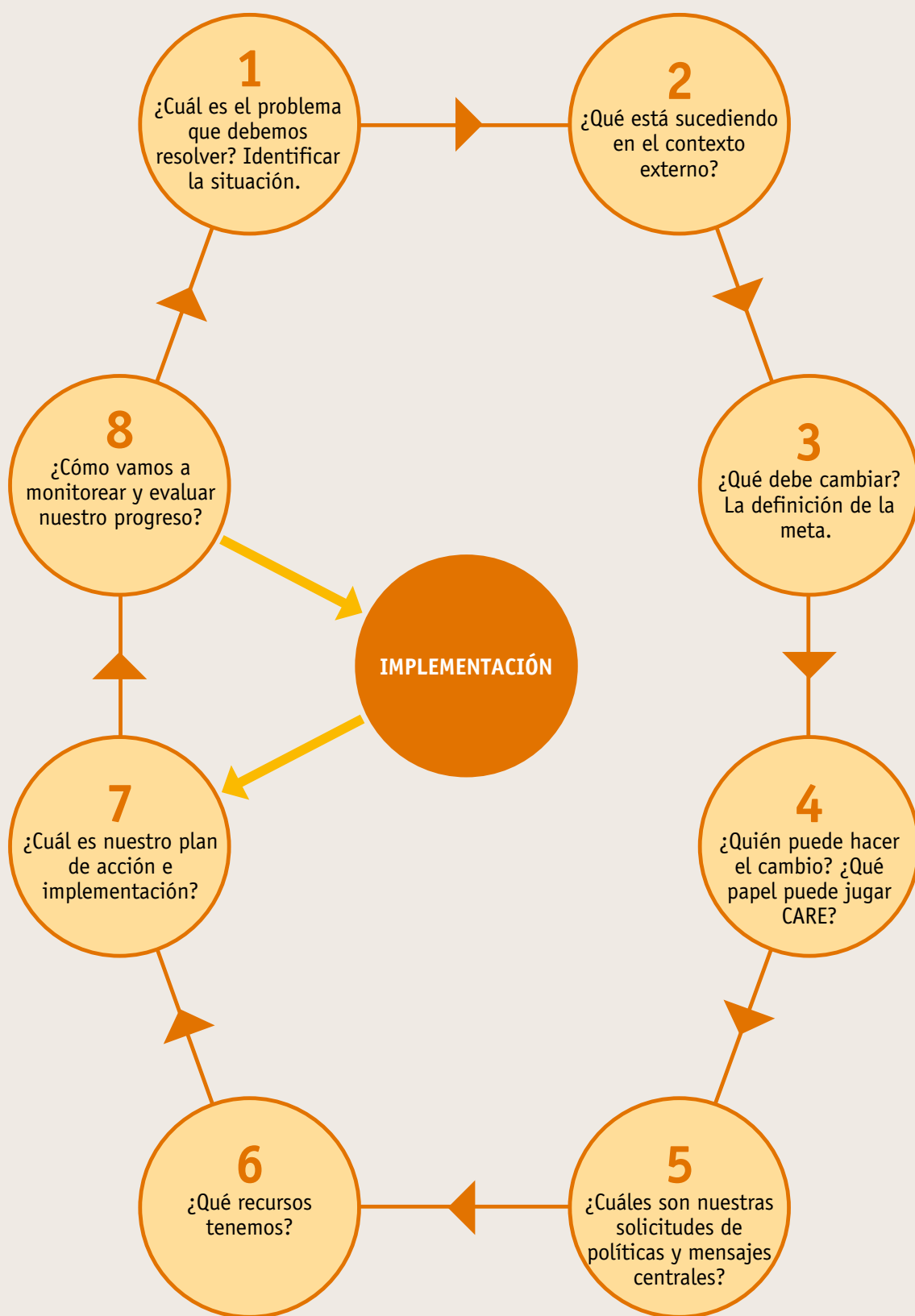
SWASH+ es un programa de cinco años financiado por la Fundación Bill and Melinda Gates e incluye a CARE, el Centro en pro del Agua Segura Mundial de la Universidad Emory y Water.org. Los esfuerzos de investigación e incidencia se enfocaron en mejorar los presupuestos para operaciones y costos de mantenimiento, mejorar los sistemas de rendición de cuentas con un enfoque en monitoreo y evaluación así como en promover de manera más eficaz los conocimientos sobre WASH a través de capacitaciones para maestros y del currículo nacional.

Los objetivos de incidencia se desarrollaron a través del Árbol de Problemas y del análisis de interesados. SWASH+ utilizó el mapeo de resultados para seguir el progreso conforme a estos objetivos. Las metas de incidencia específicas fueron; identificar importantes áreas de intervención con respecto a políticas, el trabajo con formuladores de políticas para actualizar conocimientos e identificar brechas en el aprendizaje y luego actuar como asesores para el aprendizaje de los ministerios pertinentes.

Las lecciones aprendidas incluyen:

1. Tener una base de evidencias rigurosa crea credibilidad ante los formuladores de políticas.
2. Es necesario dedicar una cantidad de tiempo significativa y dar seguimiento, así como contar con personal con habilidades apropiadas.
3. La ‘madurez’ del entorno de políticas externas es crucial y puede hacer o deshacer los esfuerzos para afectar cambios a escala nacional. Las iniciativas de incidencia exitosas evitan ser insulares, se centran en el entorno del análisis políticas públicas desde el inicio, evalúan las necesidades de datos y los roles y responsabilidades de los actores y establecen objetivos razonables.

El Ciclo de Planificación e Implementación de la Incidencia



PASO 1 El problema

El primer paso es identificar el problema relacionado con alguna política que hay que resolver, así como sus causas subyacentes – por ejemplo, las políticas pueden estar ausentes, ser ineficaces o no implementarse.

A veces las cuestiones de políticas se pueden identificar fácilmente con base en la experiencia del programa, por ejemplo, un proceso de sistema de valoración comunitario acerca de un servicio local en particular podría destacar problemas nacionales de presupuesto más amplios. En otros casos, la sociedad civil local podría estar pidiendo cambios en la legislación nacional sobre violencia intrafamiliar y podría solicitar apoyo de CARE. CARE también podría tomar medidas proactivas para identificar problemas y entender nuestro valor agregado (como sucedió cuando CARE apoyó el movimiento de trabajadores domésticos en Latinoamérica – ver estudio

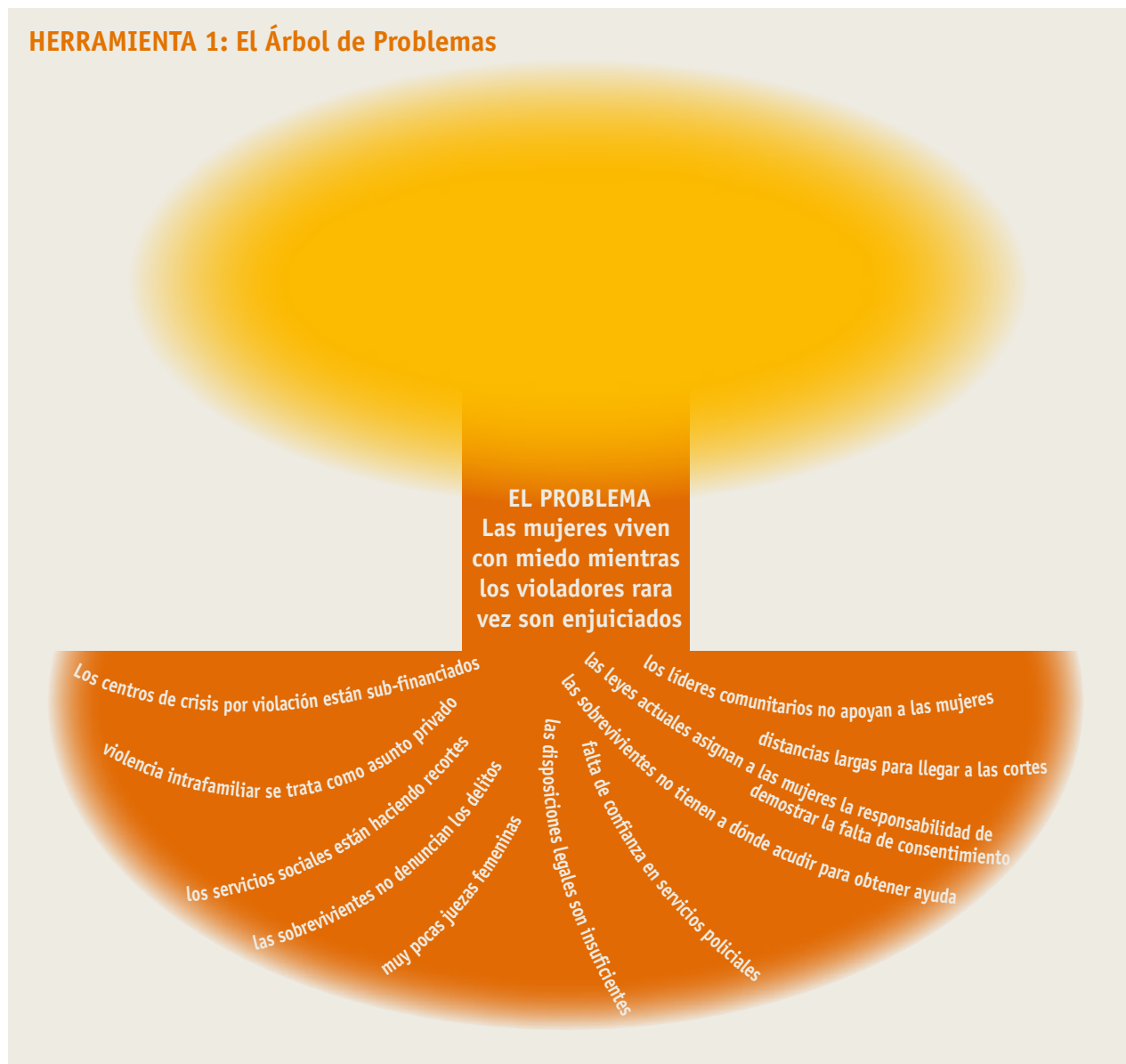
de caso). Durante una emergencia, los impedimentos para el acceso a asistencia humanitaria o la falta de financiamiento de los donantes se presentan como problemas inmediatos.

Sin embargo, lo mejor es no asumir que se comprende completamente un problema, ya que esto puede llevar a un trabajo de incidencia ineficaz. El uso de herramientas como el Árbol de Problemas (ver abajo) o las Teorías de Cambio ahorrará tiempo en el largo plazo.

HERRAMIENTA 1: El Árbol de Problemas

Los Árboles de Problemas ayudan a encontrar soluciones por medio del mapeo de la anatomía de causa y efecto en torno a un problema, de manera similar a un Mapa Mental, pero con más estructura. Esto trae varias ventajas:

- Existe una mayor comprensión del problema y sus causas a veces interconectadas e incluso contradictorias. Esto es a menudo el primer paso en la búsqueda de soluciones que beneficien a todos.



- Puede ayudar a establecer si se necesita más información, evidencia o recursos para desarrollar un caso bien fundamentado, o crear una solución convincente.
- Los problemas actuales – en lugar de los problemas aparentes, futuros o pasados – se abordan e identifican.
- El proceso de análisis a menudo ayuda a crear un sentido de comprensión, propósito y acción compartido.

El problema o asunto relacionado con las políticas se anota en el centro del rotafolio y se convierte en el tronco del árbol. Las causas y consecuencias del problema focal se convierten en las raíces. La pregunta de ‘por qué’ un asunto se considera un problema debe hacerse varias veces para encontrar las causas raíz.

Las preguntas para discusión podrían incluir:

- ¿Qué causas y consecuencias están mejorando, cuáles están empeorando y cuáles se están quedando iguales?
- ¿Cuál es la naturaleza de género de los problemas identificados?
- ¿Cuáles son las consecuencias más graves? ¿Cuáles son las de mayor preocupación? ¿Qué criterios son importantes para nosotros en la reflexión sobre el camino a seguir?
- ¿Qué causas son más fáciles/más difíciles de abordar? ¿Qué posibles soluciones u opciones podrían existir?
- ¿En qué área un cambio en una política podría ayudar a abordar una causa o consecuencia o crear una solución?

Una vez que el problema, sus causas y consecuencias han sido identificados, el siguiente paso es un análisis de contexto. Esto ayudará a determinar en qué causas o consecuencias debemos centrar los esfuerzos de incidencia. Después de esto, el Árbol de Problemas puede utilizarse para desarrollar un Árbol de Objetivos con el fin de ayudar a establecer las metas (ver el Paso 3).

ESTUDIO DE CASO 2: SWASH+

Cómo el Árbol de Problemas ayudó a SWASH+

En el mundo en desarrollo, un ambiente escolar saludable a menudo es una prioridad no tan importante como el aprendizaje, y el WASH de las escuelas se ve afectado por la insuficiencia de recursos de los gobiernos locales y poca responsabilidad para proporcionar WASH. Mientras que se diseñaron tres objetivos de políticas para SWASH+ como resultado directo del análisis de los hallazgos de investigación – por ejemplo, la necesidad de aumentar los presupuestos de mantenimiento –, los otros dos temas centrales surgieron de un análisis de Árbol de Problemas. Este ejercicio ayudó a revelar el alto grado de variabilidad en la eficacia con que las escuelas implementen el agua y saneamiento. Para fomentar el rendimiento, SWASH+ ha abogado por la mejora de los sistemas de monitoreo y responsabilidad, sistemas de monitoreo estandarizados, herramientas de monitoreo simplificadas y un estatuto de sostenibilidad sombrilla que realizará un mapeo del progreso con respecto a la Estrategia Nacional de Salud Escolar.

SWASH+ también lanzó programas pilotos para la mejora de los modelos de rendición de cuentas y prestación de servicios dentro de las escuelas para potencialmente identificar soluciones reales, como el monitoreo dirigido por los padres, que pueden implementarse a escala.

ESTUDIO DE CASO 3

Trabajo con el movimiento de derechos de las mujeres en Latinoamérica

En Latinoamérica, CARE decidió dar el paso proactivo de preguntarle a las organizaciones que trabajan en derechos de las mujeres cuáles piensan que son los temas en los que una ONG internacional como CARE debe centrar su atención. Sus respuestas fueron los derechos de las trabajadoras domésticas, un problema de derechos de género y de trabajo en gran parte oculto en casas particulares. Las organizaciones de trabajadoras domésticas nacientes y con escasez de recursos acogieron el apoyo de una organización con experiencia como CARE. CARE dio apoyo a socios en Perú, Ecuador y Bolivia para abogar por la ratificación de un Convenio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) con el fin de garantizar a los trabajadores domésticos mejores salarios y condiciones. Desde entonces, la OIT ha aprobado el Convenio 189, la primera norma internacional para proteger a 100 millones de trabajadores domésticos en el mundo.

PASO 2

El contexto

El Oxford English Dictionary define contexto como ‘las circunstancias que conforman el entorno para un evento, declaración o idea, y en términos de las cuales se puede comprender plenamente’.

Es difícil decidir en qué causa o consecuencia de un problema se va a enfocar la incidencia sin tener en cuenta lo que es realista y alcanzable según las circunstancias. El contexto comprende el aspecto político, económico y cultural y los incentivos para y las relaciones con y entre los tomadores de decisiones. La formulación de políticas tiene que responder a las crisis y oportunidades, a nuevos actores e información, a los medios de comunicación, a las inquietudes y necesidades de los ciudadanos o a la legislación internacional y agendas de desarrollo mundial (por ejemplo, nuevos tratados u objetivos). La formulación de políticas no puede ocurrir en el vacío. Otras partes posiblemente ya hayan comenzado a involucrarse con problemas similares y es importante aprender de sus experiencias.

Por ejemplo, la evidencia científica demuestra que el cambio climático es una realidad, sin embargo, hay un estancamiento político a nivel global a la hora de acordar la forma de abordar el tema. El contexto – incluyendo el costo financiero de abordar el problema, el aumento de precios de la energía, un modelo económico que prioriza el crecimiento en comparación con la sostenibilidad ambiental y la protección de intereses nacionales – contribuye a la incapacidad de resolver el problema. Sin embargo, los fenómenos meteorológicos cada vez más extremos, los avances tecnológicos y los litigios podrían ser factores que comiencen a cambiar el contexto en el que el cambio podría suceder

También debe tenerse en cuenta el papel de CARE en un contexto dado. Por ejemplo, puede no ser apropiado que CARE esté al frente de una iniciativa de incidencia en un estado que amenaza con expulsar las operaciones de CARE. La seguridad del personal y los socios de CARE siempre debe tenerse en cuenta al emprender cualquier iniciativa. CARE también debe tener en cuenta cómo su papel en un contexto dado puede tener un impacto sobre nuestros beneficiarios y las iniciativas de incidencia deben asegurar el ‘No Hacer Daño’ y que consideremos plenamente los potenciales impactos de género. Existen herramientas y personal a través de CARE que pueden ayudar a llevar a cabo estos análisis (ver también la Sección 3: Manejo de riesgos, aseguramiento de la consistencia, en este manual).

HERRAMIENTA INTERNA: ANÁLISIS DE GÉNERO/‘NO HACER DAÑO’

Consulte el **toolkit** de Análisis de Género de CARE International y las **Buenas Prácticas sobre Análisis de Género**. Visitar el **wikispace** de CARE Conflict para obtener más información sobre **sensibilidad al conflicto** y **No Hacer Daño**.

Todos estos factores contextuales deben ser sopesados los unos contra los otros antes de decidir sobre cualquier acción.

HERRAMIENTA 2: Análisis PESTLE

Es útil desglosar el proceso de realización de un análisis del contexto en trozos manejables, utilizando un análisis PESTLE. Esta herramienta promueve una comprensión sistemática del entorno general. También puede ayudar a identificar nuevos problemas y oportunidades en el horizonte, crear escenarios y desarrollar una visión coherente.

PESTLE significa: Factores o tendencias de carácter Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal y Ambiental.



Político: ¿Cuáles son los factores y tendencias de carácter político relevantes en el país (incluyendo el gobierno, el órgano legislativo y control/falta de control sobre el poder judicial, así como otros movimientos políticos y grupos de presión)? Considerar también la forma en que responden a las normas internacionales pertinentes (por ejemplo, compromisos contraídos por medio de tratados, membresías de órganos regionales).

Investigar lo que están diciendo los ministros y primeros ministros/presidentes. Revisar sus discursos recientes y monitorear si han hecho compromisos relevantes en manifiestos electorales o planes de gobierno y si se ha cumplido con dichos compromisos. También vale la pena revisar publicaciones ministeriales pertinentes, tales como documentos de políticas, para determinar qué metas se han establecido, si están en consonancia con la agenda de CARE y si se están cumpliendo.

Las perspectivas políticas de los partidos también pueden influir en la toma de decisiones. Es importante revisar los debates relevantes en el Parlamento para determinar si hay un acuerdo con respecto a la postura del gobierno.² También es importante identificar qué actores políticos son propensos a oponerse a la agenda propuesta de CARE y a considerar la respuesta de CARE.

Económico: ¿Cuáles son los factores y tendencias económicos en el país (incluyendo el origen del dinero del gobierno, los principales empleadores del sector privado, la distribución de ingresos y los niveles de pobreza)? Los recursos son a menudo impugnados, por lo que es importante analizar las principales fuentes y niveles de ingresos para el gobierno o en el sector en el que se está enfocando CARE para trazar tendencias

² Las ONG a menudo se suscriben a servicios de monitoreo parlamentario, por ejemplo, en el Reino Unido, CARE International (CIUK) utiliza De Havilland para monitorear la cobertura del Parlamento con relación a las cuestiones de desarrollo.

presupuestarias y en última instancia determinar qué es económicamente viable. También vale la pena tomar en cuenta las posibles limitaciones de capacidad de los funcionarios civiles de proveedores de servicios, ya que son ellos quienes tendrán que implementar los cambios propuestos.

Social: ¿Cuáles son los factores y tendencias sociales relevantes en el país (incluyendo información demográfica, estadísticas de educación y salud, tasas de empleo, propiedad de la tierra, libertad de prensa, afiliaciones religiosas de los diferentes sectores de la sociedad)? Considerar los factores clave que contribuyen a la pobreza y la desigualdad de género.

Tecnológico: ¿Cuáles son los factores y tendencias tecnológicas en el país (incluyendo la tecnología de la información, infraestructura, acceso a telecomunicaciones y medios de difusión, etc.)?

Legal: ¿Cuáles son los factores legales y limitaciones relevantes para el trabajo de incidencia? La agenda propuesta de CARE es probable que tenga algún precedente legislativo, por lo que es importante revisar artículos de la Constitución, leyes, políticas y planes relacionados con el tema. Las reformas pueden ya haberse intentado, por lo que vale la pena analizar la historia de estas reformas e identificar los cuellos de botella actuales. También es importante identificar si los órganos de supervisión, tales como las Comisiones de Derechos Humanos o los Ombudsmen tienen un mandato para tomar medidas y si de hecho están trabajando en casos relacionados con el tema.

Ambiental: ¿Cuáles son las principales tendencias ambientales en el país (incluyendo la deforestación, contaminación, sequía/inundaciones, agricultura, etc.)? ¿Qué tanto afecta el cambio climático el problema con respecto al cual CARE está pensando incidir? Si se trata de un factor, ¿cómo puede la respuesta de CARE tomar eso en cuenta?

