

Acciones prácticas *en defensoría*





**Manual de Defensoría:
Acciones prácticas en defensoría**

por Graham Gordon

Editora: Rachel Blackman

Equipo de traducción: Juliana Horne, Clare Brignall

Ilustración de la portada: Adept Design

Diseño: Wingfinger

El autor desea agradecer a Siobhan Calthrop, Ian Chandler, Andy Atkins, David Evans, Dewi Hughes y Bryan Evans por sus aportes. Gracias también a todos los asociados de Tearfund quienes han aportado sus estudios de caso y su conocimiento para ayudar a producir este Manual.

Si usted desea dar retroalimentación frente a este Manual o si tiene sugerencias respecto a herramientas adicionales, por favor contacte al Administrador del Equipo de Política Pública (ppadministrator@tearfund.org). El conocimiento de cómo se utilizan los recursos de Tearfund por parte de los Asociados y por parte de otras organizaciones, nos permite mejorar la calidad de futuros recursos. El Equipo de Política Pública puede de tiempo en tiempo, colocar actualizaciones e información suplementaria relacionada con este Manual en el sitio web de Tearfund (www.tilz.info).

© Tearfund 2002

ISBN 1 904364 07 1

Publicado por Tearfund. Una sociedad de responsabilidad limitada.

Registrada en Inglaterra No. 994339.

Organización Benéfica Registrada No. 265464.

Tearfund es una agencia evangélica-cristiana de asistencia y desarrollo, que trabaja por intermedio de asociados locales con el propósito de brindar ayuda y esperanza a las comunidades en necesidad alrededor del mundo.

Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Inglaterra

Tel: +44 20 8977 9144

E-mail: roots@tearfund.org

Web: www.tilz.info

Acciones prácticas en defensoría

por Graham Gordon

Contenido

C

Acciones prácticas

5

Sección C0	Introducción: El ciclo de la defensoría	7
	EJERCICIO 1 El ciclo de la defensoría	7
	EJERCICIO 2 Estrategia Resumida de Defensoría	8
Sección C1	Identificación del problema	15
	EJERCICIO 3 Cómo aproximarse a la comunidad	15
	HERRAMIENTA 1 Conversar y escuchar	17
	HERRAMIENTA 2 Entrevistas semi-estructuradas	17
	HERRAMIENTA 3 Grupos focales	17
	HERRAMIENTA 4 Mapeo comunitario	18
	HERRAMIENTA 5 Cómo acordar las necesidades prioritarias	18
Sección C2	Investigación y análisis	21
	HERRAMIENTA 6 Análisis del campo de fuerzas	22
	HERRAMIENTA 7 Definición de un cronograma de eventos clave	23
	HERRAMIENTA 8 Análisis contextual	24
	HERRAMIENTA 9 Triángulos de poder económico y político	26
	HERRAMIENTA 10 El ejercicio del '¿por qué?' y el árbol de problemas	27
	HERRAMIENTA 11 Fuentes y tipos de información	30
	HERRAMIENTA 12 Evaluación de la imparcialidad y de la utilidad de la información	32
Sección C3	Planeación: Cómo compilar toda la información	33
	HERRAMIENTA 13 Cómo decidir si se debe hacer defensoría	34
	HERRAMIENTA 14 Cómo definir su objetivo general	35
	HERRAMIENTA 15 Objetivos SMART	36

HERRAMIENTA 16	Cómo definir indicadores y medios de verificación	37
HERRAMIENTA 17	Mapeo de los grupos de interés	38
HERRAMIENTA 18	Análisis de los grupos de interés	40
HERRAMIENTA 19	Matriz de aliados y de opositores	41
HERRAMIENTA 20	Cómo seleccionar métodos apropiados de defensoría	42
HERRAMIENTA 21	Manejo de riesgos	44
HERRAMIENTA 22	Planilla para planeación de actividades	46
HERRAMIENTA 23	Cronograma de actividades (diagrama de Gantt)	46
HERRAMIENTA 24	Diagnóstico organizacional para el trabajo en defensoría	47
HERRAMIENTA 25	Análisis FODA/CAEM	52
Sección C4	Acción	53
HERRAMIENTA 26	Principales componentes de una posición/política	55
HERRAMIENTA 27	Preguntas para ayudarlo a decidir con quién debe trabajar en red	59
HERRAMIENTA 28	Cómo aprovechar al máximo una reunión	61
HERRAMIENTA 29	Pautas para hacer cabildeo	63
HERRAMIENTA 30	Habilidades de negociación	64
HERRAMIENTA 31	Principios para movilizar a las personas hacia la acción	67
HERRAMIENTA 32	Métodos para la movilización de las personas	68
HERRAMIENTA 33	Comunicados de prensa	70
HERRAMIENTA 34	Entrevistas radiales	70
Sección C5	Evaluación	73
HERRAMIENTA 35	Un procedimiento básico para la evaluación	76
HERRAMIENTA 36	Evaluación para el aprendizaje	77
Sección C6	Recursos y contactos	79

C

Acciones prácticas

La Parte C del *Manual de Defensoría* se enfoca en la planeación de una actividad de defensoría, sea esta grande o pequeña. El formato de la Parte C es diferente del de las Partes A y B. Consiste en una guía que usted puede utilizar paso a paso para planear una estrategia de defensoría. La Introducción presenta un vistazo general de lo que es el proceso de planeación, e ilustra cómo se puede presentar una ‘Estrategia Resumida de Defensoría’. Las secciones a continuación abordan en detalle cada una de las cinco partes del ciclo de planeación. La Parte C consiste principalmente en herramientas para apoyar el proceso de planeación en cada etapa, pero también incluye algunos ejercicios para ayudarle a explorar en mayor profundidad algunos de los temas.

Antes de abordar la Parte C, es importante asegurarse que usted entienda el ‘qué’ y el ‘por qué’ de la defensoría, lo cual se cubre en las Partes A y B. Si usted puede responder a las preguntas abajo enunciadas, es probable que usted esté listo para proceder con una planeación más detallada. Si hay preguntas que usted no siente que pueda responder con seguridad, le sugerimos que las aborde antes de iniciar el trabajo relacionado con la Parte C.

Lista de chequeo de preguntas

- ¿Qué es la defensoría? (SECCION A2)
- ¿Hacia qué estamos apuntando cuando hacemos trabajo de defensoría? (SECCIONES A1, A3, A4)
- ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de adoptar un enfoque de defensoría frente al desarrollo? (SECCION A3)
- ¿Ante quién debemos rendir cuentas y a quién representamos? (SECCION A4)
- ¿Cuáles son las diferentes fuentes de poder o de influencia y cómo operan éstas? (SECCION A5)
- ¿Qué dice la Biblia acerca de la defensoría? (SECCION B2)
- ¿En qué forma es Jesús un modelo para nuestras acciones de defensoría? (SECCION B3)
- ¿Cómo pueden los cristianos involucrarse en acciones de defensoría? (SECCION B4)

El ciclo de la defensoría se ajusta a todos los tipos de trabajo en defensoría, y si usted pone en práctica estos pasos, mejorará sus oportunidades de tener éxito. Las cinco secciones de la Parte C explican los cinco pasos que conforman el ciclo de la defensoría, partiendo de la identificación del problema hasta la evaluación al final del proceso. Estas cinco etapas conducen la una a la otra, pero es posible que usted necesite regresar a etapas previas si usted desea reunir más información o cambiar sus métodos.

El tiempo real requerido para el proceso de planificación y para adelantar el trabajo de defensoría variará, dependiendo de la urgencia y de la complejidad del problema en particular, de la cantidad de información requerida y de los métodos de defensoría seleccionados. El proceso básico esbozado en la introducción provee un marco, al igual que las principales preguntas que se deben abordar para una respuesta inmediata a un problema. Para abordar problemas que requieren una respuesta a más largo plazo, será necesario trabajar en más detalle cada sección.

Introducción: El ciclo de la defensoría

Descripción Esta sección introduce el proceso de planeación de la defensoría e identifica las diferentes etapas involucradas. Luego sugiere una plantilla para presentar la Estrategia Resumida de Defensoría, y da algunos ejemplos de casos en los cuales ésta se ha utilizado.

Objetivos de aprendizaje Al finalizar esta sección los participantes estarán en capacidad de:

- entender las etapas que componen un proceso de planeación de la defensoría
- entender los componentes básicos de una Estrategia Resumida de Defensoría.

Vínculos Esta sección provee el esquema básico para las SECCIONES C1 a C5.

Ejercicios

EJERCICIO 1 **El ciclo de la defensoría**



Objetivo Idear un ciclo de planeación de acciones de defensoría, en forma participativa.

Métodos Tarjetas de cartulina, discusión en plenaria

Material de entrega El ciclo de la defensoría

Coloque en un sitio visible una cartelera grande con un círculo dibujado sobre ella. Los participantes realizan una lluvia de ideas sobre las etapas o actividades clave en un proceso de planeación de una acción de defensoría, anotando sus ideas sobre tarjetas de cartulina, y luego colocan las fichas alrededor del círculo sobre la cartelera en una secuencia lógica, agrupando tarjetas de cartulina cuando fuere necesario. Marque un círculo alrededor de los grupos clave de tarjetas que representen las etapas en el ciclo de defensoría de Tearfund, y reparta el material de entrega sobre el ciclo de defensoría.

EJERCICIO 2 **Estrategia Resumida de Defensoría****Objetivo** Idear una estrategia de defensoría.**Métodos** Discusión en plenaria, pequeños grupos de rápida retroalimentación**Material de entrega** El ciclo de la defensoría
Plantilla para la Estrategia Resumida de Defensoría, con ejemplos
Un vistazo general rápido y fácil de realizar

Pregunte por qué es necesario contar con una estrategia escrita de defensoría. Introduzca la idea de que es necesario contar con un documento de la estrategia completa para nuestro propio trabajo de defensoría, y con una estrategia resumida para las comunidades, los aliados y los donantes. Haga una lluvia de ideas en plenaria respecto a cuáles serían los componentes esenciales de una Estrategia Resumida de Defensoría. Presente la plantilla sugerida por Tearfund y compárela con las ideas de los participantes. Distribuya los ejemplos de la estrategia resumida. El material de entrega titulado 'Un vistazo general rápido y fácil de realizar' presenta una lista de las preguntas básicas que deben plantearse cuando se está formulando una estrategia.

Puntos clave

- Se requiere una estrategia para asegurar que las personas se enfoquen sobre el problema y para indicar la ruta que se tomará para enfrentarlo.
- Las comunidades necesitan conocer la estrategia que se adoptará, a fin de asegurar la rendición de cuentas. Es posible que las partes aliadas requieran esta información para asegurar que haya una participación efectiva. Los donantes pueden requerirla para la aprobación de fondos.
- Una estrategia completa puede ser breve (unas cuantas páginas), pero una estrategia resumida no sirve para sustituir el trabajo minucioso que debe realizarse.
- Una estrategia ayuda a clarificar las metas, los objetivos y los métodos de medición de logros.
- Una estrategia ayuda a entender los riesgos y los supuestos.
- Una estrategia es útil cuando hay que asignar recursos y responsabilidades.

Cómo hacer uso de los materiales de entrega

Sugerimos que toda la información y la planeación se presente como una Estrategia Resumida de Defensoría en una tabla, como se indica en la página 10. Esto le permite ver la estrategia de defensoría de un solo vistazo, pero ello no debe reemplazar el trabajo de escribir una estrategia completa.

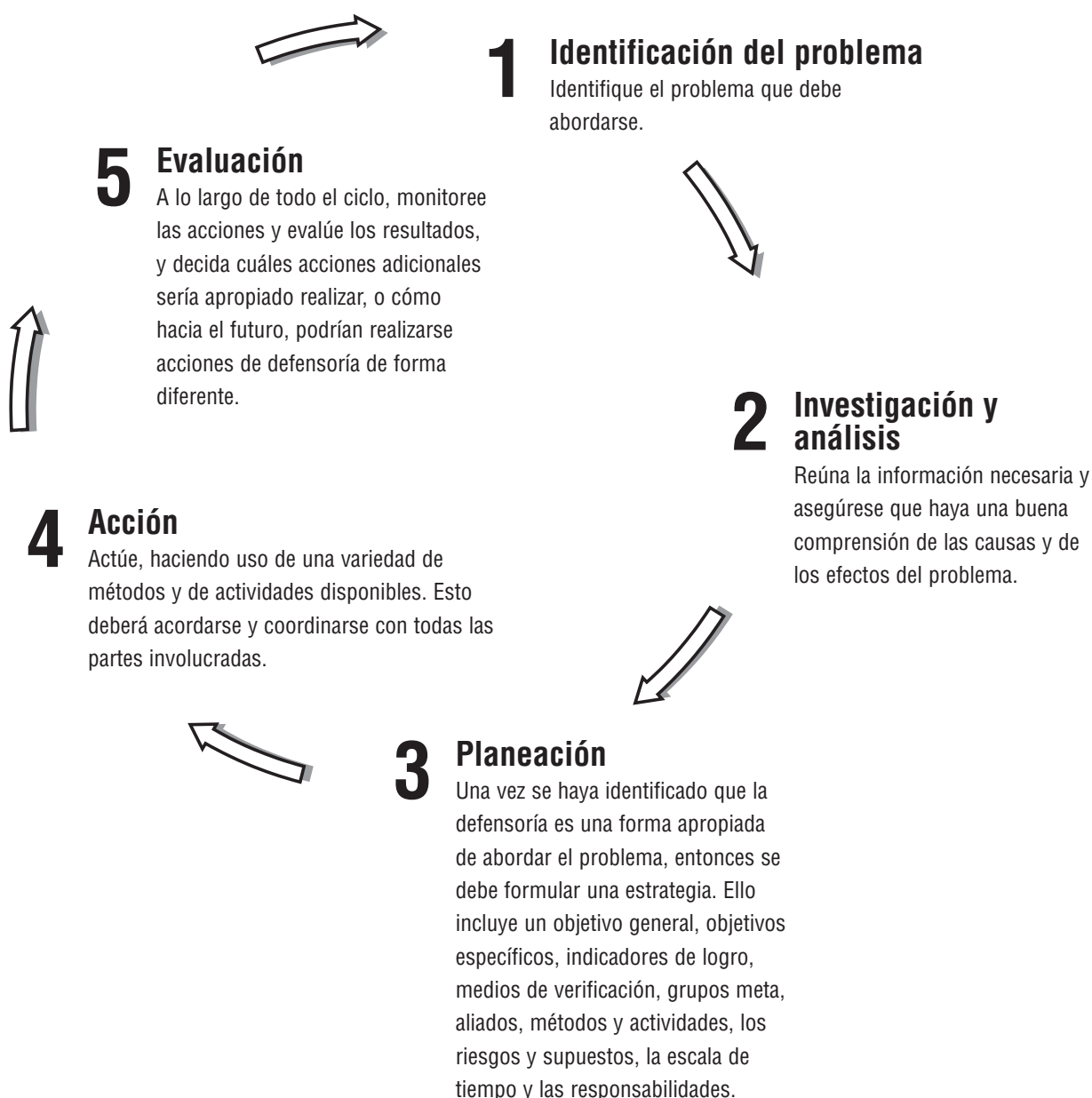
Al final de cada columna se indica dónde se encuentran descritas en mayor detalle las etapas, en la Parte C de este Manual.

También se incluyen tres ejemplos de Estrategias Resumidas de Defensoría, relacionados con trabajos de defensoría que se han llevado a cabo.

MATERIAL
DE ENTREGA

El ciclo de la defensoría

Una iniciativa de defensoría puede dividirse en etapas, a pesar de que en la práctica éstas se traslapan. Habrá una gran variabilidad en el tiempo que toma completar todas las etapas y en el nivel de detalle requerido, dependiendo del nivel de urgencia y de la complejidad del problema en particular, de la cantidad de información que se requiere para poder actuar y de los métodos de defensoría seleccionados. El ciclo básico de defensoría consiste en:



OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES DE LOGRO	MEDIOS DE VERIFICACION	GRUPOS META	ALIADOS Y OPORTUNIDADES	METODOS Y ACTIVIDADES	RIESGOS Y SUPUESTOS	ESCALA DE TIEMPO	RESPONSABILIDAD
C3.2 Planeación: ¿Qué está tratando de lograr?	C3.2 Planeación: ¿Qué está tratando de lograr?	C3.3 Planeación: Cómo medir los logros C5 Evaluación	C3.3 Planeación: Cómo medir los logros C5 Evaluación	C3.4 Planeación: Mapeo y análisis de los grupos de interés	C3.4 Planeación: Mapeo y análisis de los grupos de interés C4.2 Acción: Trabajo en redes	C3.5 Planeación: Selección de métodos C4.1–C4.4 Acción	C3.6 Planeación: Comprensión de los riesgos y supuestos	C3.7 Planeación: Planeación de acciones	C3.7 Planeación: Planeación de acciones

MATERIAL DE ENTREGA **Estrategia Resumida de Defensoría**

Costa de la Mosquitia, Honduras – destrucción de las formas de sustento (ver estudio de caso en la SECCION A6)