Cómo usar el análisis PESTLE

1. Enumerar los factores externos que podrían afectar la causa o consecuencia del problema detectado en las categorías anteriores
2. Identificar cuáles de ellos pueden ser los más significativos – ya sea como oportunidades o amenazas. Pensar en cómo afectan a las mujeres y hombres de manera diferente.
3. Acordar sobre las cinco tendencias clave que son más importantes para el asunto.
4. Llevar a cabo más investigaciones sobre estas cinco tendencias si fuera necesario.

Investigación y recopilación de inteligencia

Además de llevar a cabo un análisis PESTLE o análisis del panorama único, es importante estar al tanto de los asuntos con respecto a los cuales CARE desea realizar trabajo de incidencia, en caso de que el contexto o las personas clave cambien. Se debe considerar lo que otros están haciendo – ya sea que se trate de la publicación de nuevas investigaciones sobre el tema o de la retroalimentación de reuniones recientes del gobierno. También vale la pena considerar el desarrollo de un resumen quincenal de las políticas e investigaciones

sobre el tema – iniciar con el seguimiento de los actores involucrados y la realización de informes para ayudar a desarrollar los objetivos de CARE.

ESTUDIO DE CASO 4: SWASH+

Por qué SWASH+ mantuvo un enfoque externo

Al inicio del proyecto, SWASH+ tenía una perspectiva demasiado cerrada, poniendo más énfasis en el aprendizaje interno que en el entorno externo. El involucramiento del gobierno con respecto a SWASH+ se centró inicialmente a nivel de distrito, lo cual fue útil para el establecimiento del programa en el contexto local, pero aisló al personal de los esfuerzos nacionales. Esto dio lugar a un retraso en la determinación de cómo SWASH+ podría influir y apoyar de la mejor manera con respecto a prácticas gubernamentales existentes similares y presupuestación, y así contribuir eficazmente a los ya grandes esfuerzos para WASH a nivel escolar, por ejemplo, desde el Ministerio de Educación de Kenia, el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID) y UNICEF. Además, SWASH+ no contrató a ningún personal de políticas sino hasta el tercer año del proyecto debido a que el enfoque inicial fue en la construcción de infraestructura y la finalización de actividades y capacitaciones de cambio de comportamiento relacionadas con el ensayo de investigación. Este retraso para influir en las políticas significó una curva de aprendizaje más pronunciada para la formación de relaciones vitales y la obtención de una comprensión completa de los sistemas de gobernanza pertinentes. Sin embargo, ya se cuenta con un asesor de políticas que se encuentra en la capital y es accesible para los formuladores de políticas. Asimismo, hay un presupuesto específico y un marco de tiempo delimitado para que otros miembros del equipo SWASH+ realicen viajes de incidencia regulares a la capital.

ESTUDIO DE CASO 5

Política internacional y derechos de las mujeres

En 2012, la reunión anual de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer número 56 de la ONU no pudo llegar a un acuerdo. Se marcó una tendencia preocupante en la que se utilizaron los derechos de las mujeres como peones en las batallas geopolíticas más amplias. Un pequeño número de estados bloqueó las negociaciones debido a su frustración con lo que percibieron como política de la ONU dominada por el occidente y argumentaron que los derechos reproductivos de las mujeres eran una cuestión de soberanía nacional. En la siguiente reunión anual de la ONU, CARE tomó una decisión estratégica para asegurar que el personal de CARE y sus socios provenientes de los estados difíciles o bloqueadores asistieran a la sesión de Nueva York para cabildar directamente ante sus respectivos gobiernos. Debido a que los gobiernos sintieron que sus ciudadanos los estaban vigilando, fueron menos capaces de votar por declaraciones regresivas. En 2013 surgió exitosamente un documento final sobre la violencia contra las mujeres y las niñas.

ESTUDIO DE CASO 6

Reforma de asistencia alimentaria: cómo el papel de CARE puede influir en el contexto

Desde 1954, Estados Unidos ha dependido del transporte de granos estadounidenses (con un superávit en ese momento) en buques estadounidenses en respuesta a las crisis alimentarias de todo el mundo. En la década de 1980, Estados Unidos comenzó a vender sus granos en el libre mercado en los países en desarrollo para financiar programas para situaciones fuera de emergencias (un proceso llamado monetización). Los países europeos dejaron esta práctica hace varios años. En 2006, CARE decidió detener progresivamente (para el 2009) la venta de granos estadounidenses en libres mercados dentro de países en desarrollo para financiar los programas (monetización) y dejó atrás \$45 millones en asistencia alimentaria federal estadounidense (CARE sigue participando en los programas de respuesta ante emergencias de Estados Unidos). Hicimos esto debido a la ineficiencia de la práctica (hasta un tercio del financiamiento puede tener que dedicarse a costos de transporte y administrativos) y porque vimos cómo vender granos estadounidenses en el libre mercado para financiar programas de seguridad alimentaria de largo plazo puede socavar a los agricultores de muy pequeña escala quienes tienen la solución de largo plazo para el hambre en los países en desarrollo.

Si bien esto ha significado una pérdida sustancial del financiamiento de CARE en Estados Unidos, creemos que en última instancia es más beneficioso para las personas a las que servimos tener un sistema correcto. CARE USA continúa cabildeando por reformas al Sistema de Asistencia Alimentaria de Estados Unidos, específicamente pidiendo flexibilidad en nuestra respuesta ante emergencias para enviar granos estadounidenses cuando sea necesario, utilizar la contratación local y regional cuando corresponda y que se ponga fin a la monetización. Sin embargo, los grupos de cabildeo agrícolas y de transportes son muy poderosos y han luchado en contra de estas reformas. No obstante, en los últimos años los formuladores de políticas han empezado a mostrar un mayor apoyo por una reforma de asistencia alimentaria. En 2013 el gobierno del Presidente Obama propuso reformas significativas al sistema de asistencia alimentaria. Si bien esas reformas no fueron promulgadas, el Congreso aprobó recientemente una ley de cinco años que aumenta la cantidad de recursos que se pueden adjudicar para la compra local de alimentos y aumenta la cantidad de recursos disponibles en dinero, eliminando virtualmente la necesidad de monetizar granos estadounidenses para programas que no sean de emergencias. CARE jugó un papel de liderazgo fuerte durante el trabajo de incidencia realizado con las ONG socias para obtener estas reformas. Ahora USAID está revisando programas para permitir

a las organizaciones que soliciten financiamiento, el utilizar dinero en lugar de mercancías estadounidenses – un avance extremadamente positivo como resultado de la decisión basada en principios y la incidencia persistente de CARE.

HERRAMIENTA INTERNA: GOBERNANZA

Además de estas herramientas ligeras, los colegas que trabajan en gobernanza trabajan con los equipos de programa para llevar a cabo análisis profundos del contexto y de poder y género, así como análisis de la economía política para informar a los planes estratégicos; evaluar un sector en particular, por ejemplo, salud; o evaluar cómo las comunidades podrían interactuar de mejor manera con los proveedores de servicios a nivel local. Ver toda la gama de herramientas: <http://governance.care2share.wikispaces.net/GPF>

PASO 3

Definición de la meta

Las metas de incidencia deben indicar qué política desean cambiar [crear, implementar, adaptar o revisar] CARE y sus socios, así como quién hará el cambio, por cuánto y cuándo.

Al igual que cualquier programa o estrategia, las iniciativas de incidencia requieren de metas claras y concretas. Lo mismo ocurre al llevar a cabo trabajo de incidencia como parte de un programa más amplio. En términos simples, las metas son la especificación de lo que una iniciativa de incidencia debe lograr. Las metas deben ser SMART [*INTELIGENTES*]: específicas, medibles, alcanzables, realistas y de duración determinada. Deben indicar claramente qué va a cambiar, quién hará ese cambio, por cuánto y cuándo. Cuando las metas están mal articuladas o son ambiguas, puede ser difícil entender lo que la iniciativa de incidencia está tratando de lograr, mantener el enfoque y evaluar los esfuerzos

Metas de incidencia SMART

Las **metas de incidencia** de CARE deben indicar qué política pública se desea cambiar [crear, implementar, adaptar o revisar], quién hará ese cambio, por cuánto y cuándo. En el mundo real, puede que no sea posible cumplir con todos estos criterios, pero tomar en cuenta los objetivos de esta manera es una buena disciplina. Puede ser más realista percibir las metas SMART como algo que se desea alcanzar en lugar de percibir las metas como una regla dura y rápida. Hay que tener en cuenta estos objetivos SMART:

- Durante la próxima ronda de presupuesto en diciembre de 2014, el Ministro de Finanzas estará de acuerdo en adjudicar el cinco por ciento del Presupuesto de Salud para incrementar el saneamiento para las niñas en las escuelas. Esto resultará en un 20 por ciento más de niñas que asisten a la escuela para 2016.
- En seis meses el G8, bajo la presidencia del Reino Unido, llegará a un acuerdo y redactará una resolución sobre la prevención de la violencia sexual en los conflictos que mencionará explícitamente los servicios para sobrevivientes, con el fin de asegurar que los fondos de emergencia de la ONU den prioridad (con puntos de referencia) a las necesidades de las mujeres en los estados afectados por conflictos dentro de dos años, para así reducir el impacto de la violencia sexual en la vida de las mujeres.

Si bien las metas son una visión ambiciosa del cambio, las solicitudes de políticas (Paso 5) son los objetivos concretos y de mediano plazo que deben cumplirse a fin de lograr las metas. Por ejemplo, CARE quiere contribuir con un llamado de una coalición internacional más amplia para lograr la inclusión financiera completa para 2.5 mil millones de personas para el año 2020. CARE ha establecido una meta de vincular a un millón de miembros de grupos informales de ahorro a los bancos. Mientras que la programación de CARE puede lograr gran parte de esto (mediante la ampliación del número de Asociaciones Populares de Ahorro y Préstamo, VSLA, que facilita), la incidencia puede ayudar a acelerar el progreso y asegurar que suceda con responsabilidad. Así, la solicitud de política o el ‘cómo’ es una iniciativa de incidencia, conocida como el ‘Estatuto de Vinculación para el Cambio’, que está instando a 100 bancos, empresas de tecnología y otros a firmar una serie de principios para la vinculación responsable en 2015.

La **meta de impacto** o final de una iniciativa de incidencia no se diferencia de una meta para cualquier otro programa de CARE. En definitiva, los cambios en una política deben traducirse en cambios positivos en la vida de las personas y en reducir la pobreza y la injusticia social. Por lo tanto, un cambio de política no es la meta final de una iniciativa de incidencia; es un paso que debe llevar a mejoras en la calidad de vida de las personas. El impacto o las metas finales siempre deben referirse al problema que se está abordando y deben

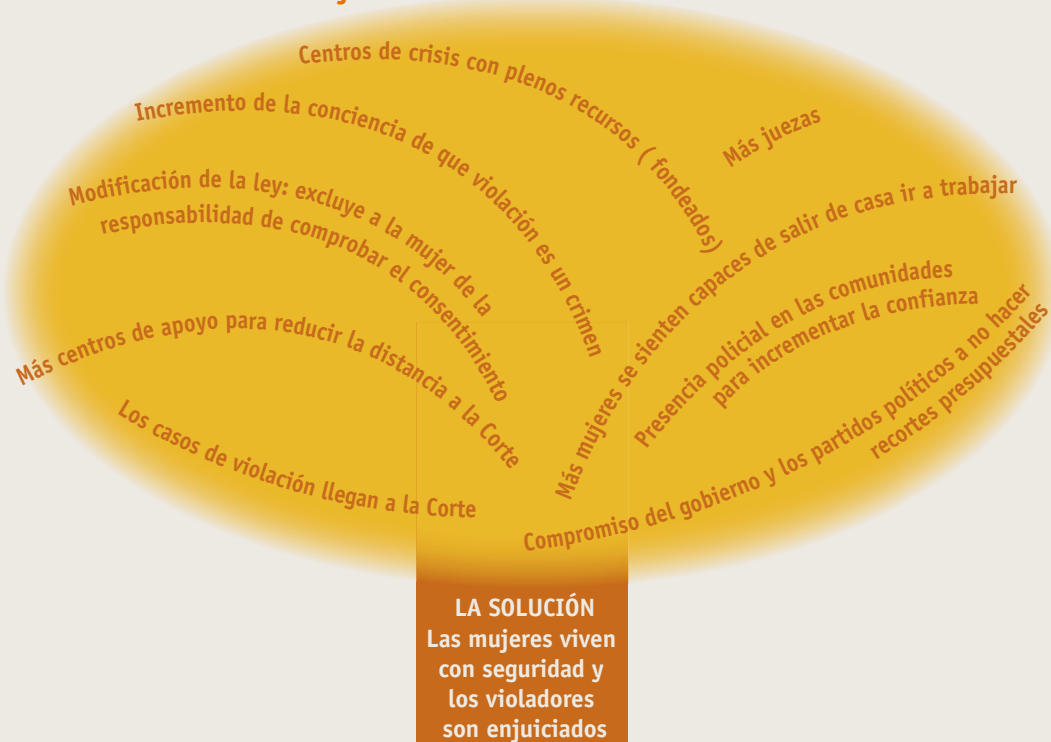
establecer claramente qué cambios en el bienestar de la gente se esperan como resultado de los esfuerzos de CARE. Puede ser difícil hacer esto (especialmente cuando se está realizando incidencia global reactiva, por ejemplo, para alcanzar una meta de género independiente en el próximo marco de desarrollo de las Naciones Unidas), pero conforme más claros estemos con respecto a los cambios que esperamos como resultado de los esfuerzos de CARE (incluso si sólo se realizará en algún momento en un futuro lejano), mejor será nuestra capacidad de evaluar el impacto real.

Ya que las metas de incidencia deben incluir a los tomadores de decisiones que se espera creen, modifiquen o promulguen una política, es importante evitar metas que no incluyen el quién. Por ejemplo, una buena meta de incidencia sería la siguiente: ‘Para diciembre de 2020, el Ministerio de Salud habrá aprobado el uso de métodos de planificación familiar permanentes’. Por el contrario, la meta ‘aprobar una política de planificación familiar para diciembre de 2004’ no incluye quién se espera que tome medidas y por lo tanto debe evitarse.

La meta y objetivos generales deben considerarse una vez que las causas y consecuencias del problema que CARE está tratando de abordar hayan sido identificadas y el contexto haya sido evaluado.

El Árbol de Problemas que ya se ha desarrollado se puede convertir en un Árbol de Objetivos (ver abajo), reformulando

HERRAMIENTA 3: El Árbol de Objetivos



cada una de las causas y consecuencias del (de los) problema(s) para su transformación en resultados positivos deseables – como si el problema ya hubiera sido resuelto. De esta manera, las causas y consecuencias raíz se convierten en soluciones y los proyectos clave o puntos de entrada para influir se establecen rápidamente. Estos objetivos pueden ser redactados como objetivos para el cambio.

HERRAMIENTA INTERNA: GÉNERO

Vale la pena considerar un **análisis de género** con respecto a los objetivos seleccionados.

Además, las siguientes preguntas, adaptadas de las desarrolladas por Oxfam, están diseñadas para ayudar a crear metas y objetivos de incidencia. Si bien puede haber una meta general de incidencia, podrían ser necesarios algunos objetivos intermedios para ayudar a evaluar el progreso hacia la meta de incidencia.

- Definir la **meta de incidencia** claramente
 - ¿Qué políticas deben crearse, modificarse o promulgarse y qué impacto tendrán en la reducción de la pobreza y en la vida de las personas que viven en condiciones de pobreza?
- ¿Qué debe cambiar con el fin de lograr esta meta?: ¿Qué leyes, políticas o prácticas? **Desarrollar objetivos más específicos para cada uno de los cambios identificados.**
 - ¿Es un acuerdo internacional, regional o nacional; una ley, práctica empresarial o institucional; o una mezcla de éstos? ¿Son todos igualmente importantes para lograr el impacto deseado?
 - ¿Existen varios elementos? ¿Cómo se relacionan? ¿Podría uno paralizar el progreso o actuar como un catalizador para el cambio?
- ¿Cuáles son los obstáculos para el cambio?
 - **Intelectual:** ¿El cambio propuesto desafía la sabiduría convencional o las verdades largamente aceptadas? ¿Hay algún órgano de investigación académica que está en contra de este cambio de política? ¿Existen contra argumentos válidos? ¿Existe incertidumbre sobre la naturaleza/el impacto del cambio propuesto?
 - **Político:** ¿Hay efectos secundarios negativos vinculados a este cambio de política? ¿Hay perdedores claros, están organizados, tienen peso político? ¿Quién ganaría algo con la reforma, quiénes son sus aliados, qué peso tienen? ¿Qué crédito/recompensa obtendrán los políticos si actúan sobre esto?
 - **Financiero:** ¿Cuál es el análisis de costo/beneficio del cambio de política? Si cuesta dinero, ¿quién va a pagar, hay fondos disponibles o pueden recaudarse fondos? ¿Cuáles son los costos de la falta de acción?
 - **Práctico:** ¿El cambio de política es factible? ¿En qué condiciones? ¿Cuánto tiempo tomará y es este periodo de tiempo compatible con las necesidades de las personas que viven en condiciones de pobreza? ¿Se necesitan soluciones provisionales para su protección?
- ¿Cuáles son las oportunidades políticas para el cambio relacionadas con la meta de incidencia de CARE?
 - ¿Hay aspectos imperativos para una reforma, como la renovación de los acuerdos internacionales, restricciones presupuestarias, u otros?

- ¿Hay procesos de reforma existentes que sean relevantes para esta meta? ¿Cuál es su marco de tiempo y quién está presionando o está en contra?
- ¿Hay acontecimientos o reuniones importantes en que esto sea parte de la agenda? Si no, ¿quién puede conseguir que se incluya esto en la agenda?
- ¿Hay nuevos jugadores que pueden llevar a un cambio de dirección? ¿Hay impulsores de la reforma que pueden liderar a otros?
- ¿Cuál es la ventana de oportunidad para asegurar el cambio, por ejemplo, una sesión parlamentaria, un proceso presupuestario, un proceso de reforma internacional, u otro?

Cinco preguntas para hacer al fijar una meta

- **Importante:** ¿Qué tan importante es esta meta para las personas con quienes CARE está trabajando y la han identificado como una prioridad? ¿Cumple con los intereses estratégicos y prácticos de la gente con la que CARE está trabajando?
- **Alcanzable:** ¿Hay una solución factible con relación a la meta que se ha fijado y la gente tiene el poder para hacer los cambios? ¿Hay un proceso en el que se podrían tomar decisiones clave? ¿Es el momento adecuado? ¿La solución es una posibilidad de largo plazo que en última instancia es posible?
- **Vendible:** ¿Puede CARE comunicar este problema? ¿Hay personas influyentes interesadas en el mismo y tiene CARE evidencia para respaldarlo?
- **Valor agregado:** ¿CARE está en la posición adecuada para asumir este problema? ¿Hay otros socios que ya están trabajando en el problema y tendrá CARE algo que añadir? ¿Tendría CARE un impacto al trabajar individualmente en este asunto? ¿CARE ya tiene una buena reputación en este campo?
- **Adaptación organizacional:** ¿La meta se adapta a los objetivos organizacionales, a la visión y a la misión de CARE?

HERRAMIENTA 4: Evaluación de la lógica – ‘Teorías de Cambio’

Una vez que la meta y los objetivos se han identificado, vale la pena evaluar la lógica, lo que ayudará a centrarse en las relaciones causales e impactos previstos. Una Teoría de Cambio (TdC) explica el proceso de cambio al proyectar vínculos causales en una iniciativa. Es una descripción específica y medible de una iniciativa de cambio que constituye la base para la planificación, implementación y evaluación. Ayuda a evaluar los supuestos, desglosar las acciones y evaluar los resultados. Una representación tradicional de una TdC es ‘Si X ... entonces Y ... porque ...’.

Por ejemplo, si los funcionarios del gobierno del distrito y los grupos de la sociedad civil capacitados pudieran reunirse en foros regulares para discutir el progreso en la implementación de los compromisos del manifiesto, entonces la democracia se vería lentamente fortalecida a nivel local porque demostraría la aceptación de la supervisión por parte del gobierno.

HERRAMIENTA INTERNA: TEORÍAS DE CAMBIO

Hacer clic aquí para obtener más información sobre las Teorías de Cambio.

HERRAMIENTA 5: Ayuda para la priorización – análisis de criterios

Posiblemente tengan que tomarse decisiones al considerar metas. Si se han generado varias opciones de políticas posibles, deben ser priorizadas y debe identificarse la mejor opción. Una forma de hacerlo es mediante el uso de un análisis de criterios, un sencillo mecanismo similar a los procesos de toma de decisiones que usamos intuitivamente a la hora de tomar decisiones entre diferentes opciones del día a día.

Se debe elaborar una matriz que valora las opciones de políticas con respecto a una lista de criterios acordados. Luego es necesario ponderar cada criterio para determinar los niveles de importancia desde el punto de vista de quien toma las decisiones y calcular cuál es la política de 'mayor prioridad'. Se debe pensar cuidadosamente acerca de las decisiones de valoración. ¿Podrían evidenciarse los valores en caso necesario? No se trata de números o ciencia – se trata de criterio y debate cualitativo.