El Problema La represa proyectada podría reducir la producción alimentaria, restringir el transporte, amenazar los derechos territoriales, y la región sería la última en beneficiarse de la electricidad que pudiera generarse. La organización asociada de Tearfund MOPAWI está trabajando con la comunidad en ese sitio.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES DE LOGRO	MEDIOS DE VERIFICACION	GRUPOS META	ALIADOS Y OPORTUNIDADES	METODOS Y ACTIVIDADES	RIESGOS Y SUPUESTOS	ESCALA DE TIEMPO	RESPONSABILIDAD
Proteger la forma de sustento de los habitantes de la Costa de la Mosquitia	Detener la construcción de la represa en el sitio donde está proyectada actualmente (adelantar estudio ambiental y considerar también otras alternativas)	Se abandonan los planes de construcción Se formulan propuestas alternativas para generación de electricidad	Ausencia de una represa Análisis de los motivos registrados por escrito para abandonar el proyecto de la represa Análisis de los planes alternativos que pueda presentar el gobierno	El gobierno Hondureño Las compañías constructoras Los donantes potenciales	A nivel local: • grupos indígenas y ambientales A nivel internacional: • Tearfund • ONGs ambientales • otros donantes	Reuniones con el gobierno y con las compañías constructoras Programas radiales Red de movilización Foro público Estudio ambiental: 18 meses	Amenazas a la seguridad por parte de quienes tienen intereses creados	Para enero de 1999	Oswaldo Munguia: Director, MOPAWI Equipo de América Latina de Tearfund
	Aumentar el nivel de control en la toma de decisiones por parte de la comunidad (otorgando derechos territoriales colectivos y aumentando el nivel de consulta)	Otorgamiento de derechos territoriales colectivos a los habitantes locales La región de Patuca obtiene reconocimiento como área protegida Aumento en el nivel de consulta del gobierno con la comunidad local	Investigación respecto a si los derechos territoriales y la condición especial de la región de Patuca cuentan con protección legal Conteo del número de invitaciones a las consultas	Gobierno nacional Grupos comunitarios locales	Grupos indígenas y ambientales	Foro público Reuniones de presión pública Reuniones de información para movilizar a la comunidad		Tan pronto como sea posible	MOPAWI Grupos ambientales
	Aumentar la capacidad de MOPAWI de hacer defensoría	MOPAWI tiene la capacidad para implementar esta estrategia y actuar sobre otros temas en el futuro	Monitoreo del cronograma de actividades para evaluar si éstas se han implementado Evaluación del impacto	MOPAWI		Tearfund Coordinador de defensoría	Orientación de parte del equipo de defensoría de Tearfund Recolección de información	El personal estará demasiado ocupado y descuidará otros proyectos	Tan pronto como sea posible

MATERIAL DE ENTREGA **Estrategia Resumida de Defensoría**

Delhi, India – condiciones de marginalidad (ver estudio de caso en la SECCION A2)

El Problema Las condiciones deficientes de los barrios marginales de Delhi, incluyendo las deficiencias en la vivienda y la falta de acceso al agua. La organización asociada de Tearfund, ASHA, está trabajando con mujeres en los barrios marginales, a fin de abordar estos problemas.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES DE LOGRO	MEDIOS DE VERIFICACION	GRUPOS META	ALIADOS Y OPORTUNIDADES	METODOS Y ACTIVIDADES	RIESGOS Y SUPUESTOS	ESCALA DE TIEMPO	RESPONSABILIDAD
Mejorar la calidad de vida de las personas en los barrios marginales mediante un enfoque en problemas relacionados con la salud	ASHA proveerá servicios básicos en los barrios marginales	Recursos del gobierno para provisión de servicios Atención en salud y otros servicios accesibles a todas las personas en los barrios marginales Mejoramiento de la salud en los barrios marginales	Cantidad de recursos dados por el gobierno Número de clínicas, puntos de suministro de agua, letrinas o baños, etc. por cada 10.000 personas Medición de los indicadores clave de salud (por ej. la mortalidad infantil)	Departamentos del gobierno nacional y local Propietarios de los barrios marginales	Habitantes de los barrios marginales Iglesias Otras ONGs Representantes del público Gobierno Otros ciudadanos	Ejercer cabildeo frente a funcionarios del gobierno Hablar con personas de los barrios marginales que se sienten amenazadas por la auto-organización de las mujeres	Pérdida de parte del apoyo financiero del gobierno Que ASHA tenga que abandonar su trabajo en los barrios marginados Amenaza a la seguridad de las personas, por parte de quienes sienten que están perdiendo control	Relacionado con el nivel de avance logrado en la educación y capacitación	ASHA inicialmente, y luego, <i>Mahila Mandals</i> (grupos de trabajo de mujeres)
	Reconstruir un barrio marginal	Nuevas casas y servicios Una cooperativa está encargada de organizar el barrio marginal Préstamos son reembolsados	Número de servicios provistos Conteo del número de casas construidas Nivel de endeudamiento	El Banco Oriental para la obtención de préstamos a bajo costo Propietarios de los barrios marginales Representantes del público Departamentos del gobierno	El Gobierno nacional que apoya el trabajo existente Mujeres en otros barrios marginales	Ejercer presión pública sobre el banco Fomento de buenas relaciones con los propietarios de los barrios marginales Movilización de las familias	Que las familias pierdan la esperanza Que los propietarios de los barrios marginales detengan el avance	Dos años	ASHA y las familias
	Empoderar a las mujeres en los barrios marginales para que aumenten su nivel de confianza y de experiencia a fin de enfrentar los problemas por sí solas	Mujeres organizan, y analizan los problemas Mujeres planean intervenciones apropiadas	Análisis de la estrategia de defensoría Conversaciones con las mujeres Conteo del número de actividades de cabildeo	Mujeres en los barrios marginales Maridos Líderes de los barrios marginales	Promotores de salud y de educación Gobierno local Mujeres en otros barrios marginales	Capacitación y educación para aumentar la experiencia y la confianza en el análisis y el cabildeo	Que los hombres sientan resentimiento hacia las mujeres por su rol político	Tan pronto como sea posible	ASHA

MATERIAL DE ENTREGA **Estrategia Resumida de Defensoría**

ARM que trabaja con los Batwa en Burundi – acceso a la tierra y a la educación (ver estudio de caso en la SECCION A2)

El Problema Con frecuencia se le niega al grupo poblacional de los Batwa, el acceso a la educación primaria y a la tierra, por motivos de discriminación contra su identidad étnica. La organización asociada de Tearfund ARM trabaja con la comunidad Batwa.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES DE LOGRO	MEDIOS DE VERIFICACION	GRUPOS META	ALIADOS Y OPORTUNIDADES	METODOS Y ACTIVIDADES	RIESGOS Y SUPUESTOS	ESCALA DE TIEMPO	RESPONSABILIDAD
Mejorar los estándares de vida del pueblo Batwa	Todos los Batwa tienen acceso a la educación primaria	Un alto porcentaje de los Batwa completa la educación primaria Ningún Batwa es excluido de la escuela por motivos de identidad étnica	Examinar los registros de matrículas escolares Sondeo de los niveles educativos en las comunidades Batwa	Gobierno nacional y local Algunas escuelas	Iglesias ONGs internacionales Grupos de derechos humanos Líderes Batwa Maestros	Ejercer presión pública sobre las escuelas y el gobierno para que permitan a los Batwa ingresar a todas las escuelas Construir nuevas escuelas	Uso de tiempo requerido para otras áreas del trabajo en el proyecto Impopularidad que puede conducir al retiro de recursos	Inmediata, para la construcción de escuelas y provisión de ayuda temporal La defensoría se realiza en forma continua	ARM y los Batwa Posiblemente las ONGs internacionales
	Todas las personas Batwa tienen tierra sobre la cual construir una casa y cultivar	Cada familia Batwa tiene una parcela de tierra	Examinar los documentos legales y de políticas del gobierno local	Gobierno local Líderes comunitarios a nivel local	Iglesias ONGs	Ejercer cabildeo frente al gobierno Hablar con los líderes locales	Aumento del resentimiento en el área local Que los Batwa sean removidos por la fuerza	Tan pronto como sea posible	ARM y los Batwa
	Las iglesias superan el prejuicio y trabajan con los Batwa	Los Batwa son aceptados en las iglesias Personas Batwa integradas dentro de las comunidades	Asistencia a las iglesias Número de personas Batwa en puestos de liderazgo	Iglesias Líderes comunitarios a nivel local Líderes Batwa	ONGs Autoridades locales Líderes Batwa	Talleres Capacitación para fortalecimiento de habilidades de los Batwa	Resentimiento por parte de las iglesias y de otros en la comunidad local	En forma continua	ARM y los Batwa

MATERIAL DE ENTREGA

Un vistazo general rápido y fácil de realizar

Las preguntas a continuación proveen una guía rápida de referencia respecto a las primeras tres etapas del ciclo de defensoría. Este vistazo general puede ayudarle a usted a ver el tipo de información que necesita, y capacitarlo para seleccionar las herramientas correctas; sin embargo, no sirve para sustituir el uso de herramientas adecuadas como las desarrolladas en las SECCIONES C2 y C3.

Asunto/problema SECCION C1	¿Cuál es el problema? ¿Es serio? ¿Es urgente?
Efectos SECCION C2	¿Cuáles son los efectos del problema? ¿Cómo afecta el problema a las personas más pobres/a la iglesia? ¿Tiene éste un efecto grande sobre ciertos grupos? De ser así, sobre quién(es) y de qué manera? ¿Tiene usted suficiente información?
Causas SECCION C2	¿Cuáles son las causas fundamentales del problema? ¿Qué rol tienen las políticas y prácticas del gobierno nacional? ¿Cuál es el rol de las iglesias y de otros grupos? ¿Qué influencia ejercen los factores culturales y los factores ambientales? ¿Pueden los pobres participar en la toma de decisiones?
Soluciones potenciales SECCION C3	¿Qué cree usted que debe hacerse? ¿Cuáles son sus propuestas? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de esas propuestas? ¿Puede usted defender su posición? ¿Son realistas sus propuestas? ¿Cómo puede usted medir su nivel de logro? ¿Tiene usted un plan claro respecto a cómo sucederán los cambios?
Grupos meta SECCION C2	¿Quién tiene el poder para hacer algo que promueva cambios? ¿El gobierno, las iglesias, las empresas, los líderes comunitarios? ¿Tiene usted acceso a ellos? ¿Están ellos abiertos al diálogo? ¿Están ellos de acuerdo en que tienen responsabilidad de participar en el cambio? ¿Están ellos en capacidad de hacer algo?
Aliados potenciales SECCION C2	¿Actualmente quién está tratando de afrontar la situación? ¿Puede usted trabajar con ellos? ¿Son efectivas sus acciones? ¿Qué puede tener que cambiar? ¿Habrá personas que aún no están enfrentando el problema pero a quienes es posible persuadir para que le ayuden?
Riesgos y supuestos SECCION C3	¿Qué riesgos se presentan al involucrarse en acciones de defensoría? ¿Qué ha hecho usted para reducir los riesgos? ¿Qué riesgos se presentan si usted no trata de abordar el problema haciendo uso del trabajo de defensoría? ¿En qué supuestos se ha basado usted, respecto a las causas y los efectos del problema, respecto a quienes están en el poder, y respecto a sus propias habilidades?
Métodos SECCION C4	¿Qué métodos puede usted emplear? ¿Tiene usted confianza de utilizarlos? ¿Han funcionado anteriormente? ¿Existen otras alternativas? ¿Cuenta usted con las habilidades y los recursos para utilizarlos bien?

Identificación del problema

Descripción El primer paso antes de cualquier intervención en el área de desarrollo generalmente consiste en identificar el problema que requiere ser abordado. Los proyectos de desarrollo, las iniciativas de defensoría y la educación son formas de abordar el problema. Sólo por medio del análisis de las causas del problema podrán las comunidades identificar cuáles intervenciones serán las más adecuadas.

El problema puede ser bastante obvio, por ejemplo la falta de tierra o los costos demasiado elevados de la educación. Sin embargo, a veces ello no es claramente observable de forma inmediata, y es necesario que una comunidad o un grupo pase por un proceso de identificación de sus necesidades y de los problemas o temas que desean abordar.

Objetivos de aprendizaje Al finalizar la sección, los participantes estarán en capacidad de:

- reflexionar sobre el rol que ejerce el personal externo en la identificación de un problema y de una solución
- identificar los problemas y las necesidades clave en su región
- establecer un orden de prioridad respecto a estos problemas.

Vínculos El contenido de esta sección está cercanamente relacionado con la SECCION C2 (Investigación y análisis). En la práctica, el contenido de las dos secciones con frecuencia se sobrepone. La sección también se relaciona con la SECCION A4 (Buenas prácticas en defensoría).

EJERCICIO 3 **Cómo aproximarse a la comunidad**

Un juego de roles, adaptado de *Educación Transformadora: Libro No. 1*, página 94.



Objetivo Demostrar que los líderes o facilitadores deben confiar en la percepción que tienen las personas de sus propios problemas.

Juego de roles 1

Cuatro habitantes de la aldea están esperando que comience una reunión. El oficial de desarrollo comunitario (ODC) entra con cierto afán de iniciar pronto, y saluda a todos. El ODC pregunta a cada persona cómo está, y cada una menciona un problema diferente que les preocupa, tal como el desempleo, un esposo alcohólico o la falta de agua potable. El ODC presta poca atención a lo que ellos dicen y luego inicia la reunión indicando que la aldea necesita una clínica y que hay dinero del gobierno local disponible para ese fin. Sin embargo, el ODC les dice que ellos tendrán que cabildear con fuerza para conseguir este dinero. El ODC le da instrucciones a una persona de la aldea para que organice una reunión pública que aumente el nivel de conciencia, a otra para que convenza a su esposo (el pastor) que se dirija al gobierno local y solicite el dinero, y a otro para que vaya y hable con un grupo similar en la aldea más cercana, y averigüe acerca de experiencias similares. Durante la reunión, uno de los miembros de la comunidad se vuelve más pasivo, a otro le da sueño, otro mira afuera a través de la ventana, otro argumenta con el ODC pero pronto se da por vencido, etc.

Juego de roles 2

Otro ODC llega a una aldea diferente y saluda a los miembros de la comunidad que están esperando que comience la reunión. En esta ocasión, el ODC escucha atentamente a los problemas de cada persona, los cuestiona un poco y está de acuerdo en que necesitan discutir los problemas en esta reunión. A cada participante se le pregunta cuál piensa que es el problema más apremiante en la aldea. Uno de ellos indica que hay muchos borrachos en la aldea y que ésta es una amenaza a los niños – y sugiere que se acerquen para hablar con la iglesia y con las cantinas para obtener su ayuda. Un segundo habitante está de acuerdo con el primero pero el tercero está en desacuerdo y propone una bomba de agua puesto que la principal necesidad es la carencia de agua potable. El ODC no está convencido que el abordar el problema de la embriaguez sea la principal prioridad, pero escucha y cuestiona un poco más. Eventualmente, todos los habitantes de la aldea están de acuerdo en que el enfrentar el problema de la embriaguez es la mejor idea, y comienzan a planear quién se acercará para hablar con los dueños de las cantinas, cómo la iglesia puede ayudar, etcétera.

El facilitador debe guiar la discusión haciendo uso de las siguientes preguntas:

Preguntas para discusión

- ¿Cómo se comportó el ODC en cada aldea?
- ¿Cómo reaccionaron los habitantes de la aldea en cada situación?
- ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de cada enfoque?
- Después de 6 meses, ¿qué cree usted que habría sucedido en los dos casos diferentes?
- En la vida real, ¿cuál enfoque ha visto usted que se utiliza más a menudo? ¿Cuáles han sido las consecuencias?
- ¿Cuál de los dos enfoques es mejor?

Puntos clave

- Las soluciones y la comprensión que provienen de afuera no conducirán al empoderamiento de aquellos quienes están involucrados y es poco probable que conduzcan a una solución duradera.
- A fin de empoderar a las personas, un facilitador necesita escuchar a otros, cuestionarlos y acompañarlos en sus decisiones.
- No es probable que una persona conozca las necesidades de todos en la comunidad. Es necesario tener en cuenta los puntos de vista de un amplio rango de personas, y no sólo del líder comunitario.
- También es importante hablar con las mujeres y los niños, puesto que con frecuencia los hombres ‘asumen’ cuáles son sus necesidades.

Herramientas 1 a 4: Cómo identificar las necesidades



Objetivo

Trabajar con una comunidad o grupo y ayudarles a identificar sus necesidades.

Existen numerosas herramientas que contribuyen a que las comunidades identifiquen sus necesidades; muchas de ellas se encuentran en otros manuales de desarrollo comunitario, en particular los manuales sobre Diagnóstico Rural Participativo (DRP) y Aprendizaje y Acción

Participativa (AAP). A continuación se presentan en forma resumida unas pocas herramientas, a fin de destacar algunas de las opciones disponibles, pero para mayor detalle usted debe referirse a estos otros manuales, tales como el *Trainers' Guide to Participatory Learning and Action* de la IIED (Guía para Facilitadores en Aprendizaje y Acción Participativa) – ver sección sobre Recursos. La mayoría de estas herramientas pueden ser inicialmente aplicadas bajo la dirección de un facilitador externo, o promovidas por la comunidad desde un principio.