Meta de Incidencia	Meta 1	Meta 2	Meta 3
Probabilidad de éxito	5	3	3
Alcanzable en el marco de tiempo	4	3	4
Costo	5	4	4
Nuestros conocimientos	5	4	3
Vínculos a agendas de gobierno más amplias	4	4	3
Total (de 25)	23	18	17

ESTUDIO DE CASO 7**Conformación de una agenda G8**

Durante la presidencia británica del G8 en 2013, el equipo de incidencia de CIUK trabajó en estrecha colaboración con el gobierno del Reino Unido en su Iniciativa de Prevención de la Violencia Sexual. La iniciativa inicialmente sólo buscó acabar con la impunidad de los crímenes. CIUK sentía que esto no llegaba lo suficientemente lejos y buscó ampliar el enfoque de los esfuerzos del G8 durante un proceso de consulta de seis meses. CARE cabildó para obtener una mejora de los servicios para sobrevivientes y apoyo financiero para activistas que trabajan a favor de las mujeres en búsqueda de la igualdad de género. CARE también organizó una visita a un campo de refugiados para que los tomadores de decisiones pudieran ver los desafíos que enfrentan las sobrevivientes. La Declaración del G8 resultante tomó estos puntos en cuenta y proporciona un plan internacional más amplio para abordar el tema.

ESTUDIO DE CASO 8**Vinculación de grupos de ahorro con bancos**

CARE ha trabajado durante muchos años para facilitar las Asociaciones Populares de Ahorro y Préstamo (VSLA). A través de nuestra extensa gama de programas hemos aprendido acerca de los desafíos y oportunidades del modelo, así como sobre las posibles oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías y el sector privado. Para abordar el reto de la inseguridad que enfrentan las VSLA cuando ahorran grandes cantidades de dinero en la comunidad, nos planteamos la meta de tratar de vincular los grupos de ahorro maduros con los bancos formales, incluyendo los bancos Barclays y Equity. Con el trabajo en conjunto hemos puesto a prueba nuevos productos y servicios para las personas que viven en condiciones de pobreza, como las cuentas de ahorro de grupo y códigos PIN de grupo en los teléfonos móviles, lo cual trae beneficios sociales y comerciales.

ESTUDIO DE CASO 9: SWASH+**Metas SWASH+**

La meta SWASH era incrementar el agua y el saneamiento en 20,000 escuelas de manera sostenible. Se utilizó una investigación aplicada en tres grupos geográficos en el oeste de Kenia para recabar evidencia e identificar las prioridades con respecto a políticas. Las pruebas de control al azar capturaron datos sobre el resultado, el impacto y la sostenibilidad durante tres años. También se realizaron estudios cuantitativos y cualitativos adicionales: por ejemplo, se determinó que la diarrea disminuyó en un 60 por ciento entre todos los niños que asistían a la escuela y recibieron un paquete completo de intervenciones WASH. Las investigaciones también identificaron brechas: por ejemplo, la prevalencia de la bacteria E. coli de hecho aumentó después de que se instalaron las letrinas porque no se prestó suficiente atención a la limpieza de las mismas y al lavado de manos – cosas que necesitan atención diaria y mayor presupuesto de operaciones. Como resultado de las investigaciones, se identificaron tres prioridades generales con respecto a políticas:

- Mejorar los presupuestos de operaciones y mantenimiento a nivel escolar
- Establecer sistemas de monitoreo y rendición de cuentas para los servicios WASH
- Mejorar el intercambio de conocimientos entre todos los participantes desde los padres de familia, alumnos, profesores y administradores escolares hasta el gobierno, la comunidad y otros participantes del sector del desarrollo.

PASO 4

¿Quién puede hacer el cambio?

Destinatarios principales³

Los destinatarios principales son las personas que tienen el poder de hacer los cambios necesarios para alcanzar los objetivos de incidencia. A menudo se les conoce como tomadores de decisiones. Es vital saber quién toma las decisiones a fin de no desperdiciar tiempo o recursos en dirigirse a las personas equivocadas. Por ejemplo, un punto focal de género en un ministerio no es en general la persona que va a tener el poder de decidir cuánto dinero se gasta en temas de violencia contra las mujeres; esta decisión recaerá en la tesorería.

Los destinatarios principales son personas, no sólo instituciones. A veces, la autoridad recae en un puesto determinado, pero también puede recaer en individuos específicos. La selección de personas comprensivas con respecto a un asunto en particular a menudo puede proporcionar una importante ventana de oportunidad política.

Es importante tener en cuenta lo que realmente está sucediendo, no sólo enfocarse en quién tiene el poder en papel, y pensar más allá de los contactos o destinatarios habituales.

Cuando los objetivos se relacionan con procesos de políticas formales, los políticos y funcionarios probablemente serán los destinatarios. Si se refieren a normas sociales o derecho consuetudinario, entonces los líderes informales, como figuras religiosas o líderes comunitarios, podrían ser los destinatarios. Los destinatarios podrían incluir también al sector privado o empresas comerciales.

Destinatarios o personas influyentes secundarios

En los casos en que es difícil persuadir o incluso comunicarse con los destinatarios principales, puede que sea posible obtener acceso a ellos a través de quienes influyen en ellos. Estas personas son los destinatarios secundarios.

Vale la pena ser creativo, ya que muchos políticos admiten que sus familias o algún líder religioso han hecho que cambien de opinión. Para los políticos de alto nivel, es importante averiguar en qué asesores confían. Las personas influyentes incluyen: personas a quienes el destinatario principal debe rendir cuentas, asesores, gobierno o consejeros locales, medios de comunicación, la opinión pública (pensar en cómo esto se expresa – protestas de votantes/los medios de comunicación como un indicador, etc.), contactos personales, celebridades, miembros del área académica.

Al pensar en qué personas influyentes utilizar, se debe considerar si los métodos están contribuyendo a alcanzar la

finalidad. Para desarrollar el empoderamiento de las mujeres puede ser mejor concentrar los recursos en los grupos de mujeres en lugar de crear relaciones con celebridades – o al menos considerar cuidadosamente con qué celebridades conviene trabajar.

Pensar en:

- ¿Cómo puede este destinatario ayudar a alcanzar el objetivo o los objetivos identificados?
- ¿Qué recursos o información necesitarían?
- ¿Cuándo sería su oportunidad?
- ¿Qué motiva al destinatario a actuar?
- ¿Por qué iban a escucharme?

Los **aliados** comparten nuestras metas y tienen cierto nivel de poder para influir en nuestros destinatarios. Es posible tener un mayor impacto al trabajar por medio de una coalición o una red y galvanizar un apoyo más amplio de la sociedad civil para el cambio. El lugar más fácil para empezar es con las organizaciones similares a CARE, pero es vital tener una perspectiva aún más amplia. Vale la pena buscar a ‘sospechosos inusuales’ – personas que también quieren alcanzar los objetivos de CARE, pero por razones diferentes. Sin embargo, también pueden causar problemas; si no comparten la finalidad general de CARE, podrían aceptar compromisos que CARE no aceptaría y eso podría socavar lo que estamos tratando de lograr.

Opositores: ¿Quién se arriesga a perder y tiene el poder para que no alcancemos nuestros objetivos? Aunque es muy difícil detener a los opositores, vale la pena invertir tiempo en la comprensión de sus argumentos y tener contra argumentos listos. La comprensión de sus fortalezas también proporciona una idea de la factibilidad de la consecución de un objetivo o de la posibilidad de influir en un destinatario, así como la oportunidad de volver a priorizar, si fuera necesario.

Examinar los obstáculos para el cambio de nuestros opositores también puede ayudar a mejorar o fortalecer nuestros objetivos. Vale la pena considerar por qué puede haber oposición – ayuda a sentar las bases para el caso o identificar nuevas investigaciones que podrían ser necesarias para convencer a los escépticos.

- Intelectual (por ejemplo, en contra del aborto)
- Político (en contra de las políticas oficiales de partido)
- Financiero (demasiado costoso para el gobierno)
- Práctico (la sugerencia no es alcanzable)

HERRAMIENTA 6: Mapeo de interesados

Este ejercicio de tres pasos ayudará a: 1) mapear destinatarios potenciales, determinar su nivel de interés versus su influencia; 2) considerar la cantidad de influencia que CARE podría tener sobre ellos; y 3) evaluar si están de acuerdo o se oponen a la meta y objetivos de CARE. Se debe empezar a priorizar una vez se haya completado el primer ejercicio - se debe considerar la selección de diez destinatarios clave con un nivel de interés significativo y con capacidad para influir y evaluar con mayor detalle la capacidad de CARE de ejercer alguna influencia sobre ellos, así como si se considera

³ Gran parte del texto sobre objetivos fue adaptado del ‘Toolkit de Incidencia a favor de los Derechos de las Mujeres de Womankind’ - <http://www.womankind.org.uk/policy-and-resources/womens-rights-advocacy-toolkit/>.

que podrían dar apoyo u oponerse. Esto ayudará a evitar ‘listas de deseos’ largas con respecto a los destinatarios y, por el contrario, será de utilidad para enfocarse en cómo comunicarse con ellos.

El papel de CARE al involucrarse con los interesados

Dependiendo del contexto en el que se está definiendo la estrategia de incidencia, el papel de CARE puede ir de incidencia directa, lo que podría implicar un cabildeo directo ante los funcionarios de gobierno, a trabajar con ellos para desarrollar sus capacidades o unirse a una delegación gubernamental como representante de la sociedad civil. Podría implicar volverse miembro de una coalición, red o alianza ya existente, trabajar a través de socios o apoyar a las coaliciones nacionales. CARE podría desempeñar un papel más visible (que podría beneficiar nuestro perfil o que podría conllevar riesgos de seguridad) o podríamos tomar un papel secundario y promover las organizaciones locales para liderar la incidencia pública. Esto podría crear compensaciones (por ejemplo, menos visibilidad podría significar relaciones más débiles con los posibles donantes y ministerios en el futuro). Por tanto, es esencial que seamos claros acerca de nuestro valor agregado y nuestro papel al considerar con ‘quién’ deberíamos de trabajar para lograr nuestras metas y objetivos.

Mapeo de las opiniones de los tomadores de decisiones

En un rotafolio, anotar las opiniones clave que los principales tomadores de decisiones tienen sobre este tema. Diferentes tomadores de decisiones podrían tener diferentes opiniones. Sus respuestas por lo general se pueden poner en las siguientes seis categorías:

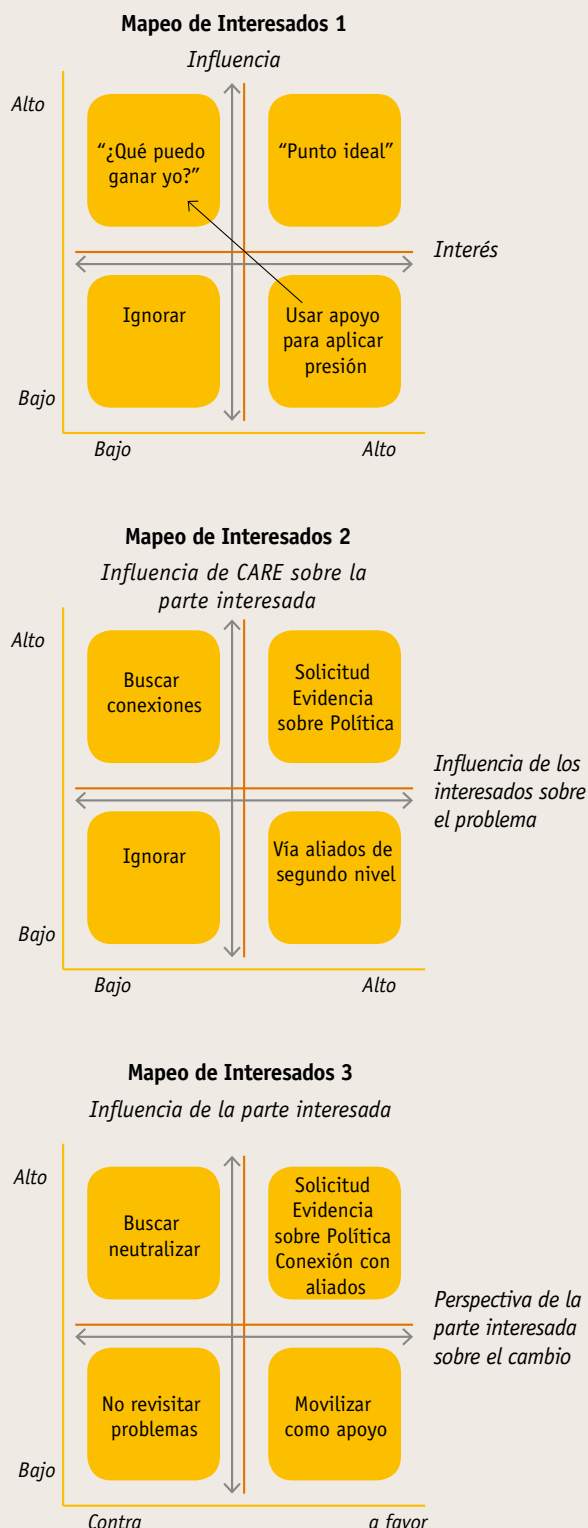
- **No es problema** – No hay ningún problema
- **Inapropiado** – No es apropiado que nos enfoquemos en eso – alguien más (por ejemplo, el gobierno nacional o un donante) debería actuar o se trata de un asunto familiar o personal
- **Irresoluble** – No se puede hacer nada al respecto – cualquier solución propuesta no funcionará
- **Baja prioridad** – Hay demasiados asuntos importantes y no tenemos suficientes recursos para abordar éste en particular
- **Contra intereses propios** – No ganaría nada con abordar esto – incluso podría dañar mis intereses o podría perder apoyo
- **Acuerdo** – Sí, estoy de acuerdo con usted

Responder a lo anterior puede ayudar a considerar: ¿Qué tan polarizado está el debate? ¿Qué tan flexibles son las personas con respecto a sus opiniones? ¿Cuál es nuestra perspectiva en cuanto al espectro actual? ¿Hay actores influyentes que pueden inclinar el enfoque del debate hacia nuestra postura? ¿Podemos volver a formular el marco del debate para alejarnos del punto de estancamiento?

De Womankind

HERRAMIENTA 6: Mapeo de Interesados

¿Quién puede hacer el cambio? ¿Con quién podemos trabajar? ¿Quién podría estar en nuestra contra?



Quién puede hacer el cambio: diferentes enfoques que ha utilizado CARE

ESTUDIO DE CASO 10

Incidencia nacional a incidencia global en Afganistán

Sobre la base de una relación de largo plazo en el país, CARE Alemania facilitó la visita de tres miembros de la Red de Mujeres Afganas a la Conferencia de Bonn sobre el futuro de Afganistán en 2011. La visita permitió a los activistas hablar directamente con varios actores políticos clave, como Hillary Clinton, con el argumento de que los derechos de las mujeres no deben ser ignorados solamente porque se busca la paz. La visita proporcionó una fantástica experiencia de desarrollo de redes y de aprendizaje para nuestros socios y sus mensajes tuvieron un gran impacto en los ministros de relaciones exteriores, ya que fueron capaces de escuchar acerca de los problemas directamente.

ESTUDIO DE CASO 11

Trabajo con destinatarios secundarios

CIUK llevó a una nueva y joven parlamentaria británica y bangladesí a ver el trabajo de CARE en Bangladesh. La parlamentaria era la portavoz de la oposición sobre desarrollo internacional y tenía un interés en el papel del sector privado en el área de desarrollo. CARE la llevó a ver nuestro trabajo con las fábricas de ropa y produjo un video corto, que CIUK usó para ayudar a abrir puertas con otras compañías con las que querían trabajar. Además, CARE Bangladesh recibió una cobertura significativa en la prensa nacional, dado el alto perfil de la joven parlamentaria que visitó el país.

ESTUDIO DE CASO 12

Incidencia en un entorno inseguro – tomando el asiento trasero

CARE se ha comprometido a apoyar y empoderar a los socios con los que trabajamos, así como a aprender de ellos y compartir nuestros conocimientos y experiencias por trabajar en todos los niveles. Trabajar con socios es importante por razones de eficacia, legitimidad y sostenibilidad. En Pakistán, CARE trabajó en una campaña de incidencia con Rahnuma, una organización nacional de planificación familiar altamente respetada. Al trabajar en coalición, logramos un gran avance, ya que 16 parlamentarios de las cuatro provincias principales prometieron dar su apoyo para la inclusión de las necesidades de salud sexual y reproductiva (SSR) en las políticas provinciales. Trabajar en SSR puede ser muy delicado (ya que a veces se percibe erróneamente como una agenda 'impuesta' u 'occidental' de algunos gobiernos). En este caso era, por tanto, de vital importancia que los llamados públicos para el cambio fueran dirigidos por una organización nacional de planificación familiar. CARE mantuvo un bajo perfil público, pero proporcionó recursos y consejos y capturó los aprendizajes de campaña para compartirlos a nivel mundial.

ESTUDIO DE CASO 13

Tomando la delantera: Iniciativa Contra la Desnutrición Infantil en Perú

En Perú, CARE Perú jugó un papel principal en la creación y facilitación de la Iniciativa Contra la Desnutrición Infantil (IDI) para combatir la desnutrición infantil, que reunió a 16 organizaciones, entre ellas la Organización Panamericana de la Salud (OPS), ADRA Perú y USAID. La IDI jugó un papel integral en la incidencia para que la nutrición fuera una parte central de la lucha del gobierno contra la pobreza, lo cual agrupó recursos técnicos y financieros de diferentes organismos y condujo a que se actuara como un cuerpo unido para evaluar las acciones del gobierno y asegurar la cooperación política de parte de los funcionarios electos. En particular, uno de los mayores éxitos de la IDI fue asegurar el compromiso de diez candidatos presidenciales para reducir la desnutrición infantil en niños menores de cinco años en un cinco por ciento en un plazo de cinco años. Una vez que el Presidente García fue electo, la IDI presionó para obtener la ejecución de dicho compromiso y el Presidente incluso subió el porcentaje a nueve por ciento con una prioridad enfocada en los niños menores de tres años. Gracias a los esfuerzos incansables de la IDI y CARE Perú, las tasas de desnutrición se redujeron a 17.9 por ciento entre 2005 y 2010 y más de 130,000 niños menores de cinco años no padecen de desnutrición crónica, lo cual no hubiera sido el caso si las tasas no hubieran disminuido.

ESTUDIO DE CASO 14: SWASH+

Tomando el camino privilegiado

En el caso de SWASH+ en Kenia, la participación inicial y el análisis de los actores incluía a representantes del gobierno (de los niveles local a nacional) en reuniones de planificación clave. Esto aumentó lentamente la credibilidad del programa, por ejemplo a través de la presentación de los resultados de aprendizaje, y permitió a los socios de SWASH+ aprender acerca de las iniciativas previstas y las prioridades de los actores del gobierno de Kenia. SWASH+ usó varias tácticas para colaborar con e influir en los actores gubernamentales, principalmente la participación colaborativa con los funcionarios que necesitaban información de buena calidad sobre lo que funciona en términos de salud y logros estudiantiles. SWASH+ desarrolló impulsores clave en ministerios relevantes y en esencia se convirtió en un 'consultor' clave.

Diferentes niveles de influencia: nacional, regional y global

“Las preguntas nacionales de distribución cada vez más determinarán si, conforme los países mejoran sus condiciones, su gente también lo hace. Al mismo tiempo, el Occidente sigue siendo el hogar de muchos de los paraísos fiscales del mundo, los mercados financieros más grandes y las grandes multinacionales que controlan más riqueza que muchos países. Asimismo, el cambio climático, que tendrá un profundo impacto en los niveles de vida, no tiene límites. Por lo tanto, para hacer una diferencia, las ONG tendrán que convertirse en redes de influencia que estén enraizadas a nivel nacional y fuertemente conectadas internacionalmente.”

Ben Phillips, Oxfam

Podría decirse que gran parte del valor agregado de CARE cuando se trata de incidencia es la presión para que se implementen cambios a nivel local y nacional en los países en desarrollo. Esto se debe a que estos cambios probablemente tendrán un impacto más directo e inmediato sobre las personas que viven en condiciones de pobreza y porque es responsabilidad del Estado reducir la pobreza. Sin embargo, en un mundo globalizado, hay algunos asuntos que no tienen implicaciones globales y como una organización en red que está presente tanto en el Norte como en el Sur, podemos y debemos hacer todos los esfuerzos posibles para vincular de mejor manera nuestra incidencia nacional e internacional.

Las instituciones regionales y globales son importantes, puesto que pueden impulsar las acciones y establecer objetivos globales (desde tratados de derechos humanos hasta los ODM). Los objetivos globales y regionales por lo tanto tienen que ser implementados por los gobiernos nacionales y pueden ser una poderosa herramienta al presionar para el avance hacia un progreso nacional. Por ejemplo, en 1966 se fijó un objetivo para eliminar la viruela, lo cual se logró en 1977. En la década de 1990, se estima que mil millones

de personas obtuvieron acceso a fuentes mejoradas de agua potable. El uso global de sustancias que agotan la capa de ozono – tales como los CFC – se ha reducido a una décima parte del nivel de 1990. Estos ejemplos muestran que el progreso notable se puede lograr dentro de periodos de tiempo relativamente cortos si los países deciden tomar acción de manera colectiva.

HERRAMIENTA INTERNA: PARTICIPACIÓN INTERNACIONAL

Hay una Unidad de Incidencia de la Secretaría de CARE International (CI) que puede ayudar al personal de CARE a involucrarse en los procesos internacionales. Los representantes coordinan la incidencia de CARE en la ONU, la UE y Ginebra. La Secretaría de CI coordina el trabajo de incidencia global de CARE, incluyendo las prioridades transversales, como el proceso de desarrollo post 2015 de la ONU. Además, los miembros de CI lideran prioridades de incidencia globales acordadas en nombre de CI (actualmente Cambio Climático, Salud Sexual y Reproductiva, Mujeres, Paz y Seguridad y Seguridad Alimentaria). Por favor, consultar la intranet de CI, Minerva, para obtener información actualizada sobre las personas y las metas.

En este manual hemos proporcionado alguna información introductoria sobre tres órganos internacionales. Por supuesto que hay muchos más. Hemos elegido cubrir la ONU (debido a su membresía global y la gama de funciones que desempeña en el abordaje de muchas de las prioridades de CARE) y la UE (dado que es el mayor donante de asistencia del mundo, tiene varias herramientas de políticas a su alcance para reducir la pobreza y cada vez tiene más poder descentralizado a nivel de oficina de país a través de sus ‘Delegaciones’). Hemos seleccionado la Unión Africana como un ejemplo de un organismo regional en parte porque tiene un mandato específico de abordar los temas de seguridad regional y pobreza (a diferencia de algunos otros organismos emergentes en otras regiones).

Cómo CARE puede vincular su incidencia local-nacional-global



La ONU

Los tres principales órganos de importancia para CARE son la Asamblea General, el Consejo de Seguridad y el Consejo de Derechos Humanos. Son foros intergubernamentales, lo que significa que están formados por los estados miembros – en lugar de ser agencias de la ONU. Gran parte del trabajo es igual al del cabildeo nacional – identificación de personas clave, desarrollo de relaciones, conocer a los opositores –, con la excepción de que el contexto es más complejo, especialmente porque los estilos, protocolos y actitudes de las ONG varían bastante.

En función del órgano de que se trate, las ONG pueden influir a través de declaraciones escritas; intervenciones orales; participación en debates, y diálogos interactivos, discusiones de panel y reuniones informales; la organización de ‘eventos paralelos’; delegaciones de cabildeo; la producción de información para las delegaciones; el ofrecimiento de documentos de posición. También hay tratados de derechos humanos y comités de monitoreo ante los cuales las ONG pueden presentar informes paralelos y quejas sobre violaciones y pueden participar en Procedimientos Especiales (expertos independientes, etc.). Con las agencias especializadas de la ONU (el término colectivo para los diversos fondos, programas y agencias, por ejemplo, OCHA, ONU Mujeres, Programa Mundial de Alimentos), es importante desarrollar relaciones, tanto en la sede central como dentro del país.

El líder de CARE en Incidencia para la ONU puede ayudar a crear vínculos con funcionarios relevantes en los niveles adecuados dentro de la Secretaría de las Naciones Unidas. Él o ella puede proporcionar información muy valiosa sobre cómo y cuándo es mejor incorporar un insumo, por ejemplo, en una consulta.

Principales consejos para influir en la ONU

Ser claro sobre la meta y lo que se puede lograr

Las ONG deben adoptar un enfoque diferente cuando cabildan ante la ONU. Es importante saber que las decisiones de la ONU a menudo se toman por consenso, por lo que los estados a menudo buscarán acordar sobre ‘posturas de grupo’ (por ejemplo, África, Asia-Pacífico, Europa del Este, Latinoamérica y el Caribe (GRULAC) y Europa Occidental y el grupo de otros (WEOG)) en lugar de actuar como estados miembros individuales. Esto a veces puede requerir de un enfoque creativo ante temas como la salud sexual y reproductiva en que diferentes grupos regionales a menudo tienen puntos de vista opuestos. Se hace importante identificar a los estados y regiones clave que podrían ser convencidos de pensar de manera diferente.

También es importante conocer los mandatos pertinentes y los procesos de votación de los diferentes órganos – por ejemplo, una Resolución del Consejo de Seguridad es vinculante y una Resolución del Consejo de Derechos Humanos no lo es. Sin embargo, podría ser más fácil conseguir un consenso sobre un tema con el Consejo porque los acuerdos se hacen por consenso y no por voto de mayoría. Asimismo, en el Consejo de Seguridad de la ONU los miembros tienen derecho al veto. Cuando se solicita que se envíe una referencia a la Corte Penal

Internacional o cuando se hace referencia a las obligaciones de tratados de derechos humanos, es importante verificar siempre si los países han ratificado la legislación pertinente y qué reservas y declaraciones interpretativas existen.

Encontrar a las personas correctas con quienes trabajar

Se debe identificar a las personas adecuadas en el gobierno, tanto en las capitales como en sus respectivas misiones en Nueva York o Ginebra. También hay que identificar a las personas adecuadas en la Secretaría. Además, es necesario decidir quién es el miembro del personal adecuado para representar a CARE en diferentes etapas – por ejemplo, a veces se necesita el cabildeo, en otros casos es necesario un experto legal. Trabajar en coalición con otras ONG es una buena manera de agrupar recursos y garantizar que CARE siempre tenga representación.

Dirigir esfuerzos al destinatario correcto

Debe averiguarse qué gobiernos y qué individuos dentro de un gobierno o delegación tienen una actitud pasiva. ¿Qué/quién podrá influir en ellos? También es importante averiguar quién preside una reunión, quiénes están actuando como amigos del presidente o quiénes están fungiendo como anfitriones/facilitadores. Las relaciones con los corresponsales de la ONU también valen la pena como una fuente de información privilegiada y de cabildeo.

Averiguar sobre el proceso

- ¿Cuándo se está redactando un texto?
- ¿Cuál es el mejor momento para la intervención? Pensar en el contacto con los delegados (antes y después de las reuniones, sesiones especiales, eventos sociales).
- ¿Cuáles son las posturas antiguas de los estados? ¿Acciones pasadas o puntos conflictivos?

Aprender el lenguaje de la ONU

La mayoría de las decisiones son en forma de resoluciones (o ‘decisiones’ en la Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC)). Aprender a navegar en dichos documentos es vital. Cuidado con el lenguaje como ‘en su caso’, que puede anular un párrafo o documento, o ‘determinados a nivel nacional’, que puede socavar las normas acordadas a nivel mundial.

Debe recordarse el valor que CARE puede agregar

A muchas delegaciones les gusta trabajar con ONG, especialmente los estados más pequeños que podrían no tener los recursos para llegar a conocer a un órgano o proceso de la ONU. Se recomienda trabajar con países que no están representados en otros foros y con respecto a los cuales la ONU sigue siendo la principal herramienta de influencia. Así mismo, hay que recordar que CARE puede decir cosas y presionar por ciertas cosas que desea que se realicen sin poder ordenarlo.

ESTUDIO DE CASO 15**Conformación del siguiente grupo de Objetivos de Desarrollo de la ONU**

La ONU está trabajando con la comunidad internacional para elaborar el próximo marco de desarrollo después del vencimiento de los ODM en 2015. CARE está buscando que el nuevo marco incluya un objetivo independiente sobre igualdad de género, así como que se incorporen temas de empoderamiento de género en todos los objetivos del marco. CARE está haciendo un llamado para que el siguiente grupo de objetivos integre de manera explícita la sostenibilidad ambiental y el cambio climático. Para lograr estos objetivos ambiciosos y en reconocimiento del hecho de que tiene apoyo con respecto a sus llamados, CARE está trabajando en coalición con una serie de ONGs. Ha contribuido a articular documentos de políticas conjuntos y ha producido sus propios mensajes refinados que los miembros de CARE y las oficinas de países han estado compartiendo con sus gobiernos antes de las reuniones clave. Una vez que las negociaciones finales comiencen en 2014, CARE tendrá que hacer un mapeo para determinar qué estados están a favor y cuáles están en contra de nuestras recomendaciones y así diseñar una estrategia de cabildeo apropiada.

ESTUDIO DE CASO 16**Conformación de fondos de adaptación climática**

Una parte sustancial de las finanzas internacionales del clima se canaliza a través de fondos climáticos multilaterales, como el Fondo de Adaptación de la CMNUCC. Influir en las políticas de estos fondos es importante para asegurar la entrega práctica y eficaz en ubicaciones específicas y porque las normas que establecen a menudo son adoptadas también por otras organizaciones. Por ejemplo, el personal de CARE de tres países (Costa Rica, Benín y Kenia) presentó revisiones de propuestas de proyectos de los gobiernos al Fondo de Adaptación con base en la experiencia en el país en proyectos de adaptación, específicamente en áreas tales como seguridad alimentaria y protección costera. La Secretaría y la Junta Directiva del Fondo de Adaptación agradecieron estas ideas y CARE posteriormente entregó una presentación a la Junta Directiva del Fondo de Adaptación basada en la herramienta de monitoreo, evaluación, reflexión y aprendizaje participativos (PMERL) que fue desarrollada por CARE y sus socios. Esto incluyó sugerencias sobre cómo fortalecer aspectos de monitoreo participativo en proyectos financiados por el Fondo de Adaptación que se implementan actualmente en 30 países en desarrollo a un costo de US\$200 millones.

La UE

La Unión Europea es un conjunto complejo de mecanismos que une a los 28 estados miembros bajo la autoridad de las leyes comunes, un parlamento común (Parlamento Europeo),

una corte común (Tribunal de Justicia de la UE) y un ejecutivo común (Comisión Europea). La dirección política general la otorga el Consejo, donde los intereses soberanos de cada estado miembro se exponen y se limitan por la diplomacia y (cuando aplica) por votaciones con mayoría cualificada.

Dentro de la Comisión Europea existe el departamento de Desarrollo y Cooperación – el Servicio de Cooperación de EuropeAid es la Dirección General (DG) que está encargada de la formulación de la política de desarrollo de la UE y de la definición de políticas sectoriales en el ámbito de la ayuda externa, con el fin de reducir la pobreza en el mundo, asegurar un desarrollo sostenible y promover la democracia, la paz y la seguridad.

Colectivamente la UE – los 28 estados miembros y la Comisión Europea combinados – proporciona más de la mitad de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) a nivel mundial (53 mil millones; 0.42% del Producto Nacional Bruto (PNB) en 2011). Es el donante de cooperación para el desarrollo y asistencia humanitaria más grande del mundo y el principal socio comercial de la mayoría de los países en desarrollo.

La UE, como el mayor donante de ayuda del mundo, también juega un papel importante en los foros internacionales y en la aceptación de la dirección que toma una política de desarrollo. En el año 2000, la UE desempeñó un papel destacado en la formación de la nueva asociación global en torno a los ODM. La UE también está ayudando a dar forma a la agenda de desarrollo post 2015. El Comisario Andris Piebalgs, jefe de la Dirección General de Desarrollo y Cooperación (DG DEVCO - EuropeAid) de la Comisión, fue miembro del Panel de Alto Nivel de la agenda de desarrollo post 2015. La UE también tiene una posición influyente debido a su estatus de observador mejorado en la ONU y su membresía del G8 y del G20. Además, la Comisión Europea negocia en nombre de todos los estados miembros en la Organización Mundial del Comercio (OMC).

Principales consejos para influir en la UE

Priorizar el trabajo con los siguientes actores de la UE:

- **Administradores (grado A)** en Desarrollo y Cooperación – EuropeAid, la Dirección General de la Comisión Europea responsable de diseñar políticas de desarrollo de la UE y de entregar ayuda a través de programas y proyectos en todo el mundo;
- **Funcionarios en el gabinete** del Comisario de Desarrollo;
- **Personal de las Delegaciones y Oficinas de la UE**, parte del Servicio Europeo de Acción Exterior;
- **Miembros del Parlamento Europeo (MPE)**, especialmente el presidente, los vicepresidentes, los coordinadores de grupos políticos y los relatores relevantes en el Comité de Desarrollo u otros comités pertinentes (por ejemplo, Comercio Internacional, Medio Ambiente);
- **Ministros de relaciones exteriores y de desarrollo/jefes de estado/primeros ministros** de los 28 estados miembros de la UE.

Influyendo en las políticas de comercio y asistencia de la UE

Comprender lo que está dentro del poder de las organizaciones es importante cuando se considera la solicitud. Más allá de proporcionar financiamiento, las organizaciones como la UE tienen herramientas políticas y comerciales importantes a su disposición. Cuando CARE publicó un informe sobre cómo los donantes podrían apoyar de mejor manera la participación política de las mujeres en Egipto, Yemen, Marruecos y los Territorios Palestinos Ocupados (TPO) después de la Primavera Árabe, recomendamos que la UE incluyera ‘puntos de referencia’ o ‘medidas de progreso’ en los derechos de las mujeres como parte de sus acuerdos comerciales ‘Más por Más’ con la región del Oriente Medio y África del Norte (MENA).

ESTUDIO DE CASO 17: Influir en las políticas de donantes multilaterales: ECHO, Documento de la Política sobre Género y Emergencias

En octubre de 2012, la Oficina de Representación de CARE en la UE ubicada en Bruselas recibió una invitación de ECHO, la Dirección General de Ayuda Humanitaria y Protección Civil de la Comisión Europea, con el fin de contribuir a una consulta sobre el desarrollo de una postura de políticas en materia de género en situaciones de emergencia. Ya que la igualdad de género, la violencia basada en género y la política humanitaria son los temas prioritarios de la incidencia que hace CARE a nivel de la UE, aprovechamos la oportunidad para presentar las solicitudes de CARE a través de una variedad de canales: reuniones con ECHO, insumos por escrito y una carta al comisario.

Desarrollamos nuestras solicitudes de diferentes maneras. Con respecto al tema de género en situaciones de emergencia, como en otras áreas prioritarias de incidencia, CARE tenía documentación existente en la cual podíamos basarnos. CARE también tiene una serie de expertos en género y género en emergencias como parte de su personal, que fue capaz de ofrecer sus puntos de vista, a menudo con base en su experiencia en el campo. Una vez que se publicó la documentación de la consulta, se identificaron brechas en la política de la UE propuesta. Luego destacamos las cuestiones clave para que ECHO tuviera en cuenta con el fin de fortalecer el documento de política, incluyendo las recomendaciones sobre cuestiones más amplias e insumos técnicos detallados – de nuevo con base en la experiencia de CARE. En cuanto a temas más amplios, las solicitudes de CARE incluyeron lo siguiente:

- La política debe proporcionar un enfoque más explícito sobre el abordaje de las necesidades especiales y críticas de las mujeres y las niñas en situaciones de emergencia.
- El desafío es lograr un cambio fundamental en el pensamiento y la percepción de ECHO; con base en nuestra propia experiencia, la implementación de esta política significa trabajo y recursos adicionales y ECHO debe estar preparada para invertir según sea necesario.

Otras solicitudes técnicas incluyeron esto:

- ECHO debe invertir en violencia sexual basada en género (VSBG) multisectorial y de varios niveles, así como en su nivel de respuesta en el ámbito del trabajo humanitario. La integración de la prevención y capacidad de respuesta a la VSBG debería ser obligatoria en acciones de emergencia.
- ECHO debe garantizar la diseminación y un mejor uso de las directrices existentes, en particular, las del Comité Permanente entre Organismos (IASC).
- En julio de 2013, se publicó el Documento de Trabajo del Personal de ECHO sobre Género en Emergencias. Se determinó que la mayor parte de nuestras solicitudes fueron incorporadas en el documento final. Los miembros europeos y de la oficina de CARE Bruselas ahora planean dar seguimiento a la implementación del documento.
- En general, esta experiencia pone de relieve la necesidad de buscar ventanas de oportunidad para influir en las políticas en las zonas donde ya existen posturas de CARE y donde esta organización puede aportar valor agregado (por ejemplo, género en emergencias). Cuando se trabaja con instituciones multilaterales y gobiernos, es importante mantenerse al corriente de los documentos de políticas planificados con el fin de participar en las consultas e influir en ellas lo suficiente mientras se están desarrollando.
- También demuestra la importancia de la experiencia y evidencias del campo de CARE para agregar peso a nuestras solicitudes: la riqueza de CARE en cuanto a conocimientos sobre la implementación de programas humanitarios y el abordaje de las necesidades específicas de las mujeres en situaciones de emergencia en la práctica le dio una legitimidad particular a las solicitudes de CARE.

La Unión Africana

La Unión Africana (UA) es cada vez más vista como un enfoque crítico de la incidencia de la sociedad civil, ya que está jugando un papel sin precedentes y proactivo para abordar las crisis de África y está ejerciendo liderazgo en negociaciones globales. La sociedad civil africana también se ha convencido cada vez más de que, además de la incidencia comunitaria, la participación en la incidencia en relación a políticas en el nivel más alto de toma de decisiones en el continente es la mejor manera de tener un impacto real y sostenible en la pobreza y la injusticia en África.

El sistema de la UA se compone de varias instituciones formuladoras de políticas importantes – en particular la Asamblea; el Consejo Ejecutivo; el Comité de Representantes Permanentes; Comités Técnicos Especializados; el Consejo Económico, Social y Cultural; el Parlamento Panafricano; el Consejo de Paz y Seguridad; y la Corte Africana de Derechos Humanos y de los Pueblos. La Comisión de la UA constituye el motor burocrático y tecnocrático de la UA y por lo tanto es un elemento clave para cualquier organización que desee participar en algún asunto continental. También son de importancia en el panorama institucional de África la Nueva

Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD); el Mecanismo Africano de Revisión de Pares (APRM); y las Comunidades Económicas Regionales (CER). Otra estructura importante es la Secretaría Conjunta revitalizada, que reúne a la UA, la Comisión Económica para África de las Naciones Unidas y el Banco Africano de Desarrollo.

El género es un tema en torno al cual se ha producido una colaboración efectiva entre la UA y organizaciones de la sociedad civil (OSC). Por ejemplo, el Protocolo a la Carta Africana de Derechos Humanos y de los Pueblos relativo a los Derechos de las Mujeres en África entró en vigor debido a que la Coalición Solidaridad para los Derechos de las Mujeres Africanas (SOAWR) presionó con éxito para obtener su ratificación. La estrategia, que combinó la creación de un sentimiento de indignación con un compromiso constructivo, es ampliamente percibida como un modelo de colaboración colectiva.

Los principales desafíos al trabajar con la UA son la existencia de órganos e iniciativas de la UA y la brecha entre la formulación de políticas a nivel continental y la implementación a nivel nacional. Por lo tanto, es clave ser realista sobre lo que se puede lograr y lo que no se puede lograr.

Al igual que con la ONU y la UE, las OSC colaboran con la UA a través de los órganos de la UA antes mencionados, por medio del cabildeo con estados miembros a nivel nacional, en Addis Abeba y en los distintos foros (expertos, iniciativas ministeriales y para la creación de otras capacidades). Las ONG deben estar al día sobre las actividades de la UA por medio de la observación del calendario de eventos de la UA y la identificación de oportunidades de cabildeo; el análisis de las Cumbres de la UA y otras decisiones; el conocimiento de los países que son influyentes y los países que estarán interesados en los temas que se proponen hablar (análisis de poder); la identificación de los países en los comités pertinentes a fin de orientar la incidencia; etc.

Principales entes con relación a los cuales ejercer cabildeo

- **La Comisión de la Unión Africana (CUA)**, la cual reúne a los jefes de estado africanos dos veces al año (en enero en Addis Abeba; en julio en otra parte de África). También convoca reuniones ministeriales de forma regular (es decir, los Ministros de Salud y de Relaciones Exteriores), transformando los insumos africanos en procesos globales, como en la Asamblea General de las Naciones Unidas (AGNU) y las deliberaciones post 2015; asimismo, establece marcos de políticas continentales, que influyen en las políticas nacionales. A nivel mundial, la CUA es influyente en la AGNU y el lenguaje adoptado en las reuniones de la UA se logra incorporar (a través del G77) en las declaraciones de la ONU y documentos finales, tales como el ‘Documento final del evento especial para dar seguimiento a los esfuerzos realizados en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio’, así como el documento marco post 2015. A nivel de país, las políticas se desarrollan dentro de los marcos de políticas de la UA.

A nivel nacional, NEPAD también revisa esos compromisos de los líderes de la UA y responsabiliza a estos últimos con respecto a la adopción de los mismos a nivel de país.

- Los órganos de la UA, por ejemplo, el Parlamento Panafricano, el Consejo de Paz y Seguridad, el Protocolo sobre los Derechos de las Mujeres.

Adaptado del Compendio de la Unión Africana de Oxfam: <http://www.oxfam.org/en/policy/african-union-compendium>

ESTUDIO DE CASO 18

Conferencia Internacional de la Región de los Grandes Lagos (CIRGL)

CARE ha dirigido un programa de incidencia regional para hacer frente a la violencia basada en género conocido como la Iniciativa de Incidencia de los Grandes Lagos (GLAI). Al trabajar con las organizaciones de la sociedad civil comunitaria y sobrevivientes en cuatro países, se busca abordar el tema de la impunidad de la violencia sexual mediante una serie de tácticas. En 2011, la Conferencia Internacional de la Región de los Grandes Lagos (CIRGL) – un órgano intergubernamental subregional formado por 12 países – celebró una sesión especial en Kampala para discutir la violencia sexual basada en género. Los países de la GLAI tenían tres meses para influir en el resultado final de la conferencia y trataron de hacerlo mediante el aseguramiento de que los hallazgos de los programas informaran las posturas de la sociedad civil a nivel regional y las consultas a nivel nacional. La Conferencia dio lugar a la aprobación de una Declaración sobre ‘Tolerancia Cero a la VBG’ en la región y los estados individuales se comprometieron a darle seguimiento a la misma, por ejemplo, con enmiendas de la legislación nacional pertinente. El ochenta por ciento de las propuestas de la sociedad civil fue capturado por las 19 recomendaciones de la Declaración. La GLAI ha rastreado subsecuentemente los compromisos y está produciendo ‘informes paralelos’ con los socios de la sociedad civil para responsabilizar a los estados. CARE observó que al involucrarse en una oportunidad de incidencia regional:

- Proporcionó a las organizaciones regionales de la sociedad civil una agenda compartida y cierto nivel de apalancamiento para cabildear ante los gobiernos nacionales a fin de que cumplan con sus compromisos bajo la Declaración.
- Ayudó a consolidar las relaciones con los formuladores de políticas y contribuyó a una mayor visibilidad para CARE y sus socios.
- Demostró que la incidencia comunitaria puede influir en niveles más altos de toma de decisiones.