HERRAMIENTA 1

Conversar y escuchar

Esta herramienta tiene que ver con escuchar para descubrir los problemas que más preocupan a las personas, reconociendo que éstos son los problemas que más probablemente tratarán de solucionar. Un equipo de personas (tal como los promotores de salud, los promotores de desarrollo y algunos miembros de la aldea) hacen preguntas a los habitantes de la aldea, comunidad o grupo, que les permitan expresar sus necesidades. Las preguntas deben tratar de abordar los temas que causan preocupación, tristeza, felicidad, temor, esperanza o enojo en la gente. Las preguntas deben ser abiertas, pero quienes formulan las preguntas también deben tener una idea clara de qué es lo que están buscando, de forma que puedan interpretar las respuestas (ver HERRAMIENTA 5).



HERRAMIENTA 2

Entrevistas semi-estructuradas

Esta herramienta facilita una mayor comprensión de los problemas. Involucra sentarse con personas clave de una comunidad a fin de dialogar sobre su conocimiento, experiencia y comprensión de los problemas. Las personas clave pueden incluir los promotores de salud, los comerciantes, los líderes religiosos, los líderes de los comités comunitarios y los maestros. Estas personas pueden ser las mismas que ya están involucradas en tratar de promover que se hagan las cosas, aquellas a quienes la comunidad o los individuos acuden en tiempos de crisis, o aquellas que son vistas como el 'centro' de la comunidad. En esta fase, usted no está hablando con todos o llegando a un consenso, sino tratando de lograr una imagen más clara de las necesidades. Haga uso de preguntas abiertas tales como:

- ¿Cuáles son los problemas principales que usted detecta desde su área de trabajo?
- ¿Cuáles son algunas de las enfermedades más comunes (si es un promotor de salud), de las principales razones de inasistencia a la escuela (para maestros) etc.?
- ¿Cuáles son las principales presiones que enfrentan las personas en la comunidad?
- ¿Qué medidas sencillas podrían adoptarse a fin de mejorar la situación?



HERRAMIENTA 3

Grupos focales

Esta herramienta se emplea con un grupo de personas, y sirve para ayudarles a comprender algunas de las necesidades y problemas que enfrentan las personas. Un grupo focal permite a personas que tienen distintos puntos de vista, dialogar sobre sus diferencias, desafiar las presuposiciones y comenzar a llegar a un entendimiento colectivo de las necesidades de la comunidad. Ello también implica que la comunidad analiza los problemas conjuntamente desde el principio. Las preguntas para estimular este tipo de discusión podrían incluir:

- ¿Cuáles son las principales presiones que están enfrentando las personas en la comunidad?

- ¿Qué medidas sencillas podrían adoptarse para mejorar la situación?
- Si usted pudiera cambiar una cosa en esta comunidad, ¿cuál sería? ¿Por qué?



HERRAMIENTA 4

Mapeo comunitario

Esta herramienta involucra a miembros de la comunidad en la elaboración de un mapa de su comunidad, ya sea sobre papel o por fuera del salón, sobre el suelo, haciendo uso de los recursos que estén disponibles. Los participantes reciben poca instrucción acerca de qué incluir en el mapa, y el punto importante del ejercicio es discutir lo que las personas han dibujado. Podrían incluirse entre otras, las siguientes preguntas:

- ¿Cómo decidió usted qué debía incluir? ¿Qué se excluyó?
- ¿Sobre qué se hizo énfasis? ¿Cuáles son las partes más importantes?
- ¿Qué fue difícil de representar? ¿Cuáles fueron las áreas de desacuerdo?
- ¿Qué puede usted interpretar a partir del mapa, respecto a las necesidades de la comunidad?

Información adicional

Otras herramientas útiles para la identificación de necesidades incluyen: las caminatas de observación de un sector, los calendarios de actividades según la época o estación del año, y el método para determinación del nivel de riqueza o pobreza. Todas éstas pueden encontrarse en *Paso a Paso 29* (ver SECCION C6).



HERRAMIENTA 5

Cómo acordar las necesidades prioritarias



Objetivo

Determinar las necesidades más prioritarias entre grupos de necesidades.

Después de la investigación, es necesario que quienes formularon las preguntas – tanto miembros de la comunidad como personal externo – agrupen las respuestas según las principales necesidades expresadas. No interesa necesariamente cómo se agrupen las respuestas, siempre y cuando las personas puedan encontrar en el marco que usted les presente, las preocupaciones que originalmente expresaron. Una vez que se agrupen las necesidades, la comunidad puede reunirse y decidir por sí sola cuáles de éstas son las necesidades más prioritarias. Si una organización externa está involucrada en defensoría ‘a favor de’ o ‘con’ un grupo o comunidad, entonces es necesario que la organización trabaje con la comunidad para que ésta decida en forma colectiva cuáles son las necesidades prioritarias.

Método

- Prepare sobre una hoja de papel, un listado de las necesidades, tal como las ha agrupado (ver ejemplo a continuación).
- Pida a los participantes que clasifiquen los grupos de necesidades de 1 a 5 según su orden de prioridad.
- Los participantes se reúnen posteriormente en pequeños grupos para dialogar sobre las respuestas de cada persona y llegar a un acuerdo colectivo en cuanto a la clasificación asignada a cada grupo.
- El grupo entero se reúne y anota sobre papel las respuestas de los grupos pequeños, dialoga respecto a si hubo diferencias y trata de definir cuáles son los problemas más prioritarios.

Un enfoque alternativo consiste en anotar todos los problemas por separado sobre tarjetas de cartulina, y pedir a los participantes que los coloquen en una fila, y los ordenen a partir del más importante hasta el de menor importancia. El proceso de mover las tarjetas de un lado a otro estimula un mayor diálogo y negociación.

Formato de ejemplo, antes de ser diligenciado

	CLASIFICACION INDIVIDUAL (1-5)	CLASIFICACION DE GRUPO (1-5)
A tierra		
B agua potable		
C refugio		
D ropa		
E pago de tarifas escolares		
F alimentación		
G dinero para ampliar la empresa		
H instalaciones educativas		
I mejoramiento de vivienda		
J saneamiento		
K etc.		

Puntos clave

- Lo anterior debe conducir a la priorización del problema principal, con base en el cual se daría consideración a una intervención de desarrollo, y a la posibilidad de una intervención de defensoría.
- Al inicio puede haber más de un problema principal, y el grupo tendrá que decidir en algún momento si desea abordar todos los problemas prioritarios o enfocarse únicamente en uno a la vez.
- La SECCION C2 profundiza más nuestra comprensión, presentando otras herramientas de investigación y análisis.
- Si las herramientas en la presente sección no contribuyen a detectar un problema claramente definido sobre el cual emprender acciones de defensoría, puede ser necesario adelantar algo de la investigación y análisis en la SECCION C2, y luego regresar a la SECCION C1 una vez que las personas tengan una comprensión más clara de la situación.

Investigación y análisis

Descripción Esta sección examina el tipo de información que se requiere para comprender a mayor profundidad los problemas que se identificaron en la SECCION C1, antes de emprender cualquier trabajo de defensoría. Gran parte de la información se requerirá antes de emprender cualquier tipo de trabajo de desarrollo, pero una parte de ella se relaciona más específicamente con la defensoría, por ejemplo la comprensión del contexto político. Las herramientas aquí dadas son principalmente aquellas que pueden utilizarse como parte de un taller o en investigación desde el escritorio. Si desea herramientas para investigación en campo, puede ser útil conseguir un manual de DRP o de AAP.

Objetivos de aprendizaje Al finalizar esta sección, los participantes estarán en capacidad de:

- **elegir métodos apropiados para reunir la información que se requiere para entender los problemas que ellos han identificado**
- **saber cómo evaluar la utilidad de la información**
- **entender el contexto más amplio, a nivel político y social**
- **analizar las causas fundamentales de la pobreza.**

Vínculos Esta sección se basa en el contenido de la SECCION C0 (El ciclo de la defensoría) y la SECCION C1 (Identificación del problema). Se relaciona con la SECCION A1 (Pobreza y desarrollo), SECCION A3 (¿Por qué es necesaria la defensoría?), la SECCION A4 (Buenas prácticas en defensoría) y la SECCION C3.4 (Mapeo y análisis de los grupos de interés).

Vistazo general Toda acción de defensoría debe basarse en información acertada, confiable y suficiente. Al igual que sucede con otros tipos de trabajo en el área de desarrollo, en el área de defensoría es importante contar con buena información, a fin de:

- **entender el contexto en el cual se trabaja, incluyendo las causas y efectos del problema particular que usted está tratando de abordar, para asegurar que cualquier respuesta tome en cuenta todos los factores y sea lo más apropiada y efectiva posible dentro de una situación dada**
- **entender cómo está cambiando el contexto de forma que cualquier respuesta sea también capaz de enfrentar necesidades potenciales en el futuro o prevenir el surgimiento de problemas**
- **justificar ante su organización, ante los beneficiarios, ante otros con quienes usted está trabajando y ante quienes están financiando, cualquier curso de acción a tomar**
- **aprender de los logros y errores del pasado**
- **proveer evidencia acertada para sustentar sus argumentos**
- **entender lo que otros están haciendo, a fin de evitar duplicación, y para colaborar si fuera adecuado.**

Hemos dividido la investigación en tres amplias categorías:

- 2.1 Comprensión del contexto más amplio y de las fuerzas que operan en la sociedad, principalmente a nivel del país (HERRAMIENTAS 6–8).
- 2.2 Comprensión de las causas fundamentales del problema en el contexto local (HERRAMIENTAS 9–10).
- 2.3 Investigación desde el escritorio (HERRAMIENTAS 11–12).

Nota de advertencia

Puede ser tentador invertir todo su tiempo en la investigación y recolección de información respecto a su país o su área de interés, y luego no tener tiempo para tomar acción efectiva. Es importante mantener un balance entre el contar con suficiente información para permitirle actuar sobre ello, y el recolectar demasiada información, ¡de modo que usted nunca actuará!

2.1 Comprensión del contexto más amplio



HERRAMIENTA 6

Análisis del campo de fuerzas



Objetivo

Contribuir a que los participantes reconozcan las diferentes fuerzas que actúan en una sociedad, ya sea para bien o para mal, y considerar formas que maximicen las fuerzas buenas y minimicen las negativas.

Esta herramienta compara las fortalezas de las diferentes tendencias, influencias o fuerzas en la medida en que operan en la sociedad; por ejemplo la tendencia de una sociedad a volverse más democrática o de un área a volverse más susceptible a desastres ambientales. Es útil pensar en las fuerzas clasificándolas en: políticas, económicas, sociales, técnicas y ambientales. La herramienta facilita la comprensión de los factores que están impidiendo o facilitando su trabajo de desarrollo, y de aquello en lo cual usted deberá enfocar su trabajo de defensoría de tal forma que promueva cambios.

Método

Escoja una sociedad en particular (por ejemplo un país) o una situación específica (por ejemplo la inasistencia de las niñas a la escuela). Haga una lluvia de ideas sobre las fuerzas que actúan sobre una sociedad o una situación. Dibuje un máximo de diez flechas, y etiquételas para representar a cada una de las fuerzas negativas y positivas. Las fuerzas positivas apuntan hacia arriba, y las negativas apuntan hacia abajo. La longitud de las flechas indica el nivel de magnitud de la fuerza – entre más larga la flecha, mayor será la magnitud de la fuerza como se indica en el diagrama a continuación. Este es en primer lugar un ejercicio para clasificación y para diálogo entre todos los involucrados a fin de llegar a algún tipo de acuerdo sobre cuáles son las fuerzas positivas y negativas de mayor magnitud. Algunas fuerzas afectan a diferentes personas de diferentes maneras. Por ejemplo es más probable que las personas más ricas sean capaces de enfrentar un aumento en los precios de los alimentos. Es mejor mirar los efectos de las fuerzas sobre los miembros más pobres de la sociedad.



Puede ser útil transferir la clasificación de las fuerzas a una tabla. Una vez ubicadas en la tabla usted puede decidir cuáles fuerzas tendrán mayor probabilidad de aumentar en el tiempo y de continuar durante diez o veinte años. Estas son las fuerzas prioritarias sobre las cuales hay que enfocarse. Usted también puede determinar cuáles fuerzas tienen probabilidad de disminuir en magnitud y en importancia en los próximos cinco años. Usted debe asignar menor prioridad a éstas.

Ejemplos de fuerzas potenciales

Fuerzas positivas

- la iglesia participa activamente en acciones de desarrollo a nivel de la base y en acciones de defensa a favor de la justicia
- economía diversificada con un fuerte desarrollo de empresas a nivel local
- va encaminado a recibir alivio de deuda externa
- libertad de expresión para todos los grupos religiosos y étnicos
- todos los niños a nivel local están asistiendo a la escuela primaria

Fuerzas negativas

- inundaciones frecuentes en algunas zonas
- aumento en la incidencia del SIDA y de otras enfermedades
- altos niveles de desempleo
- conflicto interno o conflicto con países vecinos
- la vía principal de la zona se torna intransitable en la época de lluvias

Considere cuáles fuerzas positivas puede usted fortalecer. Ello puede involucrar el brindar ayuda a un sistema gubernamental abierto para que desarrolle políticas que sean más favorables hacia las personas pobres.

A continuación, considere cuáles fuerzas negativas puede usted reducir. Ello puede involucrar el abordar la incidencia creciente del SIDA por medio de trabajo educativo, cabildeo para la reducción de costos de medicamentos, o animando a la iglesia para que cuide de huérfanos del SIDA.



HERRAMIENTA 7

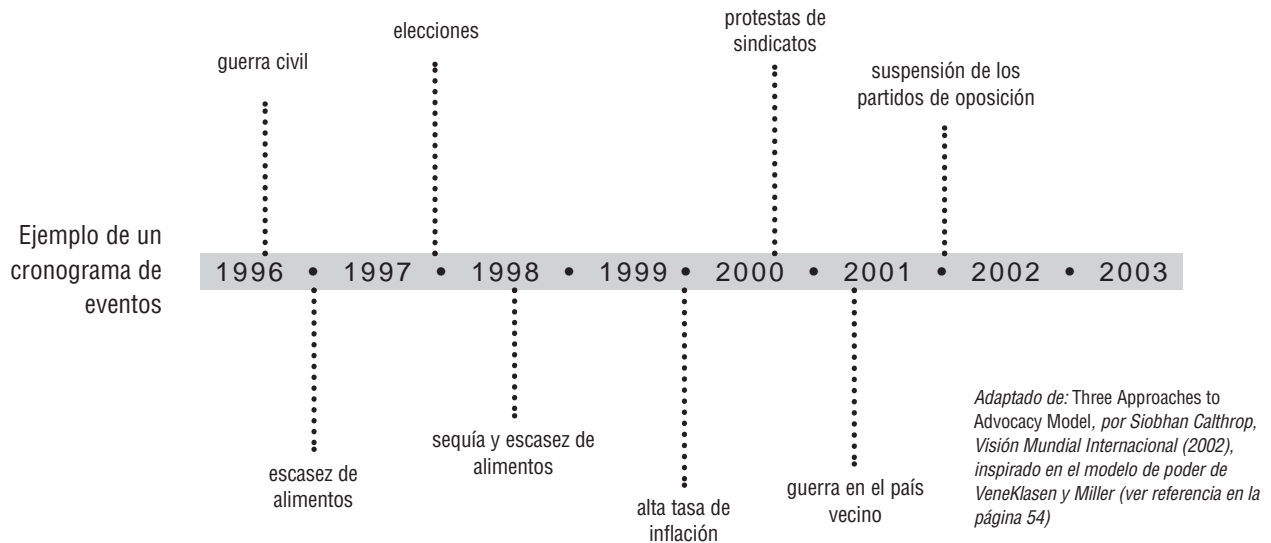
Definición de un cronograma de eventos clave



Objetivo

Comprender los eventos clave de la historia reciente que influyen al país o al área local, a fin de determinar las prioridades del trabajo de defensoría.

Esta herramienta tiene un propósito similar al del análisis del campo de fuerzas, pero se basa en el contexto histórico.



Método Elabore un cronograma que cubra un determinado número de años y pónganse de acuerdo en conjunto acerca de cuáles han sido los eventos clave que han influenciado al país o a la zona. Algunos de los eventos serán obvios, pero otros eventos pueden ser menos evidentes. Los eventos podrían incluir el alza de precios de los alimentos, o un juicio o proceso legal de alto perfil.

- Puntos clave**
- No anote todo, ya que ello tomaría demasiado tiempo y ocuparía todo el espacio del diagrama. Únicamente escriba los eventos clave.
 - Si este proceso se realiza en grupo, puede ser útil para clarificar las diferentes interpretaciones de eventos y ayudar a las personas a llegar a una visión compartida de la historia y del transcurso de los eventos.
 - Puede contribuir a predecir lo que puede suceder en el futuro, lo cual a su vez puede ayudarle a usted a determinar las prioridades en cuanto a la defensoría.
 - Es útil conservar esto como un documento de referencia al cual usted puede adicionar información a medida que suceden ciertos eventos clave.
 - El cronograma puede también incluir eventos que ocurrirán en el futuro, tales como unas elecciones y reuniones. Ello puede ayudarle a planear para realizar intervenciones adecuadas en el área de defensoría.

 HERRAMIENTA 8

Análisis contextual

 **Objetivo**

Ayudar a los participantes a entender en mayor profundidad la situación de su país en un contexto más amplio.