PASO 5

Solicitudes de políticas y mensajes principales

La elaboración de una buena solicitud de política es posiblemente la etapa más importante del ciclo, pero a la vez la que representa más tiempo y más dificultades. A menudo se descuida conforme la planificación de actividades y la redacción de informes se van volviendo más importantes. Los gobiernos y otros grupos de poder a menudo no pueden o no están dispuestos a tomar medidas, por lo que las solicitudes deben ser lo más enfocadas en soluciones posible para captar su atención. Las solicitudes de políticas son las acciones específicas del mundo real que queremos que los destinatarios realicen, con el fin de lograr nuestras metas. Deben ser específicas, medibles, alcanzables, realistas y de duración determinada.

Cuando se diseña una solicitud de política, es importante tener en cuenta lo que está bajo el poder del destinatario. Por ejemplo, no tiene sentido pedirle solamente a ONU Mujeres un incremento en el número de operaciones de mantenimiento de la paz que protejan a mujeres y niñas porque es responsabilidad del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y del Consejo de Seguridad de la ONU.

Del mismo modo, no tiene sentido tener solicitudes de políticas vagas, como por ejemplo ‘los donantes deben adoptar un enfoque holístico con relación a la programación de planificación familiar’. Esto hace que sea muy fácil que los destinatarios eviten la adopción de medidas y sugiere que CARE no tiene muy claro qué queremos cambiar o que

no hemos investigado adecuadamente qué es posible. Por el contrario, si la meta es una programación integrada, la solicitud podría consistir en que el aspecto más descuidado – tal vez la anticoncepción gratuita – se financie de manera más efectiva.

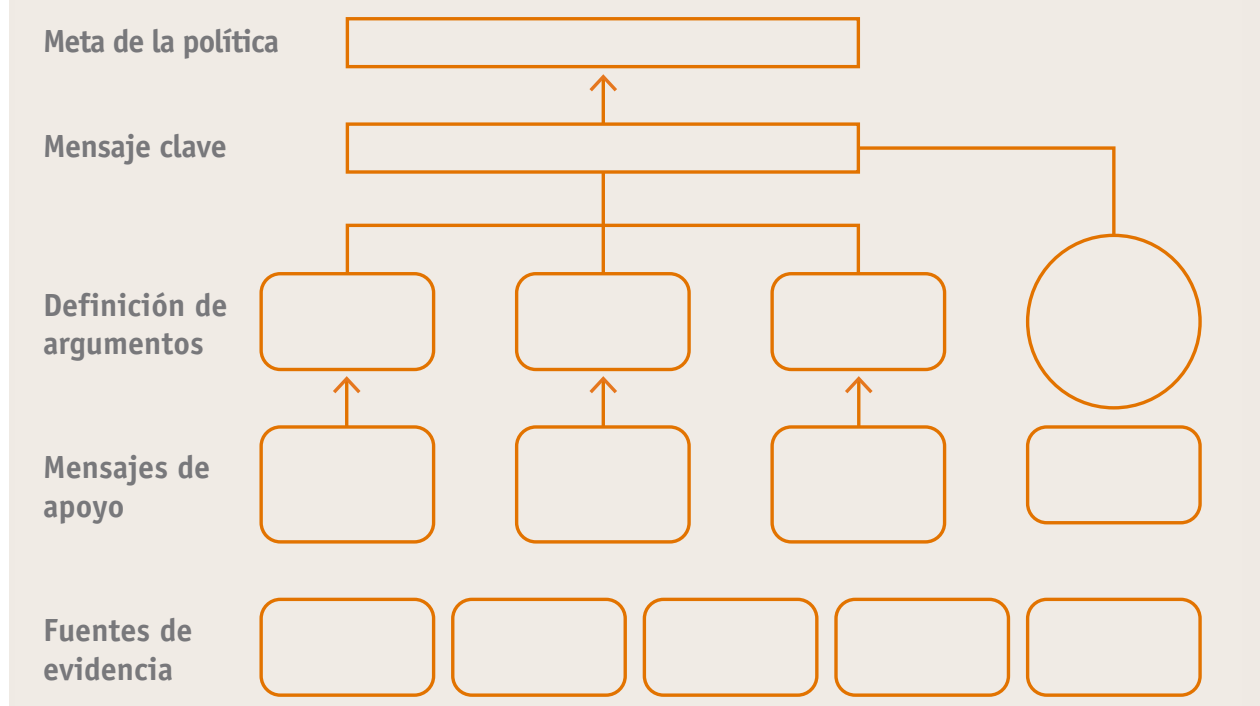
Las estadísticas u objetivos son importantes cuando se piensa en solicitudes de políticas. Las cifras y los resultados de las encuestas de percepción se graban en la mente de las personas. Durante la campaña IF del G8, las ONG del Reino Unido identificaron un déficit de financiamiento mundial de \$425 millones por año para la inversión en la agricultura de pequeña escala, lo que permitió a los activistas instar a los gobiernos a que asistieran a la cumbre para hacer promesas financieras con el fin de cubrir el déficit de financiamiento.

Es importante pensar en los presupuestos (en su ajuste o en su conformación); las ventanas de oportunidad política, tales como el establecimiento de objetivos en los manifiestos de los partidos políticos; cambios en la legislación; el desarrollo de órganos de supervisión fuertes para mejorar la implementación; si los nuevos funcionarios en los ministerios promoverán algún asunto; y asignar un valor económico a algo para convencer a las tesorerías que el cambio es una buena inversión.

Comunicación de solicitudes de políticas o mensajes

A veces una solicitud podría ser muy técnica – porque es una acción específica con duración determinada que los funcionarios podrían ser capaces de tomar en cuenta – pero no necesariamente captará la imaginación de los medios de comunicación o del público en general, a quienes podría ser importante movilizar a fin de presionar a los funcionarios.

HERRAMIENTA 7: Comunicación para influir



Tipos de hechos impactantes	Ejemplo (por favor hacer clic sobre el vínculo para obtener las fuentes)
Número grande: la estadística única que muestra el tamaño del problema	<ul style="list-style-type: none"> • El conflicto armado le representa a África \$18 mil millones por año • Una ruptura de la Eurozona podría representar un costo para los países más pobres de \$30 mil millones por comercio e inversión extranjera perdidos • Las remesas de los trabajadores en el extranjero hacia países en desarrollo representan \$372 mil millones al año, 3 veces el presupuesto de ayuda mundial
Yuxtaposición para destacar la injusticia y la doble moral	<ul style="list-style-type: none"> • Costaría \$66 mil millones lograr sacar a todas las personas del planeta de la pobreza extrema – 4% del gasto militar mundial • El riesgo de morir por causas relacionadas con el embarazo de la mujer oscila entre 1 en cada 18 mujeres en Nigeria en comparación con 1 en cada 8,700 en Canadá
Algún hecho absurdo puede hacer que una yuxtaposición sea mucho más memorable	<ul style="list-style-type: none"> • Es más fácil el comercio de armas que el de bananos. Los bananos están sujetos a más regulaciones bajo las normas comunitarias que las ventas de AK47. • Cada vaca de la UE recibe más de \$2 por día en subsidios, lo cual es más alto que el ingreso de la mitad de la población mundial
Estadísticas sorprendentes	<ul style="list-style-type: none"> • Más personas mueren por accidentes de tráfico en las carreteras en los países en desarrollo que por malaria • México es el país con la segunda tasa más alta de obesidad, después de Estados Unidos
Cuestiones abstractas humanizadoras	<ul style="list-style-type: none"> • 12 millones de niños más tendrán hambre para el año 2050 debido al cambio climático
Escala humana: las estadísticas pueden ser tan grandes que no podemos comprender lo que significan; se debe escalarlas a un tamaño con el que nos podamos sentir relacionados	<ul style="list-style-type: none"> • Un niño muere cada cuatro segundos por causas evitables • Hay dos balas por cada persona en el planeta

Por esta razón, es importante pensar en la comunicación de las solicitudes para diferentes audiencias. Los funcionarios podrían necesitar un documento muy específico y detallado de la postura que incluya, por ejemplo, cómo un nuevo marcador de género aplicado durante las etapas de redacción de la propuesta podría ayudar a mejorar la capacidad de las ONG de realizar programas con enfoque de género durante emergencias.

Pero para atraer la atención de los medios de comunicación (para asegurarse de que los funcionarios tomen medidas), el mensaje tiene que ser más impactante, por ejemplo, ‘los gastos lamentables en temas de género durante emergencias ponen a las mujeres en riesgo’. Esto es para mostrar lo que la falta de financiamiento representa y por qué es un problema.

También es importante pensar cuidadosamente acerca de tener contra argumentos listos para justificar la postura de CARE y considerar quién está en mejores condiciones para entregar el mensaje. A menudo, los gobiernos son persuadidos por sospechosos inusuales: por ejemplo, cuando las ONG trabajaban para que se creara un Tratado Internacional sobre el Comercio de Armas consiguieron el apoyo de la Asociación Nacional de Industria de la Defensa – que también quería condiciones más niveladas. Trabajar con un órgano de comercio significaba que el gobierno prestaba atención de inmediato.

HERRAMIENTA 7: Comunicación para influir

Cuando se desarrollan planes vale la pena recordar que es mucho más fácil involucrar e influir en los interesados si tienen una relación constante con CARE en lugar de una interacción esporádica. La mensajería efectiva también toma en cuenta diferentes públicos, el propósito y, por lo tanto, el formato y estilo de la comunicación. La Herramienta de Comunicación para Influir puede ayudar con la conformación del mensaje. Se debe empezar con la meta de incidencia, luego se sigue con la solicitud clave o el mensaje y después con los argumentos y la evidencia.

Debe de tomarse en cuenta el uso de ‘hechos impactantes’ en las comunicaciones para quienes prestarán apoyo. Duncan Green, de Oxfam, describe los hechos impactantes como: ‘esas estadísticas impresionantes, memorables y filomediatas que sobrepasan los tecnicismos para motivar a la gente a cambiar el mundo’. Son recordadas y se repiten sin cesar por los medios de comunicación y los políticos. Se les conoce como hechos “impactantes” porque si son realmente eficaces, resultan siendo “letales” para los argumentos de la oposición. El hecho o gráfica impactante puede tener más impacto que la totalidad de un informe bien documentado. Ver ejemplos de hechos impactantes en el blog de Duncan Green de arriba.

ESTUDIO DE CASO 19

CARE calcula el costo de la violencia contra las mujeres en Bangladesh

Muchos gobiernos no pueden o no tienen la intención de abordar los asuntos por motivos morales solamente. Como miembro de una coalición nacional para hacer frente a la violencia contra las mujeres y las niñas (VCMN), CARE Bangladesh llevó a cabo un trabajo de investigación para cuantificar el costo de la VCMN para la economía nacional y así ayudar a fundamentar el caso para la creación de nueva legislación. El estudio encontró que cuando se consideraron todos los costos cuantificables, el costo total de la violencia intrafamiliar en Bangladesh en 2010 equivalía a más de 143 mil millones de takas (más de US\$1.8 mil millones al cambio actual). Esto equivale a 2.05 por ciento del PIB, lo que equivale a 12.65 por ciento del gasto público de ese año – monto cercano al gasto total del gobierno para el sector de salud y nutrición en Bangladesh para ese año. Eso ayudó a convencer a las autoridades de mejorar la legislación sobre la violencia contra las mujeres.

ESTUDIO DE CASO 20

Establecimiento de nuevos principios bancarios con el sector privado

Basándonos en el éxito de una asociación que busca vincular a 5000 grupos de ahorro con cuentas bancarias de Barclays, empezamos a pensar en cuál sería la mejor manera de apalancar el poder de un banco global para ampliar nuestro trabajo. CARE, Plan y Barclays acordaron lanzar un Estatuto para expandir la banca responsable a favor de malos ahorradores. El Estatuto, que establece los principios de vinculación de CARE, busca ganar el apoyo de 100 organizaciones líderes y su fin es asegurar que por lo menos otros cinco bancos proporcionen nuevos productos y servicios para aquellos que viven con \$1-2 por día para 2015.

ESTUDIO DE CASO 21: SWASH+

Cómo los objetivos de políticas condujeron a cambios concretos

SWASH+ identificó tres objetivos generales de políticas. A partir de éstos, sugirió una serie de cambios específicos en las políticas:

1. Identificar, desarrollar y probar enfoques innovadores para intervenciones de agua, saneamiento e higiene, basadas en las escuelas y en la comunidad, que promuevan la sostenibilidad y escalabilidad.

Como resultado, el Ministerio de Salud Pública y Saneamiento desarrolló un estatuto de sostenibilidad sobre WASH en las escuelas para mejorar el monitoreo y el nivel de responsabilidad de parte de todos los interesados en las diferentes escuelas

2. Proporcionar y probar un programa de promoción del agua, saneamiento e higiene integrado y seguro en las escuelas y las comunidades que maximice el impacto, la equidad, la sostenibilidad y la rentabilidad.

El Ministerio de Educación ha adoptado un currículo y materiales WASH para la capacitación de los profesores en funciones.

3. Influir positivamente en las inversiones del gobierno de Kenia en agua, saneamiento e higiene escolar mediante el apalancamiento del aprendizaje con enfoques sostenibles, escalables y eficaces.

El gobierno de Kenia adjudicó \$3.4 millones para toallas sanitarias para niñas en etapa escolar en 2011 y el financiamiento con respecto a WASH en las escuelas se ha duplicado y ha alcanzado \$840,000/año.

PASO 6

Recursos

Antes de desarrollar un plan de presupuesto y acción para el trabajo de incidencia, es esencial hacer una evaluación realista de las capacidades, recursos y brechas existentes, así como de las posibles fuentes de financiamiento para respaldar el trabajo. Esto debería incluir la consideración del poder potencial de CARE para influir, lo cual es fundamental para que cualquier iniciativa de incidencia sea exitosa. Además, en esta etapa es útil identificar a posibles donantes y/o oportunidades de financiamiento para financiar el proyecto. En conjunto, estas actividades ayudarán a evaluar si la estrategia general es realista y alcanzable.

Análisis de capacidades y recursos

La herramienta de planificación de incidencia consistente en Nueve Preguntas Clave, desarrollada por Jim Schultz de Democracy Center (ver el Paso 7 para obtener el enlace), sugiere que: “un esfuerzo de incidencia eficaz cuida bien los recursos de incidencia ya existentes y sobre los cuales se puede desarrollar el trabajo. En resumen, no se empieza desde cero, se empieza a desarrollar con base en lo que ya se tiene”.

Nuestros recursos pueden ser tanto tangibles, por ejemplo físicos y financieros, como intangibles, por ejemplo recursos tecnológicos, contactos, la reputación y recursos humanos, incluyendo conocimientos, habilidades y motivación. Una buena manera de identificar los recursos existentes y las posibles brechas en la capacidad es mediante un mapeo de todos los recursos, relaciones, poderes e influencia existentes, para luego analizar lo que se puede utilizar de la lista para ayudar a lograr el objetivo de incidencia y determinar qué recursos adicionales pueden ser necesarios para que la iniciativa sea exitosa.

Las siguientes preguntas, desarrolladas por Womankind, son útiles para pensar en los tipos de poder para influir que CARE podría ya poseer:

- ¿Podría CARE crear una situación de vergüenza pública para el destinatario?
- ¿CARE tiene información y evidencia que podrían ser útiles para ellos?
- ¿Podemos llevar apoyo político?
- ¿Podemos explicar nuevos conceptos y hacer que se vean relevantes?
- ¿Podríamos ayudarles a cumplir con los deseos de los donantes?

Womankind también ha elaborado una lista de preguntas a considerar cuando se piensa en los recursos actuales y las posibles brechas antes de comenzar a planificar o desarrollar el presupuesto para una actividad en particular. He aquí una muestra de sus preguntas (abajo se provee un enlace a su herramienta completa):

- **Recursos Humanos**
 - ¿Quién va a estar disponible para trabajar en los diferentes aspectos del proyecto?

- ¿Las personas clave tienen las habilidades y la experiencia adecuadas? Si no es así, se les puede capacitar o se puede involucrar a otras personas?
- ¿Tiene acceso a otras personas que pueden ayudar? ¿Tiene voluntarios para distribuir folletos, partidarios de la campaña para escribir cartas, miembros de la comunidad para asistir a reuniones?

- **Socios**
 - ¿Qué podrían ofrecer los socios potenciales?
- **Información y Conocimientos**
 - ¿Ha sido capaz de investigar y analizar lo suficiente con respecto al problema, sus objetivos y las soluciones, así como para identificar sus objetivos?
- **Relaciones**
 - ¿Qué relaciones tienen usted, su personal, los voluntarios y sus socios que serán capaces de utilizar?
 - ¿Estas podrían encontrarse entre los públicos objetivo, personas influyentes o en áreas prácticas, tales como el diseño de materiales o medios de comunicación.
- **Reputación**
 - ¿Usted o sus socios tienen una reputación sólida entre los públicos objetivo, con el público en general o con los medios de comunicación? Si no es así, ¿ha desarrollado estrategias y tácticas para mejorar esto?
 - ¿Se puede reclutar a voceros o celebridades influyentes para hablar en su nombre?
- **Tiempo**
 - ¿Tiene tiempo suficiente para implementar su proyecto de manera eficiente?
 - ¿Hay plazos específicos con los que hay que cumplir?
 - ¿Hay acontecimientos externos que desea utilizar, como las elecciones, reuniones políticas nacionales o locales, ciclos de planificación del gobierno o cumbres internacionales?
- **Dinero**
 - ¿Cuanto dinero tiene disponible para este proyecto de incidencia?
 - ¿De dónde proviene el dinero: de su organización, socios, otros financiadores?
 - ¿Aproximadamente cuánto cree que necesitará para implementar las actividades que está considerando?

Análisis de oportunidades de financiamiento

Es importante investigar qué recursos y fondos internos de donantes están disponibles para la incidencia, a diferencia de otros tipos de intervenciones. Algunas tendencias parecen indicar que ha habido un aumento en el financiamiento de donantes para los esfuerzos de incidencia y de fortalecimiento de la sociedad civil. Sin embargo, a menudo la mejor manera de financiar el trabajo de incidencia es incluyéndolo como un componente de un programa más amplio. Al igual que con muchas otras organizaciones, el trabajo de incidencia en CARE está financiado en gran parte (aunque no exclusivamente) a través de recursos no restringidos. Si bien tenemos que ver nuestros recursos existentes como punto de partida para financiar el trabajo de incidencia, deberíamos desarrollar deliberadamente una programación más integral que

incluya actividades de incidencia, así como involucrarnos proactivamente con los donantes que financian el trabajo de incidencia, con el fin de cubrir los costos de las actividades de incidencia y salarios del personal.

Para obtener una comprensión general de las necesidades y oportunidades de financiamiento, es importante tener en cuenta (1) los fondos internos disponibles: oportunidades para financiar la iniciativa con los programas existentes y ya financiados o con recursos no restringidos; (2) la posibilidad de integrar el trabajo de incidencia en nuevas propuestas para programas más grandes; (3) si debe desarrollarse una propuesta de proyecto nueva e independiente para una iniciativa de incidencia específica.

Las preguntas a continuación ofrecen una guía práctica para ayudar a identificar las oportunidades de financiamiento disponibles:

- ¿Existen ya fondos internos disponibles para respaldar la iniciativa? ¿Qué programas existentes podrían ya incluir y/o financiar un componente de incidencia? ¿Existe ya financiamiento para cubrir los salarios del personal clave?
- ¿Qué otros programas con temas similares están desarrollando actualmente otros colegas para su presentación a los donantes? ¿Podría esta iniciativa de incidencia mejorar una propuesta de programa mediante la adición de un elemento de más largo plazo, potencialmente un impacto sostenible?
- ¿Sería posible integrar esta iniciativa de incidencia en la propuesta de donantes del programa más amplia? ¿El tiempo del personal de incidencia y otros recursos podrían incluirse en el presupuesto del programa más amplio?
- Si deben identificarse nuevas fuentes de financiamiento, ¿qué donantes han financiado iniciativas de incidencia como parte de los programas de asistencia y desarrollo en este país/región? Aparte de la asistencia multilateral y bilateral, ¿existen individuos, empresas privadas, fundaciones o algún otro grupo interesado en la incidencia? Puede ser útil estudiar cómo otras ONGs que participan en actividades de incidencia han financiado su trabajo.
- ¿Cuáles son las prioridades de los donantes que han financiado la incidencia? ¿Están interesados en asuntos particulares (es decir, la reforma de la política de educación)? ¿Están interesados en grupos específicos de la población (es decir, las políticas que afectan a los hogares encabezados por mujeres o políticas que afectan a minorías étnicas)? ¿Tienen un enfoque geográfico?
- ¿Qué tipo de iniciativas de incidencia han financiado recientemente? ¿Qué cantidades de dinero se les proporcionó a esas iniciativas?
- ¿Es posible obtener más información sobre un donante? ¿Quién en CARE los conoce y puede ayudar? ¿Hay otros contactos que puedan facilitar el acceso a un donante?