Esta herramienta de análisis es similar al análisis del campo de fuerzas, pero avanza hasta un nivel de profundidad mucho mayor, examinando los hechos al igual que las tendencias. Para cada elemento toma en cuenta:

- **LOS HECHOS** ¿Cuáles son los problemas más graves que afectan a los pobres?
- **EL FUTURO** ¿Cómo piensa usted que variará cada uno de estos problemas en un período de 5 a 10 años?
- **LAS IMPLICACIONES** ¿Cuáles son las implicaciones para su zona y para el trabajo que está realizando?

A continuación se presentan posibles temas a cubrir y se sugieren preguntas para formular. Usted puede escoger los elementos que sean más relevantes para su caso:

SITUACION ECONOMICA ¿Cuál es el nivel de pobreza? ¿Cuál es el costo de los productos básicos? ¿Quién se encuentra excluido de la actividad económica? ¿Cuál es el nivel de deuda externa a nivel nacional? ¿Quién tiene poder económico?

NECESIDADES BASICAS ¿Qué porcentaje de la población tiene acceso a los servicios básicos tales como la salud, el agua, la educación y la vivienda?

ESPIRITUAL ¿Qué tipos de religiones se practican? ¿Existe conflicto o cooperación entre los grupos religiosos?

SOCIAL ¿Qué tan comunes son los hogares monoparentales o encabezados por un menor de edad? ¿Quién tiene poder en la familia? ¿Cuál es la tasa de desintegración familiar? ¿Cuál es el estatus de la mujer en la sociedad? ¿Quiénes son las personas más vulnerables en la sociedad? ¿Cómo son tratadas?

ETNICIDAD ¿Cuáles son los principales grupos étnicos? ¿Cómo se relacionan entre sí?

SALUD ¿Cuál es la prevalencia del SIDA? ¿Cuál es la tasa de mortalidad infantil/materna?

EDUCACION ¿Qué porcentaje de personas asiste a la escuela primaria y secundaria? ¿Por qué motivo no asisten las personas a la escuela? ¿Qué nivel de educación alcanzan las niñas? ¿Cuál es el estatus económico y social de los maestros?

EMPLEO ¿Cuáles son los principales tipos de empleo? ¿Cuál es el nivel de desempleo? ¿Quién es el dueño y quién controla los medios de producción? ¿Existen sindicatos, y son éstos reconocidos por el gobierno?

MEDIO AMBIENTE ¿Qué porcentaje de la población tiene acceso a buenos sistemas de saneamiento y a reservas de agua potable? ¿Cuáles son las principales amenazas ambientales? ¿Qué medidas de protección se han asegurado frente a estas amenazas? ¿Qué cantidad de tierra es apta para la agricultura? ¿Cuántas personas viven en un estado de inseguridad alimentaria?

POLITICA ¿Quién(es) tiene(n) el poder en la sociedad? ¿Quiénes toman las decisiones? ¿Qué clase de sistema político existe? ¿Son libres y justas las elecciones? ¿Hay personas cristianas involucradas en la política? ¿Qué nivel de preocupación hay hacia los pobres? ¿Qué nivel de participación política tienen los pobres?

PAZ/SEGURIDAD ¿Puede confiarse en la policía? ¿Qué mecanismos existen para la paz? ¿Quién está involucrado? ¿Cómo está involucrada la iglesia? ¿Cuáles han sido los efectos de la guerra?

PROBLEMAS URBANOS/RURALES ¿En qué se diferencia la situación de la población rural y urbana? ¿Cuál es el nivel de migración? ¿Existen barrios marginales y qué tipo de condiciones presentan?

DERECHOS CIVILES ¿Existe un sistema legal independiente e imparcial? ¿Existe libertad de movimiento, de religión y de expresión? ¿Hay libertad de los medios de comunicación, por fuera del control del gobierno?

POLITICAS GUBERNAMENTALES ¿Cómo contribuyen las políticas y las leyes gubernamentales a mejorar o empeorar cualquiera de las situaciones arriba descritas? ¿Cuál es el efecto de las políticas de gobiernos extranjeros o de instituciones internacionales tales como el Fondo Monetario Internacional (FMI)?

2.2 Bases para comprender las causas fundamentales en su contexto específico



HERRAMIENTA 9

Triángulos de poder económico y político



Objetivo

Comprender cómo las estructuras de poder político y económico inciden sobre los problemas locales.

En la SECCION A5, describimos a grandes rasgos un ejercicio para ‘mapear’ el poder. En esta sección mostramos otra forma de representar las formas de poder – principalmente económico y político – como triángulos de jerarquía. Esta representación sirve para demostrar quién tiene el poder y en qué se basa este poder. Sirve para ayudar a comprender cómo las expresiones específicas de poder inciden sobre problemas locales específicos, y puede por tanto proveer un enfoque claro para el trabajo en defensoría. A continuación se presenta un ejemplo de un triángulo que representa el poder económico:

Ejemplo de un triángulo de jerarquías para diferentes ocupaciones



Puntos clave

- El área de cada nivel del triángulo representa el número de personas en cada categoría.
- A medida que se asciende hacia la parte superior del triángulo hay menos personas por segmento, dado que el poder con frecuencia se concentra en las manos de unos pocos.
- El poder económico y político de quienes están en la parte superior normalmente se basa en el apoyo (voluntario o de otra manera) de las personas que se encuentran en las franjas inferiores.

- Si usted esquematiza el poder político y económico en triángulos diferentes, es posible ver similitudes entre los grupos de personas que tienen poder político y los grupos que tienen poder económico, lo cual nos ayuda a demostrar cómo éstos se refuerzan entre sí.

Análisis

Esta herramienta puede ayudar a que las personas entiendan cómo el ejercicio del poder económico y político contribuye a aumentar la pobreza en su contexto específico. Algunas preguntas que pueden ayudar a las personas a analizar la situación a mayor profundidad podrían incluir:

- ¿Quién toma las decisiones económicas o políticas?
- ¿A quién se incluye y a quién se excluye de este proceso?
- ¿Cómo se mantiene el poder?
- ¿En favor de quién se toman las decisiones?
- ¿Quién es el propietario de la tierra y de los medios de producción?
- ¿Cómo se mueven las personas de un nivel de la pirámide a otro? ¿Esto sucede con frecuencia? ¿Entre qué niveles se mueven comúnmente las personas?
- ¿Pueden las personas pedir cuentas a quienes están en los niveles superiores a ellas, respecto a sus acciones?
- ¿Qué factores culturales contribuyen hacia el mantenimiento de estas estructuras de poder?
- ¿Qué cambios deben suceder para que los recursos económicos y la toma de decisiones sean distribuidos más equitativamente?

La herramienta también puede utilizarse para demostrar que las personas dentro de cada nivel no son iguales y que habrá dinámicas de poder entre ellas, de acuerdo con su género, edad, rol, etc.



HERRAMIENTA 10

El ejercicio del ‘¿por qué?’ y el árbol de problemas



Objetivo

Llegar a la raíz del problema a fin de abordar el problema en la forma más apropiada posible.

El ejercicio del ‘¿por qué?’ es una metodología que pregunta continuamente ‘¿por qué?’ hasta llegar a la raíz del problema. Sirve para establecer vínculos entre el contexto más amplio (HERRAMIENTAS 6–8) y problemas específicos. Esta herramienta involucra tres pasos:

PASO 1 El ejercicio del ‘¿por qué?’

Mencione un problema común que haya sido identificado por las personas como algo que debe abordarse. Pregunte una vez tras otra: ‘pero ... ¿por qué?’ hasta que el grupo no pueda ir más allá con sus explicaciones de las causas que contribuyen al problema.

Pasos para encontrar las causas fundamentales del problema

Los niños y niñas no están asistiendo a la escuela. 'Pero ... ¿por qué?'

Continuamente se están enfermando. 'Pero ... ¿por qué?'

Ellos consumen agua contaminada. 'Pero ... ¿por qué?'

El pozo está demasiado lejos como para ir diariamente. 'Pero ... ¿por qué?'

El gobierno anunció hace 12 meses que construiría un pozo más cercano pero no ha hecho nada al respecto. 'Pero ... ¿por qué?'

El funcionario gubernamental a nivel local no ha liberado los recursos que han sido apartados. 'Pero ... ¿por qué?'

Su departamento se beneficiará al recibir el interés del dinero en tanto él lo mantenga, y no hay nadie a quien él deba rendir cuentas. 'Pero ... ¿por qué?'