ESTUDIO DE CASO 22

GLAI – recaudación de fondos para una iniciativa regional

Desde 2009, CARE ha estado implementando la Iniciativa de Incidencia de los Grandes Lagos (GLAI) en Burundi, Ruanda, Uganda

y RDC (en este último a partir de 2012), un programa que pretende responsabilizar a los estados con respecto a los compromisos para reducir la violencia sexual. A través de un contacto continuo con el Ministerio de Relaciones Exteriores de Noruega y la Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo (NORAD), así como con la Embajada de Noruega en Kampala, la iniciativa GLAI fue financiada sobre una base de año a año. Originalmente la iniciativa iba a durar tres años, pero CARE fue capaz de convencer a NORAD de extender el programa, alineándolo con su enfoque más amplio sobre Programas de Empoderamiento de las Mujeres. El donante tenía la intención de trabajar con base al trabajo anterior de CARE para desarrollar incidencia nacional sobre violencia sexual con el fin de lograr alcanzar sus ambiciones más amplias para implementar un nuevo Programa de Igualdad de Género y Empoderamiento de las Mujeres de cinco años.

ESTUDIO DE CASO 23

Búsqueda de fondos del gobierno nacional en Bangladesh

CARE se asoció con el Gobierno de Bangladesh para implementar el programa SHOUHARDO: un programa de seguridad alimentaria que utilizó una amplia gama de intervenciones, incluyendo la provisión de servicios de salud materno-infantil, saneamiento, generación de ingresos, asociaciones populares de ahorro y préstamo, así como adaptación al cambio climático. El Gobierno de Bangladesh proporcionó una parte del financiamiento y apoyo técnico, mejorando en definitiva la sostenibilidad, la eficacia y el alcance del programa (<http://www.care.org/work/health/children/shouhardo>).

OTRAS HERRAMIENTAS EXTERNAS

La herramienta de Womankind completa de su caja de herramientas de derechos de las mujeres e incidencia, sección 5: Estrategia y Planificación (pp. 55-6), es útil para pensar acerca de los recursos existentes y de cualquier brecha existente antes de desarrollar un presupuesto y plan de acción.

*Las plataformas de ONG nacionales pueden ser una fuente útil de información sobre oportunidades de financiamiento disponibles para ONG con respecto a diferentes tipos de programación, incluyendo la incidencia; por ejemplo, **BOND (ONG Británicas para el Desarrollo de Ultramar)** en el Reino Unido. Muchos países cuentan con una plataforma de ONG que ofrece servicios similares.*

PASO 7

Plan de acción e implementación

Ahora que el problema y sus causas han sido identificados, y el contexto, los objetivos y los recursos han sido evaluados, es hora de empezar con la planificación de actividades.

1. Identificar resultados y actividades

La primera etapa del diseño de un plan de acción es identificar los resultados e indicadores con respecto a las metas de incidencia que se especificaron en los pasos anteriores. **Los resultados son los cambios tangibles que se derivan de un conjunto de actividades y contribuyen a la consecución de un objetivo.** Pueden ser cambios en el comportamiento de personas, organizaciones o socios. **Un indicador es una evidencia contra la cual puede medirse el progreso** (Incidencia Participativa de VSO, p42).

En esta etapa de planificación, suele estar disponible una gran cantidad de información para el desarrollo de un modelo lógico o marco lógico. Los marcos lógicos ayudan a los usuarios a visualizar la relación entre las metas de una iniciativa de incidencia y las actividades propuestas para la consecución de esas metas.

ESTUDIO DE CASO 24

Estrategia de incidencia sobre mujeres, paz y seguridad: resultados y actividades

La participación de las mujeres y los derechos de las mujeres a menudo se descuidan en la gobernanza para el establecimiento de la paz, la construcción de la paz y durante el post conflicto, así como en procesos de recuperación y reconstrucción más amplios. Por ello y con base en la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de la ONU, CI desarrolló una estrategia de Mujeres, Paz y Seguridad. El propósito era involucrar a los miembros de CARE (CIM) y a las oficinas de país (CO) (comenzando con tres países prioritarios, Uganda, Nepal y Afganistán) para asegurar que los gobiernos cambiaran sus políticas en cuanto a la protección y participación de las mujeres en los entornos de conflicto y post conflicto. La estrategia identificó objetivos y resultados tanto para la protección como para la participación. Utilizando el objetivo de participación de la estrategia como un ejemplo, uno de los resultados identificados fue asegurar que para el año 2014, la política de asistencia de donantes bilaterales y multilaterales y una mayor participación política estarán fortaleciendo y salvaguardando la participación política de las mujeres en la región del Oriente Medio. Para lograr esto, una de las principales actividades fue el lanzamiento del Informe de la Primavera Árabe sobre la participación de las mujeres en las insurrecciones y las reuniones de seguimiento con donantes clave y otros actores a nivel nacional, regional e internacional que podrían influir en la participación de las mujeres en la región MENA.

ESTUDIO DE CASO 25

Estrategia de incidencia sobre Salud Sexual, Reproductiva y Materna (SSRM): resultados y actividades

La estrategia de incidencia sobre SSRM de CI se enfoca en la rendición de cuentas; el Objetivo 2 consiste en que las políticas y el financiamiento internacionales (en el contexto de dos a tres procesos estratégicos globales) permitan y apoyen políticas y prácticas de SSRM eficaces que sean integrales y basadas en la comunidad, reflejen un enfoque basado en derechos humanos e incluyan un fuerte enfoque en el empoderamiento de las mujeres/ igualdad de género para el año 2015. En el plan de acción para implementar la estrategia, uno de los resultados identificados bajo este objetivo es que los gobiernos y los donantes aumenten la inversión para la ampliación de enfoques exitosos e innovadores con respecto a SSRM, en consonancia con las prioridades y enfoques de CARE. La actividad principal de este resultado era que los miembros de CI y las oficinas de país se reunieran con e influyeran en los tomadores de decisiones clave para el aumento del financiamiento y la priorización de políticas y prácticas de SSRM eficaces, con un enfoque especial en la Cumbre de Planificación Familiar que tuvo lugar en julio de 2012. Como resultado de influir en esta cumbre, CARE ahora es miembro de un órgano consultivo internacional sobre responsabilidad social con respecto a servicios de salud sexual y espera obtener una cantidad de financiamiento significativa para realizar más trabajo.

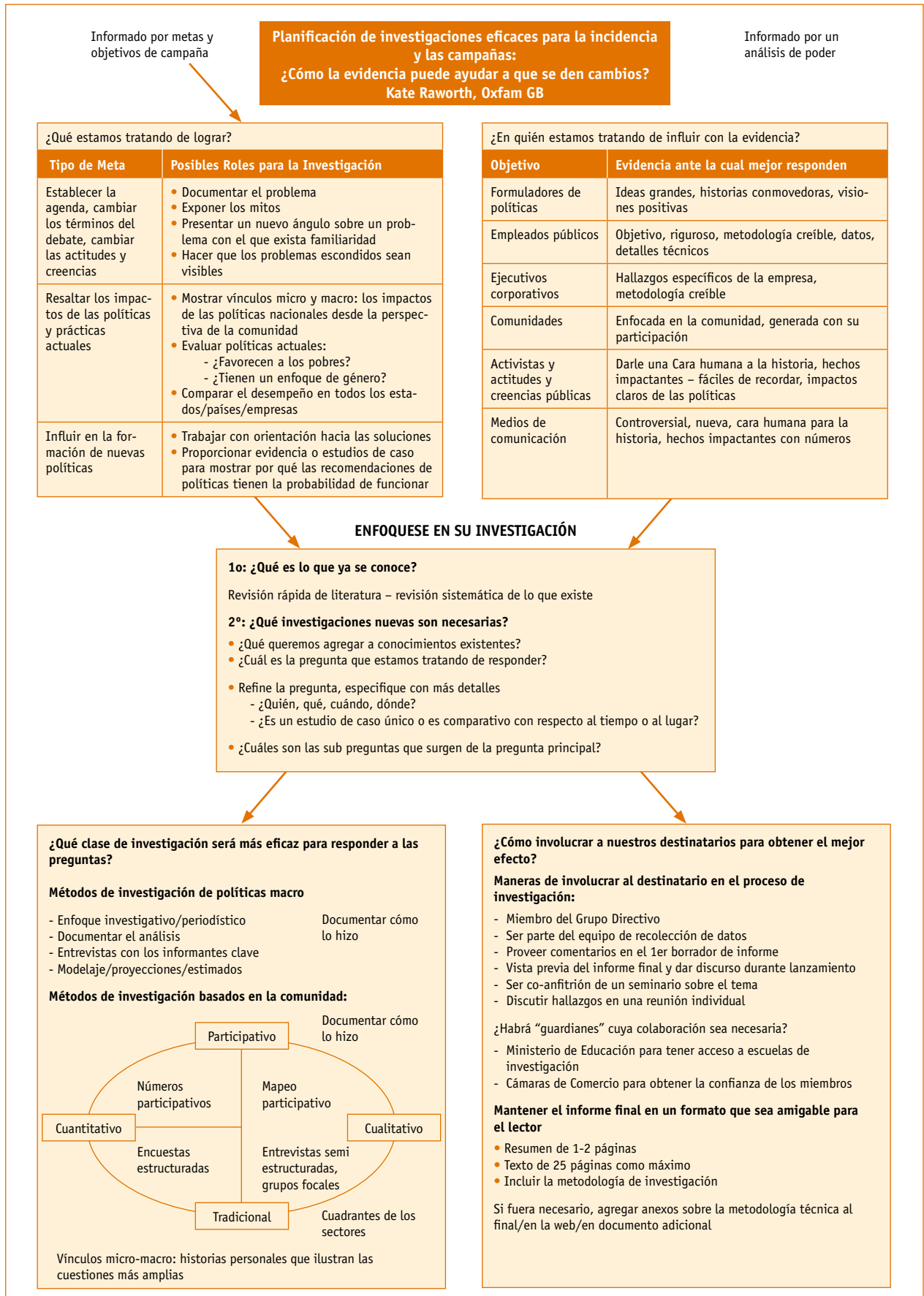
ESTUDIO DE CASO 26

Estrategia de incidencia de Siria

La estrategia de incidencia regional de Siria ha establecido cinco metas temáticas principales: (1) que se satisfagan las necesidades básicas de las mujeres y las niñas; (2) que los refugiados urbanos y de campamentos disfruten de un mejor nivel de vida en el exilio; (3) que se dé mayor acceso, que a la vez sea más seguro, a los actores humanitarios para proporcionar suministros de socorro necesarios en Siria; (4) que se provea asistencia adecuada, oportuna y coordinada a la cantidad más grande de personas afectadas por la crisis; (5) que se dé prioridad a la protección de los civiles como una obligación legal y como una prioridad programática. Estos objetivos tratan de equilibrar los imperativos humanitarios de CARE, nuestra capacidad de influir en el campo y las prioridades programáticas y de incidencia de CARE con un enfoque en mujeres y niñas.

HERRAMIENTA 8: Planificación de investigaciones eficaces para la incidencia y las campañas

Esta útil herramienta fue desarrollada por Oxfam para ayudar a producir buenos informes de incidencia



2. Elegir los métodos y tácticas de incidencia correctos

Aunque puede que sea necesario cambiar los métodos o las actividades una vez se ha implementado la iniciativa de incidencia, definirlos en la etapa de planificación ayuda a asegurar que se tengan los recursos necesarios.

En el ámbito de la incidencia, la gente a menudo se refiere a determinadas categorías de actividades como tácticas. Las tácticas son tipos de actividades que respaldan la estrategia. Las tácticas de incidencia se eligen a menudo en función de su nivel de riesgo, su costo y sus posibilidades de éxito en el entorno político existente. Las estrategias de incidencia por lo general tienen que adaptarse con el tiempo, entonces si bien es importante tener una idea de la variedad de actividades a ser llevadas a cabo, también es importante mantener un calendario de actividades flexible. Innovar y aprovechar oportunidades que puedan surgir es crítico para una incidencia exitosa, incluso si esto significa cambiar el plan original.

Estas son algunas de las tácticas de incidencia específicas a tener en cuenta:

a) Análisis e investigación para aportar evidencia

Tener evidencia sólida es fundamental para respaldar las solicitudes de políticas y proporcionar argumentos para influir y convencer al público objetivo. Como organización operativa con amplia experiencia en programación, CARE está muy bien situada para documentar y explicar el problema que estamos tratando de resolver, para mostrar qué funciona y qué soluciones se han probado para abordar la cuestión, o para determinar cuál es el impacto de un curso de acción en particular que podría ser llevado a escala.

Hacer investigaciones eficaces y útiles para la incidencia requiere de pensamiento y planificación cuidadosos desde las etapas iniciales del proceso. Un trabajo de investigación eficaz debe:

- Ser oportuno al momento de abordar un problema – ¿La agenda de investigación tiene una visión hacia el futuro?
- Proporcionar nuevas evidencias y soluciones para abordar problemas.
- Simplificar problemas/desafíos complejos. Los documentos malos son demasiado complejos en cuanto a concepto y prosa; los buenos simplifican los aspectos complejos.
- Involucrar a las partes interesadas desde el principio. Involucrarse con los destinatarios/socios desde el principio. Si muestran su aceptación desde el inicio, van a escuchar al final.
- Tener apoyo de un evento de lanzamiento bien planificado y un plan de medios de comunicación.

ESTUDIO DE CASO 27

Generación de evidencia con base en el programa SHOUHARDO de CARE Bangladesh

SHOUHARDO, un programa integral de seguridad alimentaria en Bangladesh, utilizó datos basados en evidencia para revelar una reducción dramática en el retraso en el crecimiento infantil – más del doble del promedio mundial de USAID para programas de seguridad alimentaria en casos que no son de emergencia – en gran parte gracias a los componentes de empoderamiento de género del programa. Esta información se utilizó para probar que el empoderamiento de género fue el contribuyente más grande a una reducción en el retraso en el crecimiento infantil. El programa utilizó estas evidencias para reclamar la necesidad de crear políticas de desarrollo inclusivas de género en el ámbito local, nacional e internacional. CARE USA también utilizó la investigación para ayudar a abogar por una continuación del presupuesto de USAID.

ESTUDIO DE CASO 28

Utilización de la responsabilidad social para desarrollar evidencia en Perú

En Perú, CARE ha capacitado a mujeres indígenas para ser ‘monitoras sociales’ que observan los establecimientos de salud y discuten con mujeres su experiencia con la atención que están recibiendo. Los hallazgos se comparten con un Ombudsman, grupos de la sociedad civil y profesionales de la salud, y los planes de acción se desarrollan para responder a las preocupaciones planteadas. Las evaluaciones han mostrado un mayor conocimiento sobre los derechos de las mujeres; mayor satisfacción con los servicios; mayor aceptación de las tradiciones culturales; y un aumento de un tercio en el número de nacimientos en clínicas después de un año. Este éxito contribuyó a que el monitoreo ciudadano fuera institucionalizado como una política nacional en Perú y ha sido compartido con el Consejo de Derechos Humanos de la ONU como un ejemplo de un enfoque basado en derechos de salud materna.

ESTUDIO DE CASO 29

GLAI: utilización de datos para cambiar cómo se denuncian las violaciones en Uganda

En Uganda, los datos reunidos como parte de la iniciativa GLAI de CARE ayudaron a convencer al gobierno de cambiar la forma en que la evidencia de agresión sexual se registraba en el país.

La enmienda del Formulario de la Policía # 3 (PF3), que se utilizaba para registrar los casos legales para sobrevivientes de violación, fue un paso importante para permitir un mayor acceso a la justicia para sobrevivientes en Uganda. La compleción del PF3, sin el cual un sobreviviente no puede proceder a una corte, en un principio requería que un cirujano de la policía llevara a cabo un examen médico del sobreviviente y firmara el formulario. Sin embargo, sólo había cuatro cirujanos de la policía en el país.

CARE pudo proporcionar datos sobre los niveles de agresión sexual en Uganda, utilizando la información que estaba recabando para el Servicio de Información de VBG de la ONU como prueba de la escala del problema y la necesidad de tener más profesionales de la salud para poder examinar a quienes habían sido víctimas de agresión sexual.

Los esfuerzos de CARE contribuyeron a que la campaña de incidencia nacional hiciera un llamado por la modificación del formulario – para permitir que otros profesionales médicos cualificados llevaran a cabo el examen médico en casos de agresión sexual. La campaña resultó con éxito en una enmienda del formulario.

ESTUDIO DE CASO 30

Aseguramiento de un mecanismo de pérdidas y daños por cambio climático

A medida que la escala y el ritmo del cambio climático crece, las personas que viven en la pobreza van sintiendo cada vez más el impacto de la subida del nivel del mar, del deshielo de los glaciares y de los fenómenos climáticos más frecuentes y extremos. Aunque es posible adaptarse a algunos de los efectos del cambio climático, las personas que viven en la pobreza están encontrando cada vez más difícil hacer frente a las crisis relacionadas con el clima cada vez más intensas y severas. Las tormentas altamente destructivas, como el Tifón Haiyan en Filipinas, pueden causar pérdidas generalizadas y daños a la vida, fuentes de ingresos y bienes. Sobre la base de esto y otras evidencias de pérdidas y daños, CARE ha pedido reiteradamente un mecanismo internacional para hacer frente a las pérdidas y daños de los impactos climáticos en virtud de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, el único foro mundial existente para combatir el cambio climático. Se utilizó una combinación de tácticas antes de las discusiones sobre el cambio climático en la COP (Conferencia de las Partes) 19 en Varsovia. Éstas incluyeron el lanzamiento de una serie de informes técnicos escritos conjuntamente con WWF y Action Aid en el periodo previo a la conferencia, así como cobertura de los medios de alto perfil e incidencia dirigida a través de una carta de 100 organizaciones de la sociedad civil nacionales e internacionales con ideas afines para los ministros de medio ambiente clave. Estas acciones, combinadas con un contexto propicio (los estados estaban estancados con otras negociaciones sobre el clima y vieron al mecanismo de pérdidas y daños como un camino potencialmente diferente para explorar), ayudaron a convencer a los gobiernos a actuar y crear un mecanismo de pérdidas y daños en la COP19.

b) Cabildeo ante tomadores de decisiones

El cabildeo es la actividad principal que se utiliza para persuadir al público objetivo a tomar un curso de acción particular. Esto se puede hacer a través de enfoques directos, por ejemplo, reuniones cara a cara con los que detentan el poder de toma de decisiones (por ejemplo, autoridades locales, ministros, jefes de instituciones multilaterales, líderes de partidos), o por medio de contacto más informal (por ejemplo, durante una recepción o en el pasillo afuera de una sala de negociación). También es posible participar en grupos de trabajo o en órganos influyentes, como los comités parlamentarios o grupos de trabajo de la ONU.

Los enfoques más indirectos también pueden ser eficaces, tales como involucrar a aquellos que pueden influir en el destinatario (por ejemplo, jefes de los sindicatos relevantes, líderes corporativos, patronos e incluso conexiones familiares). Es importante prepararse para las reuniones de cabildeo, incluyendo el tener claro qué preguntar, acordar una agenda para la reunión y hacer cualquier seguimiento necesario.

Normalmente, los informes o cartas sobre políticas deben indicar claramente los mensajes y argumentos de respaldo. Deben enviarse antes de las reuniones de cabildeo, ponerse a disposición durante las reuniones o en otros eventos relevantes o publicarse en la página web de CARE. Un documento de política bueno debe:

- Definir y detallar un problema de política urgente dentro del marco de políticas actual que debe ser abordado.
- Proporcionar opciones/recomendaciones con respecto a la política que sean claras y que aborden el diagnóstico que ha hecho el documento
- Dar cuenta de los resultados probables de las opciones de política establecidas.
- Dar una recomendación(es) preferida(s) y proporcionar un argumento sólido para establecer por qué ésta es la mejor acción posible.

Los blogs son cada vez más utilizados para respaldar las solicitudes, para mantenerlas con vida por un periodo de tiempo más largo que los documentos y cartas de postura y para llegar a un público más amplio. Un blog bien escrito debe:

- Competir contra el ruido blanco al ser contundente con sus argumentos.
- Actualizarse con regularidad con contenido interesante.
- Contener un producto de calidad, así que se deben elegir bien las intervenciones.
- Establecer una voz legítima en el campo mediante el intercambio de investigaciones/evidencia.

c) *Visitas de alto nivel a los proyectos de CARE*

Dada la alta calidad de nuestros programas, mostrar nuestro trabajo a tomadores de decisiones clave puede ser muy eficaz para influir en ellos y que tomen las medidas que estamos solicitando.

ESTUDIO DE CASO 31

Visitas de alto nivel a programas de CARE

Estas visitas pueden ayudar a crear un entendimiento más profundo de los problemas y crear relaciones sólidas. CIUK ayudó a facilitar una visita del Secretario de Relaciones Exteriores del Reino Unido, Hague, y la embajadora del ACNUR, Angelina Jolie, al campo de refugiados Lac Vert dirigido por CARE en la RDC. La visita fue parte de su trabajo sobre la Declaración del G8 sobre la Prevención de la Violencia Sexual en los Conflictos, que se centró original y exclusivamente en abordar la impunidad. La visita ayudó a Hague y a Jolie entender que las necesidades de los sobrevivientes son de suma importancia y deben abordarse si la comunidad internacional piensa asegurar cualquier condena subsiguiente. La visita también ayudó a crear relaciones sólidas entre CIUK y el Ministerio de Relaciones Exteriores y la Mancomunidad de Naciones del Reino Unido (FCO). Asimismo, la publicidad generada por los medios de comunicación fue utilizada por muchos miembros de CARE. La oficina de país también estuvo bien posicionada para acercarse al Departamento de Desarrollo Internacional (DFID) del Reino Unido y al FCO para solicitar financiamiento subsiguiente.

d) *Realización de campañas*

La promoción del activismo por parte de los seguidores y el público es otra forma útil de influir en el público objetivo. Las campañas públicas pueden ayudar a crear voluntad política y ejercer presión sobre los tomadores de decisiones. El activismo incluye el apoyo a la creación de grupos de activistas (como las Redes de Acción de CARE), escribir cartas y peticiones, utilizar la tecnología para involucrar a acciones ciudadanas y la organización de manifestaciones. Debe tomarse en cuenta que la organización de manifestaciones pacíficas requiere de una amplia gestión de riesgos y planificación que incluye un enlace con las autoridades (por ejemplo, a menudo se requiere que la policía esté de acuerdo para realizar una marcha o manifestación en un espacio público). El uso de este enfoque requiere de una planificación cuidadosa, incluyendo solicitudes de desarrollo y evidencia, identificar qué grupos es necesario movilizar, decidir sobre los medios más adecuados – como la tecnología basada en la web o el teléfono –, crear apoyo para la campaña, desarrollar alianzas y manejar el proceso.

ESTUDIO DE CASO 32

Red de Acción de CARE (CAN) de CARE USA

La CAN de CARE USA moviliza más de 200,000 defensores voluntarios de todo Estados Unidos para avanzar en la agenda de incidencia de CARE e influir en los miembros del Congreso para apoyar la legislación que combate la pobreza global y promueve el empoderamiento de género. Los miembros de la CAN participan en eventos educativos y de sensibilización, contribuyen con las publicaciones de medios de comunicación, cabildan ante los miembros del Congreso y aprenden más sobre el trabajo de CARE a través de llamadas de conferencia nacionales organizadas, capacitaciones, eventos y la Conferencia Nacional de CARE del Día Internacional de la Mujer que se lleva a cabo anualmente en Washington, DC. Los defensores de la CAN han contribuido con éxito a los esfuerzos del Gobierno de Estados Unidos para reformar la ayuda alimentaria y abordar los temas del matrimonio infantil, salud materna y violencia basada en género, así como a responder a emergencias y necesidades humanitarias y continuar otorgando un presupuesto sólido para asuntos internacionales y asistencia externa.

ESTUDIO DE CASO 33

Apoyo a otras oficinas de CARE para crear sus redes de apoyo

CARE Francia y CARE USA participaron en una asociación de intercambio y creación de capacidades instrumental para ayudar a CARE Francia a lanzar su propia red de incidencia ciudadana. El personal de CARE Francia y los defensores voluntarios asistieron a la Conferencia Nacional anual y a la Celebración del Día Internacional de la Mujer en Washington, DC, de CARE USA en marzo de 2013 donde participaron en reuniones de cabildeo con los miembros del Congreso de Estados Unidos y se reunieron con los formuladores de políticas y defensores clave de Estados Unidos. A cambio, el personal de CARE USA y los defensores pasaron una semana con CARE Francia en París aprendiendo sobre el sistema político francés, compartiendo mejores prácticas, reuniéndose con parlamentarios franceses y participando en discusiones clave con organizaciones socias y colegas.

CIUK recientemente proporcionó financiamiento a CARE Perú para ayudarles a comenzar a establecer su propia Red de Acción de CARE con activistas y, eventualmente, partidarios de largo plazo.

e) Creación de capacidades y empoderamiento para que otros tomen medidas

Este enfoque es particularmente poderoso y relevante para CARE, dado nuestro extenso trabajo con socios, así como nuestro enfoque de empoderamiento y para dar voz a nuestros beneficiarios e interesados. CARE tiene muchas experiencias, por ejemplo, la creación de capacidades de las comunidades y activistas con los que trabajamos y el hecho de llevar a sus representantes a los principales eventos políticos.

ESTUDIO DE CASO 34

Apoyo a las voces del sur con respecto al cambio climático

El programa de 'Voces del Sur sobre el Cambio Climático' que recibe apoyo de CARE

trabaja con redes de la sociedad civil nacionales, regionales y temáticas en todo el mundo para ayudar a abogar por las políticas sobre el clima que benefician a las personas que viven en la pobreza y a las personas vulnerables. Un objetivo clave es desarrollar capacidades para actividades de incidencia mediante la vinculación de organizaciones y redes en los países en desarrollo seleccionados a través de alianzas Sur-Sur y Sur-Norte. Los miembros del programa Voces del Sur son particularmente activos a nivel de sus gobiernos nacionales y en las reuniones anuales de la COP de la CMNUCC, donde hacen incidencia al más alto nivel para obtener políticas y programas mejorados que promuevan la integridad del medio ambiente y el desarrollo sostenible en Latinoamérica, África, Asia y el Pacífico.

f) El uso de las comunicaciones y medios de comunicación

El uso de la comunicación y los medios de comunicación es una poderosa manera de apoyar el trabajo de incidencia de CARE e influir en el destinatario. Puede ayudar a llamar la atención pública sobre el problema y obtener apoyo para nuestras recomendaciones. Para ser eficaz, la estrategia de comunicación y medios de comunicación debe ser una parte integral de la planificación de incidencia; tener a expertos en comunicación en el equipo de planificación ayudará a asegurar que esto suceda. Las herramientas y las tácticas incluyen el desarrollo de comunicados de prensa, dirigirse a y colaborar con los periodistas, dar entrevistas, escribir artículos de opinión y el uso de medios de comunicación. Esto requiere de una cuidadosa planificación y estrategias claras. Cada elección de palabras, metáforas, aspectos visuales o estadísticas transmite un significado, afectando lo que nuestro público objetivo va a pensar y hacer.

Se pueden obtener consejos detallados, plantillas y ejemplos en el manual de comunicación de CARE. Para obtener detalles sobre el desarrollo de mensajería de CARE y principios de comunicación de CARE, por favor consulte a las Normas de Marca Internacionales de CARE.

g) Uso de redes sociales

Las redes sociales son ahora una parte esencial de la incidencia. Pueden ayudar a crear información e investigaciones sobre ciertos temas, crear redes de aliados y dirigirse directamente a los formuladores de políticas. Twitter en particular es cada vez más influyente y es una herramienta ideal para la sensibilización, el intercambio de información, la participación en discusiones e influir en la toma de decisiones. Los formuladores de políticas han aumentado dramáticamente el uso de las redes sociales, como Twitter y Facebook, así como la tecnología móvil. Esto pone de relieve la importancia de las redes sociales y el Internet para educar a los formuladores de políticas y, asimismo, impulsarlos a que apoyen una política o un cambio de política. Por lo tanto, CARE debe tomar un enfoque táctico en el intercambio de información en redes sociales para asegurar que nuestros mensajes clave lleguen a los tomadores de decisiones.

Comunicarse a través de redes sociales en nombre de CARE es la responsabilidad primordial del personal de comunicación, pero está claro que el resto del personal puede tener un valor agregado y promover nuestras metas proporcionando información oportuna y valiosa con fines de incidencia. Por ejemplo, el personal de CARE podría utilizar las redes sociales para entregar mensajes clave para un evento (por ejemplo, la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer de la ONU) o sobre un tema específico de incidencia (por ejemplo, la participación de las mujeres en las negociaciones de paz). Esto también podría conducir a oportunidades con los medios/ de recaudación de fondos o entrevistas con los medios. El departamento de Comunicación de CI puede apoyar al personal interesado en participar en el uso de las redes sociales, especialmente Twitter. Para obtener información práctica y una guía paso a paso sobre cómo participar en Twitter, por

favor consultar: **Módulo de Capacitación sobre Twitter para Emergencias y el Personal de CO de CARE.**

La Secretaría de CI ha desarrollado una política de redes sociales para asegurar que el personal comprenda cómo usar las redes sociales en nombre de CARE; es responsabilidad del Miembro Líder o de CI Incidencia y Medios de Comunicación informar al personal sobre el tema. La nueva Política de Redes Sociales de la Secretaría de CI puede utilizarse como una guía para las oficinas de CARE que buscan desarrollar su propia política; la política de la Secretaría de CI aplica a todo el personal de la Secretaría de CI, incluyendo al personal desplegado en nombre del Grupo de Emergencia (CEG) de CARE.

ESTUDIO DE CASO 35

Redes Sociales: campañas para poner fin al matrimonio infantil

En el periodo previo al Día Internacional de la Niña el 11 de octubre de 2012, CARE USA y la Coalición Girls Not Brides lanzaron una campaña de redes sociales e incidencia dirigida a miembros del Congreso y la ex Secretaria de Estado estadounidense, Hillary Clinton, animando a esta última a hacer compromisos políticos y financieros para abordar el tema del matrimonio infantil. El 12 de septiembre de 2012, CARE USA lanzó su propia campaña de un mes de duración, incluyendo una nueva página web para sensibilizar sobre el matrimonio infantil y ofrecer a los defensores y partidarios en todo el país varias oportunidades para demostrar su apoyo a este tema y hacer un llamado a la Secretaria Clinton para que tomara acción. Como resultado, los partidarios enviaron 11,000 mensajes de correo electrónico a la Secretaria Clinton y más de 1,000 tuits al Departamento de Estado. Hubo cerca de 100 millones de impresiones de medios sociales y casi 400,000 tuits que utilizaron los hashtags Día Internacional de la Niña o matrimonio infantil y hubo 270 usuarios de Facebook que descargaron 'Insignia Social del Matrimonio Infantil' de CARE (<http://twibbon.com/support/end-child-marriage>). La Red de Acción de CARE (CAN) aboga a favor de artículos de opinión presentados a cinco periódicos locales y nacionales y fue anfitriona de eventos en 16 estados para complementar los esfuerzos de redes sociales existentes. Como resultado, Hillary Clinton acordó incluir indicadores de matrimonio infantil en el Informe de Derechos Humanos anual del Departamento de Estado y, en la primavera de 2013, el Congreso aprobó la Ley de Violencia contra la Mujer (VAWA) con un lenguaje que garantiza que Estados Unidos dará prioridad a los esfuerzos para combatir el matrimonio infantil a nivel global.

horario flexible de actividades y permitirá hacer cambios, si fuera necesario.

Categorías presupuestarias

Un presupuesto para una iniciativa de incidencia debe incluir algunas, si no todas, de las siguientes categorías:

- Salarios y prestaciones del personal
- Suministros
- Actividades y eventos (conferencias, reuniones informativas, almuerzos, reuniones, conferencias de prensa, etc.)
- Impresión y distribución (folletos, informes, hojas de datos, comunicados de prensa, artículos promocionales, materiales de información, etc.)
- Comunicaciones (llamadas de teléfono, módem, correo, etc.)
- Espacio de oficina
- Servicios de Consultoría (investigación de políticas, servicios de relaciones públicas, cabildeo privado, servicios legales)
- Capacitaciones
- Viajes
- Montos debidos y tarifas
- Contingencias (gastos inesperados) y otros gastos generales

3. Preparar un presupuesto

El presupuesto debe basarse en la estrategia y actividades de incidencia (tales como el cabildeo, trabajo con los medios, trabajo con coaliciones y/o la movilización del electorado). Siempre debe incluirse una partida para gastos imprevistos. La planificación para este tipo de contingencias permitirá un

PASO 8 Monitoreo y evaluación

“Lo que se mide, se nota”, Hillary Clinton

El monitoreo y evaluación ayudan a mantener una iniciativa de incidencia en buen camino y a evaluar el cambio que ha logrado en comparación con las metas declaradas. El monitoreo y la evaluación eficaces requieren de una planificación cuidadosa y son una parte integral del diseño de una iniciativa de incidencia. Es de vital importancia establecer qué información es necesaria para el seguimiento del progreso y cómo se puede obtener, antes de implementar la estrategia.

Los indicadores de incidencia discutidos en el paso anterior deben ser **SMART: específicos, medibles, alcanzables, realistas y de duración determinada**. Estos indicadores pueden utilizarse para el monitoreo y la evaluación.

Como se señaló anteriormente, las actividades de incidencia a menudo necesitan ser ajustadas, revisadas y re-dirigidas. Sin embargo, estos cambios sólo deben realizarse sobre la base de buenos datos de monitoreo. Por ejemplo, ¿qué información nueva ha salido a la luz a través de eventos públicos, reuniones, periódicos y medios de comunicación en línea? ¿Han cambiado las condiciones políticas desde que la iniciativa se planificó en un principio? ¿Los públicos objetivo han cambiado sus opiniones?

Al igual que con otros proyectos de CARE, **el monitoreo debe centrarse en el seguimiento de los productos, actividades e insumos**. Para la incidencia, los productos son por lo general cambios en el conocimiento, el nivel de sensibilización y/o la opinión de los públicos objetivo. Deben ser actualizados para incluir los cambios en la postura, el interés, la opinión y el conocimiento sobre el problema de la política de su público objetivo.

También es importante monitorear las **actividades** y los **insumos**. Cuanta más gente haya como parte del público objetivo, más importante se convertirá esto. Es importante mantener un registro de las actividades de CARE y el aprendizaje de cada actividad que puede hacer que CARE sea más eficaz como ente defensor. Por ejemplo, puede valer la pena el seguimiento de nueva información sobre el público objetivo que afectará el mensaje, o el seguimiento de actividades que tienen éxito en comparación con aquellas que han tenido problemas para proveer los resultados esperados.

Monitorear la iniciativa de incidencia también puede contribuir al propio cambio de la política. Cuando una amplia gama de partes interesadas, incluso formuladores de políticas, está involucrada en el monitoreo de una iniciativa de incidencia, el cambio puede ocurrir más rápidamente. El monitoreo de datos ofrece una oportunidad para discutir el estado de cambios en las políticas con participantes del gobierno, la comunidad, las empresas y otros sectores, y ese proceso puede aumentar el apoyo al cambio de política que se está tratando de lograr.

El M&E de incidencia y el marco de incidencia de CI ofrecen una guía útil (ver la Herramienta 9 abajo).

Al igual que con otros proyectos, la **evaluación** de la incidencia se centra en el **impacto** y los **efectos**. Las evaluaciones determinan la medida en la que las metas de políticas se han alcanzado, así como el impacto final de estos cambios en el bienestar de los hogares y las personas. Al igual que con cualquier otro proyecto de CARE, las iniciativas de incidencia deben demostrar que han tenido un impacto positivo en la vida de las personas. Para ello, se necesita información de línea de base sobre la calidad de vida antes de hacer un cambio de política, así como datos de evaluación sobre la medida en que han mejorado las vidas después de un cambio de política.

HERRAMIENTA 9: Marco de monitoreo y evaluación de incidencia de CI

IMPACTO DE LARGO PLAZO		Impacto en las vidas de las poblaciones de impacto					
CAMBIO DE POLÍTICAS & INSTITUCIONAL		Espacio democrático	Cambios en políticas y prácticas	Normas sociales			
RESULTADOS		Base de apoyo	Capacidad y legitimidad de CARE	Capacidad de incidencia de la SC	Actitudes del público objetivo	Empoderamiento	
PRODUCTOS	Educación pública	Desarrollo de capacidades	Aprendizaje interno Investigación	Participación de grupos de impacto en estrategias de incidencia	Creación de coaliciones Cabildeo	Rendición de cuentas	Movilización pública

Hay algunas consideraciones importantes para evaluar una iniciativa de incidencia:

- Las características únicas de la incidencia hacen que sea necesario pensar en nuevas maneras de cómo deben llevarse a cabo las evaluaciones. Mientras que los formuladores de políticas pueden aprobar políticas nuevas y favorables o revisar y cambiar las políticas antiguas, estos cambios pueden tardar mucho tiempo en producir resultados que puedan medirse a nivel de los hogares (cambios de impacto). Esto podría tener consecuencias con respecto a la calendarización de evaluaciones. El impacto puede tener que ser medido en una post evaluación, después de que un cierto periodo de tiempo haya pasado, y no en una evaluación final de una iniciativa de incidencia.
- A diferencia de nuestros programas tradicionales, la reforma de políticas a menudo ocurre en un lugar muy alejado de donde se busca el impacto. Por lo tanto, es difícil atribuir mejoras en el bienestar de las personas a las iniciativas de incidencia de CARE. Al igual que con otros proyectos, es mejor reconocer que son muchos los factores y actores que contribuyen a las mejoras en las vidas de las personas, y no sólo uno. La medición del impacto, y no la atribución, debe ser el centro de cualquier proyecto de CARE, incluyendo una iniciativa de incidencia.
- La medición de la implementación de políticas enfrenta algunos desafíos particulares. Si bien es más fácil evaluar si se ha creado una nueva política o si se ha cambiado una antigua, asegurar que la política se esté implementando puede ser difícil de medir. A menudo, la implementación de políticas depende de muchos actores que están a cargo de implementar políticas a nivel nacional, regional y local.

Ejemplos de preguntas clave para evaluar una iniciativa de incidencia

Evaluación del impacto:

- ¿Los cambios de políticas han dado lugar a mejoras en la calidad de vida de las personas? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Hay datos para respaldar estos hallazgos?
- ¿Los cambios de políticas han contribuido a la protección, promoción o expansión de los derechos de las personas?

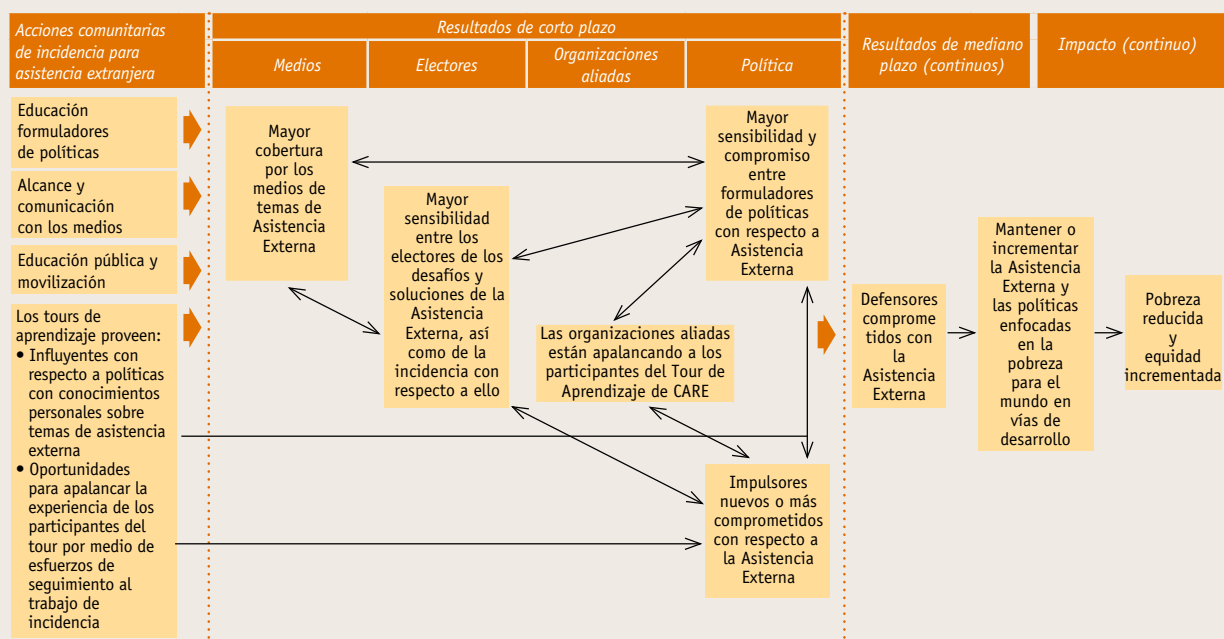
Evaluación de los efectos:

- ¿Se ha producido el cambio de política o los prospectos son mejores de lo que eran antes?
- ¿Se han aprobado nuevas políticas o han cambiado las políticas obsoletas/adversas? ¿Las políticas se promulgan a nivel nacional, regional y/o local? ¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Qué factores permitieron/obstaculizaron el éxito del cambio de política, es decir, la creación, reforma o promulgación de políticas?
- ¿Se presentaron formalmente proyectos de ley o propuestas al órgano legislativo u otro órgano de gobierno o se tomaron decisiones informales?
- ¿Quién tomó las decisiones finales que permitieron/obstaculizaron el cambio de política?

Evaluación de su estrategia:

- ¿Se seleccionaron audiencias primarias y secundarias adecuadas? ¿Los objetivos de incidencia se cambiaron a lo largo del camino? ¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Los mensajes de incidencia cambiaron las opiniones o conocimientos de la audiencia objetivo sobre el problema con respecto a la política? ¿Qué mensajes tuvieron mayor éxito y cuáles no lograron transmitir el punto?

Herramienta 10: Tours de aprendizaje de CARE USA: Modelo sobre la lógica de la incidencia revisado



- ¿La iniciativa de incidencia tuvo un papel adecuado?
¿Podrían otros roles ser más eficaces?
- ¿CARE realizó el trabajo de incidencia en coalición? ¿Cuáles fueron los beneficios/inconvenientes de hacer el trabajo de incidencia en coalición?
- ¿Se incluyeron/consideraron las voces de los más impactados por el problema?

ESTUDIO DE CASO 36: SWASH+

Cómo SWASH+ utilizó el aprendizaje flexible para ayudar con M&E

El diseño inicial del proyecto SWASH+ se centró en evaluar el sistema de agua potable en 180 escuelas primarias. En el año 3 del proyecto, los socios observaron que este enfoque estrecho no produciría información adecuada acerca de qué tan bien funcionaría la metodología del gobierno nacional para la concesión de subvenciones centrales a un número limitado de escuelas primarias en cada distrito. Los socios agregaron un ensayo de seguimiento de cerca de la metodología del gobierno en 18 escuelas primarias. Los resultados revelaron que los distritos no tenían la capacidad de revisar o dar seguimiento a la planificación escolar individual y que las escuelas requerían un apoyo significativo en la planificación de mejoras WASH.

ESTUDIO DE CASO 37

Sistema de valoración del tour de aprendizaje

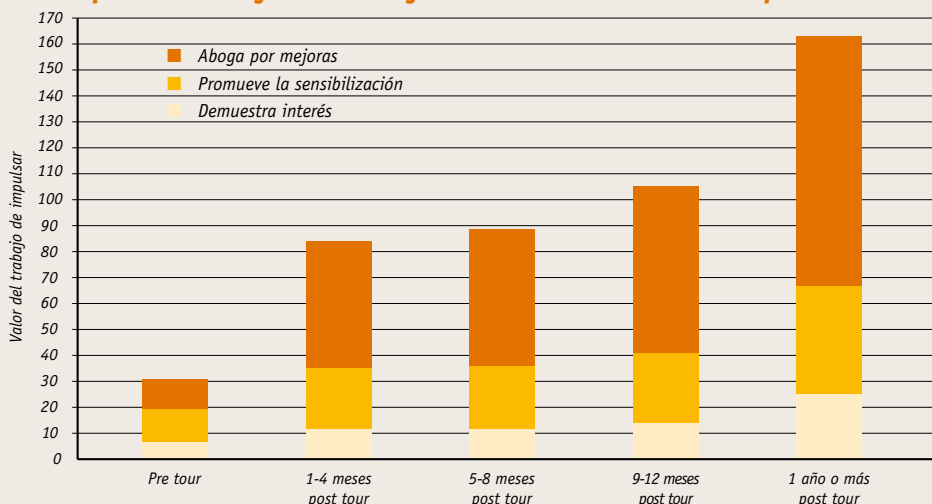
Monitorear y evaluar el impacto de la incidencia puede ser un desafío, dado que muchos resultados de las iniciativas de incidencia no siempre son tangibles. CARE USA ha creado un sistema de valoración para medir el impacto de las diversas tácticas de incidencia, en un esfuerzo para crear impulsores en el Congreso de Estados Unidos para la agenda de políticas de CARE. CARE USA ha estado monitoreando las actividades de los formuladores de políticas que han viajado en los Tours de Aprendizaje y ha trabajado para evaluar si las intervenciones de CARE (ya sea el viaje en sí, los eventos en el distrito posteriores, la publicación de artículos de opinión u otras tácticas) contribuyeron con los niveles de actividad de los formuladores de políticas en torno a los problemas establecidos en la agenda de CARE. El sistema de valoración permite a CARE USA cuantificar lo que en todo caso sería un análisis cualitativo – la contribución de CARE para la creación de impulsores en el gobierno de Estados Unidos con respecto a las políticas favorables a los pobres. Abajo se muestra un ejemplo de este trabajo.

ESTUDIO DE CASO 38

Sistema de valoración de Perú

CARE ha estado utilizando el proceso de sistema de valoración – un enfoque donde los miembros de la comunidad y los proveedores de servicios de salud definen independientemente lo que consideran como servicios de calidad; de manera conjunta desarrollan una lista combinada de indicadores; evalúan la calidad actual; y desarrollan y monitorean planes de acción para abordar deficiencias. A través de este enfoque de gobernanza participativa, CARE ha sido testigo del poder de las comunidades de mejorar de forma sostenible el rendimiento y la capacidad de respuesta de sus sistemas de salud, así como de responsabilizar a los gobiernos por la implementación de políticas y la prestación de servicios apropiados.

Trabajo como impulsora de Lynn Woolsey en el transcurso del tiempo



3. Gestión de riesgos, aseguramiento de la eficacia

Dada la complejidad de CARE y la sensibilidad de muchos de los temas con los que trabajamos, es importante asegurarse de que nuestra incidencia no ponga en riesgo a nuestro personal o nuestros programas y que hablemos con una voz coherente en todas nuestras intervenciones, desde el nivel local hasta el nivel global. Para lograr esto, CARE ha desarrollado políticas y procedimientos, incluyendo procesos de aprobación. No están destinados a limitar la comunicación o el trabajo de incidencia, sino que están para ayudar a crear mensajes relevantes, responsables y consistentes en toda la confederación de CARE. Los procedimientos y procesos de aprobación aceptados por la Junta Directiva de CI en 2009 están disponibles en **Minerva: Procedimientos de Incidencia y Aprobaciones de CARE International**.

Además, CARE ha desarrollado muchas herramientas para asegurar que comprendamos totalmente y mitiguemos cualquier impacto negativo no deseado en las personas con las que trabajamos. Dos aspectos clave a tener en cuenta (a los cuales ya se ha hecho referencia en este manual) incluyen la Herramienta de Análisis de Género de CARE o las herramientas de No Hacer Daño o de sensibilidad ante conflictos utilizadas por CARE en entornos inseguros.

HERRAMIENTAS INTERNAS: GÉNERO/NO HACER DAÑO

Referirse a la caja de herramientas de Análisis de Género de CARE International y las **Buenas Prácticas sobre Análisis de Género**. Visitar el wikispace de CARE Conflict para obtener más información sobre sensibilidad al conflicto y No Hacer Daño.

1. Asuntos delicados o controversiales

Los asuntos delicados o controversiales para CARE pueden variar de un país a otro y dependerán del contexto, pero en general incluyen cualquier cosa que podría tener un impacto negativo en la seguridad del personal, los programas, los beneficiarios, el gobierno, las relaciones con los socios o donantes o la reputación global de CARE. CARE por lo general se encarga de los asuntos delicados/controversiales mediante actividades de incidencia privada o mensajería conjunta con otros órganos. CARE puede y de hecho participa en incidencia y comunicación sobre asuntos delicados o controversiales, pero esto sólo debe realizarse después de seguir un proceso de debida diligencia y de adherirse a la guía de abajo. Esto también aplica a la mensajería conjunta con otros organismos.

Identificación de asuntos y países sensibles

La siguiente lista no es exhaustiva y puede cambiar rápidamente, pero incluye temas y países que CARE considera especialmente sensibles. Para obtener una explicación sobre por qué los temas/países de abajo son sensibles y para ver los enfoques y la mensajería pública de CARE existentes, ver el

Anexo 1: Explicación y riesgos potenciales en relación con la mensajería en torno a asuntos/países sensibles.

Ejemplos de temas sensibles:

- Social/cultural
 - Aborto
 - Violencia basada en género, violación
 - Prácticas dañinas como la Mutilación Genital Femenina o el matrimonio prematuro
 - Orientación sexual
 - Pena de muerte
- Conflicto o guerra
 - Relaciones civiles-militares
 - Líderes, golpes de estado o acciones militares
 - Actos o grupos terroristas
- Seguridad
 - Secuestros o incidentes de seguridad
 - Nombres del personal nacional
 - Explotación o abuso sexual
- Político
 - Elecciones o eventos políticos
 - Acciones gubernamentales, líderes políticos
 - Propuestas para demandar a otros gobiernos (debates de compensación climática)
- Declaraciones negativas con respecto a la ONU, gobiernos, donantes u ONG
- Declaraciones oficiales
 - Cólera o epidemias
 - Hambruna
 - Genocidio, abusos de derechos humanos, crímenes de guerra

Ejemplos de países (donde CARE está trabajando o ha trabajado en entornos inseguros)

- Alto riesgo
 - Afganistán
 - Irak
 - Birmania
 - Pakistán
 - Somalia
 - Sudán del Sur
 - Sri Lanka
 - Sudán
 - Crisis de Siria (incluyendo Jordania, Líbano y países afectados)
 - Ribera Occidental y Gaza
 - Yemen
 - Zimbabue

Preguntas adicionales para identificar un asunto delicado:

- ¿Podría causar un impacto en la seguridad del personal o en los programas en el país o en otros países?
- ¿Podría esto afectar relaciones con los donantes o relaciones con los gobiernos?
- ¿Esto viola la postura de CARE de ser un órgano independiente, no partidista y no sectario?
- ¿Representa esto una nueva postura sobre políticas para CARE?
- ¿Existen opiniones sobre el tema que entran en conflicto entre los miembros?

Si su respuesta es sí a cualquiera de las anteriores, se trata de un asunto delicado.

- 2. Procesos de aprobación

Todo el trabajo de incidencia y comunicación – ya sea que se realice a nivel local, nacional o internacional – tiene el potencial de afectar a otras partes de la organización. Por lo tanto, es importante que todo el trabajo de incidencia y comunicación se adhiera a los siguientes procedimientos de aprobación. Esto aplica a mensajería pública y privada; aunque los riesgos asociados con la mensajería privada son más bajos, se puede suponer que la mensajería privada podría convertirse en mensajería pública. Los materiales/posturas de comunicaciones e incidencia requieren de aprobación con el fin de:

- Asegurar que los hechos sean correctos y que sean de la más alta calidad y pertinencia;
- Asegurar que protejan el nombre de CARE, la integridad de nuestro programa y la seguridad de nuestro personal;
- Asegurar que estén en línea con los valores, la misión y la marca de CARE y el Código de Conducta de CI;
- Asegurar que tomen en cuenta los aspectos delicados de los miembros individuales de CI y de las CO;
- Permitirnos gestionar los riesgos legales y de reputación;
- Asegurar que cumplan su objetivo.

Si bien los procesos de aprobación son importantes, el tiempo también es crucial, especialmente para los comunicados de prensa. El material a aprobarse debe proporcionarse por escrito, si es posible; las traducciones rápidas al inglés se pueden hacer utilizando herramientas de traducción en línea, como Google Translate.

Hay diferentes categorías de comunicación e incidencia que requieren de diferentes niveles de escrutinio y aprobaciones.

Categoría 1: no requieren de mayor aprobación:

- Asuntos nacionales no relacionados con otro miembro u oficina de país (CO) de CI (por ejemplo, un comunicado de prensa de un CIM para comentar sobre su propia política de gobierno nacional o una nueva donación);
- Material que ha sido aprobado previamente y claramente no está desactualizado.

Categoría 2: requieren de mayor aprobación o consulta:

- Asuntos relacionados con otro miembro de CI o una CO (por ejemplo, documento de postura sobre una CO, un

comunicado de prensa citando a un miembro del personal de una CO o sobre una política de gobierno de otro CIM);

- Asuntos delicados o controversiales señalados anteriormente;
- Cualquier cosa emitida en nombre de CI;
- Asuntos relacionados con un país en el que CARE no tiene presencia;
- Incidencia o comunicaciones dirigidas a una institución o socio multilaterales (ONU, UE, Banco Mundial, etc.);
- Respuesta ante emergencias;
- Material que fue previamente aprobado, pero que podría estar desactualizado;
- Trabajo de incidencia o de comunicación relacionado con eventos globales o asuntos que CI ha acordado abordar mediante trabajo de incidencia coordinado o que están relacionados con la especialización reconocida de otro CIM;
- Citas de un miembro del personal de CARE, beneficiario u otra persona.

Compartir información con CI

Los materiales de comunicación o incidencia publicados por una oficina de CARE pueden ser obtenidos por los medios de comunicación o vistos por las partes interesadas de todo el mundo. Una vez que las posturas/materiales de comunicación o incidencia hayan sido aprobados, es importante alertar al resto de CI y proporcionar toda la orientación necesaria (por ejemplo, temas de conversación, mensajes clave y/o preguntas y respuestas, si fuera apropiado) sobre cómo manejar las consultas de los interesados o cualquier acción adicional necesaria. Por favor, ver la Sección 1.3 del Manual de Comunicaciones de CI para obtener información sobre la forma de compartir información a través de las listas de distribución de correo electrónico interno de CARE.

Seguimiento

Es importante que la oficina que emitió la iniciativa de incidencia o comunicación monitoree la respuesta global (por ejemplo, cobertura de los medios de comunicación; la reacción de las partes interesadas, como los beneficiarios, el gobierno, donantes). Una CO, Miembro Líder u otros Miembros de CI podrían emitir declaraciones subsecuentes para mantener una comprensión clara del punto de vista de CARE o construir sobre el trabajo ya realizado. Las iniciativas de seguimiento deben respetar los procedimientos anteriores

¿Está usted... (marque todas los que apliquen)	Entonces debe involucrar ... ¹			
	Director de País	Miembro líder ²	Secretaría de CI ³	CIM ND ⁴
<input type="checkbox"/> Hablando sobre una CO, pero no es un tema delicado? Es decir, un aviso sobre un nuevo proyecto, un comunicado de prensa que cita a un miembro del personal de una CO, una hoja de datos de una CO, incidencia sobre un evento en una CO	Obtener aprobación	Obtener aprobación (para el trabajo de incidencia)	–	–
<input type="checkbox"/> Hablando sobre una CO y sí es un tema delicado?	Obtener aprobación	Obtener aprobación	Informar	Consultar si fuera necesario (la Secretaría de CI lo hará)
<input type="checkbox"/> Hablando sobre un asunto que es potencialmente controversial para todo CI? Es decir, ley de derechos humanos, genocidio, WBG (Palestine)	–	–	Obtener aprobación	Consultar si fuera necesario (la Secretaría de CI lo hará)
<input type="checkbox"/> Comprometiéndose a algo en nombre de CARE Internacional? Es decir, comprometiéndose a emitir una postura de política o un comunicado de prensa/informe conjunto como CARE Internacional, no sólo como miembro de CI	–	–	Obtener aprobación	Consultar si fuera necesario (la Secretaría de CI lo hará)
<input type="checkbox"/> Hablando sobre un país en el que CARE no trabaja?	–	–	Obtener aprobación	Consultar (la Secretaría de CI lo hará)
<input type="checkbox"/> Hablando sobre un miembro de CI o su gobierno en operaciones nacional? Es decir, comunicado de prensa o reunión sobre el gobierno/política de un miembro de CI o una empresa de un país miembro de CI	–	–	–	Obtener aprobación del miembro relevante de CI
<input type="checkbox"/> Hablando sobre un asunto abordado por CI por medio de una iniciativa de incidencia global coordinada o que sea el área de un Centro de Conocimientos? Es decir, Centro de Conocimientos sobre el Cambio Climático, iniciativa de incidencia global sobre Salud Materna ⁵	–	–	–	Consultar al CIM que lidera la campaña o Centro de Conocimientos
<input type="checkbox"/> Dirigiéndose a una institución o proceso multilateral como la ONU, UE o el Banco Mundial? Es decir, un documento de postura para CMNUCC, carta a los miembros del Consejo de Seguridad de la ONU, reunión con su gobierno sobre la política de la UE ⁶	–	–	Obtener aprobación	–
<input type="checkbox"/> Dirigiéndose a la UE sobre un asunto delicado/controversial?	–	–	Obtener aprobación	La aprobación de la mayoría de CIM de la UE es necesaria (la Secretaría de CI lo hará)

¹ En todos los materiales de comunicaciones e incidencia, todas las citas deben ser aprobadas por cualquier persona que sea nombrada.

² Las personas encargadas de ser el miembro líder son el Gerente de Medios/Comunicación con respecto a materiales de comunicación; el Gerente de Incidencia o de Línea con respecto a posturas de incidencia o comunicaciones asociadas. Es su responsabilidad consultar/obtener aprobación con el personal directivo relevante del Miembro Líder, como con el Director del Programa, el Director de Seguridad, el Consejero Jurídico, etc., y las oficinas regionales, en donde existan.

³ Las personas encargadas de la Secretaría de CI son el Coordinador de Medios y Comunicación de CI con respecto a comunicaciones y el Director de CI de Incidencia Global con respecto a la incidencia. Es su responsabilidad consultar/obtener aprobación con el personal relevante de la Secretaría de CI, si fuera necesario.

⁴ Para obtener más detalles, consultar los Procedimientos y Procesos de Aprobación de Incidencia de CI de 2009.

⁵ Los asuntos abordados por CI, como las iniciativas y pistas de incidencia global, se pueden encontrar en: [vínculo a la Estrategia de Fortalecimiento de Incidencia Global de CI].

⁶ Por lo general, las comunicaciones relacionadas con instituciones multilaterales deben ser parte de una iniciativa de incidencia.

Pasos que puede tomar	Gestión de Riesgos
Aprender sobre los Enfoques de No Hacer Daño	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha leído sobre No Hacer Daño u otras publicaciones escritas por Mary Anderson? ¿Ha visitado el wikispace de CARE Conflict para obtener información sobre la sensibilidad al conflicto y sobre No Hacer Daño? • ¿Ha leído el Manual de Seguridad y Protección de CARE?
Tomar decisiones informadas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha evitado riesgos de la violencia política? • ¿Parecerá ser partidista o de opinión sesgada? • ¿Ha elegido tácticas que sean respetuosas con sus oponentes?
Planificar cuidadosamente su iniciativa	<p>Durante los Pasos 2, 3, 4 y 5, ¿ha consultado a varias personas y ha considerado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si los demás involucrados son peligrosos? • Si ha habido represalias en contra de otros al expresar sus preocupaciones? • Si usted tiene aliados que pueden ayudar a gestionar los riesgos? <p>Durante el Paso 8 sobre implementación, ¿pensó acerca de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoques públicos versus privados? • Roles de incidencia de bajo riesgo versus roles de incidencia de alto riesgo?
Elección de aliados de confianza	<p>Al planificar sus comunicaciones de incidencia, usted:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprendió todo lo posible sobre su público objetivo? • Adaptó su mensaje a los diferentes públicos? • Se aseguró de ser consistente y transparente, sobre todo cuando se trata con partes en conflicto?
Estar preparado para los problemas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene contacto con acontecimientos políticos relevantes? • ¿Ha anticipado situaciones que pueden salir mal? • ¿Ha decidido de antemano sobre los riesgos inaceptables? • ¿Tiene un plan de respaldo? • ¿Está preparado para detenerse si surgen peligros inaceptables?
Prestar atención a lecciones aprendidas dentro de CARE	<p>¿Usted ha...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considerado riesgos especiales para el personal nacional? • Sido tan ecuánime como sea posible? • Evitado dar la impresión de incitar a la violencia? • Designado un portavoz de medios de comunicación? • Evitado cualquier impresión de que la ayuda se utilizará como una táctica para manipular el conflicto? • Utilizado lenguaje neutral? • Puesto su enfoque en las consecuencias de los problemas durante la negociación, en lugar de culpar?

Apéndice: Vínculos a recursos en línea

Advocacy for Social Justice: A global action and reflection guide. Oxfam America y Advocacy Institute. Publicado por Kumarian Press. 2001.

<http://www.amazon.co.uk/Advocacy-Social-Justice-Global-Reflection/dp/1565491319>

Advocacy Procedures and Sign-Offs in CARE International <http://minerva.care.ca/Livelink1/livelink.exe?func=ll&objaction=overview&objid=1879025>

Amnesty International Campaigning Manual. Amnesty International Publications, Londres. <http://www.amnesty.org/en/library/info/ACT10/002/1997>

A New Weave of Power, People and Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizens. Just Associates, 2002
<http://www.justassociates.org/tableofcontents.pdf>

Ben Phillips, Oxfam

<http://newint.org/blog/internationalists/2013/10/25/ngos-give-up-power-internationalism/#sthash.qQDXHMcj.dpuf>

Blog - Killer Facts

<http://oxfamblogs.org/fp2p/?s=killer+fact>

BOND (ONG Británicas para el Desarrollo de Ultramar)

<http://www.bond.org.uk/resources/funding>

Campaigning for International Justice (BOND)

http://www.bond.org.uk/data/files/Campaigning_for_International_Justice_Brendan_Cox_May_2011.pdf

CARE Twitter Training Module for Emergency and CO Staff <http://minerva.care.ca/Livelink1/livelink.exe?func=ll&objaction=overview&objid=2851038>

Conflict sensitivity

<http://conflict.care2share.wikispaces.net/Conflict+Sensitivity>

Development of an Advocacy Strategy: Nine Key Questions <http://www.cieh.org/assets/0/72/998/1022/1046/1086/c7390468-f8a2-4ee7-a3b1-d6fb090afc37.pdf>

Good Practices on Gender Analysis

<http://gendertoolkit.care.org/Pages/core.aspx>

Theories of Change

<http://conflict.care2share.wikispaces.net/Theories+of+Change>

VSO's Participatory Advocacy Toolkit

http://www.vsointernational.org/Images/advocacy-toolkit_tcm76-25498.pdf

Womankind Women's Rights Advocacy Toolkit

<http://www.womankind.org.uk/policy-and-resources/womens-rights-advocacy-toolkit/>