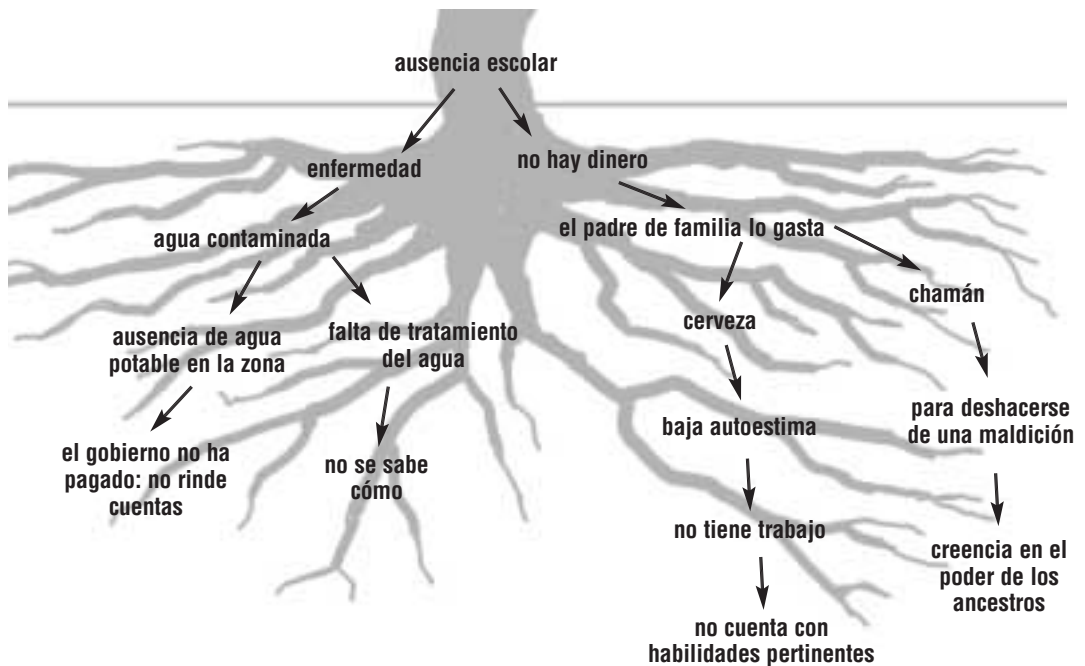
Los grupos comunitarios no cuentan con representación en el proceso político local. 'Pero ... ¿por qué?'

etc ...

PASO 2
El árbol de problemas

En cada 'pero ... ¿por qué?' puede haber una variedad de respuestas; y si el ejercicio del '¿por qué?' se aplica un número de veces al mismo problema, usted tendrá la posibilidad de identificar muchas de las raíces del problema. A continuación, se presenta un ejemplo sencillo, ¡aunque los árboles de problemas pueden a veces terminar siendo mucho más grandes!

Ilustración de las causas fundamentales en un árbol de problemas



El reto es decidir cuáles de las muchas causas usted puede abordar, y el tipo de intervención a realizar. Estas pueden luego convertirse en objetivos de su trabajo (ver SECCION C3.2). Una intervención de un proyecto de desarrollo podría proveer un sistema de suministro de agua a una escuela. Una intervención de defensoría podría consistir en pedir cuentas al gobierno local respecto al uso de sus finanzas. Otra intervención podría enfocarse en la transformación espiritual, por ejemplo en la enseñanza sobre brujería.

Puntos clave

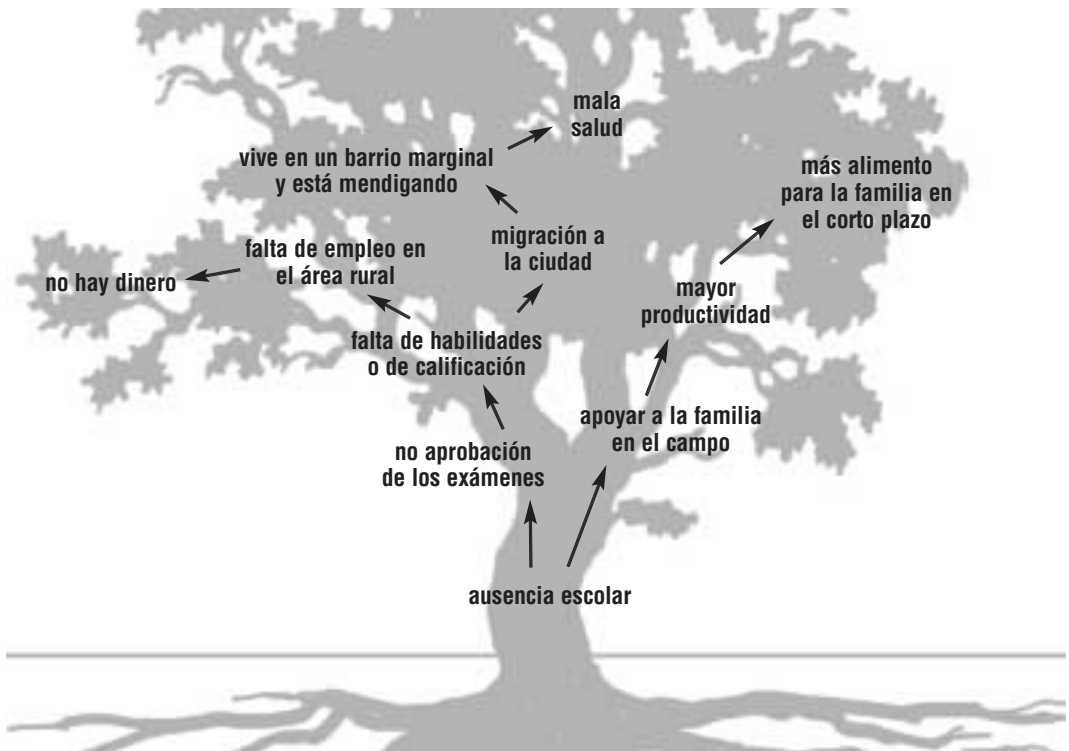
- La defensoría, el trabajo en proyectos de desarrollo y la transformación espiritual todas pueden contribuir en conjunto para hacer frente al mismo problema.
- Las intervenciones pueden ocurrir en cualquier punto del diagrama – dondequiera que usted crea que tiene la mayor oportunidad de obtener logros.
- Usted no podrá enfrentar todos los problemas a la vez, y es improbable que usted logre llegar hasta las causas fundamentales del problema desde un principio. Sin embargo, usted puede marcar una diferencia dondequiera que comience.

**PASO 3
Adición de los 'efectos' del problema al árbol de problemas**

El árbol de problemas puede extenderse para incluir los efectos del problema, los cuales se convierten entonces en las ramas que brotan del árbol. Este proceso resalta las áreas de intervención que permiten disminuir los efectos del problema. Ello permite hacer frente a las necesidades inmediatas hasta que se pueda encontrar una solución duradera. En el ejemplo dado a continuación, ello puede incluir:

- el tratamiento de enfermedades
- la donación de alimentos o de dinero a la persona que está desempleada
- la donación de dinero a la persona que vive en los barrios marginales y está mendigando.

Ilustración de los efectos, en un árbol de problemas



El ejercicio completo del árbol de problemas (causas y efectos) se realiza mejor sobre un pliego largo de papel colocado sobre la pared – de forma que las personas puedan ver todas las causas y los efectos y las posibles intervenciones a la vez. Es posible escribir directamente sobre el papel, o las personas pueden colocar notas autoadhesivas post-it sobre él, y moverlas de lado a lado como sea necesario.

2.3 Investigación desde el escritorio



HERRAMIENTA 11



Objetivo

Fuentes y tipos de información

Determinar qué fuentes y tipos de información están disponibles, y entender cómo puede interpretarse esta información por parte de las personas o grupos meta de la defensoría.

Fuentes de información

- Se requiere información que indique tanto los hechos como el análisis de la situación.
- El mejor enfoque es encontrar unas pocas fuentes en las cuales usted confíe y que encuentre fáciles de utilizar.
- Al principio puede tomar un tiempo reunir toda la información que usted necesita, pero después que usted cuente con la información básica, se vuelve más fácil mantenerse actualizado en cuanto a los desarrollos recientes a medida que usted se familiariza más con el problema y con las fuentes de información.
- En algunos casos usted puede contar ya con la información que necesita para iniciar el trabajo de defensoría.

Cuando se acerque a estas fuentes para tratar de recolectar la información, usted maximizará su esfuerzo si:

- tiene claridad acerca de lo que quiere
- realiza un barrido inicial de la información disponible y luego regresa de nuevo para realizar la investigación más detallada
- contacta al oficial de información o bibliotecario(a) para obtener consejo sobre cómo encontrar y utilizar su información
- deja tiempo suficiente para asegurarse que usted tiene toda la información que necesita y que ella es correcta y está actualizada.

Algunos de los sitios en los cuales usted puede encontrar información

Existen numerosas fuentes de información entre las cuales usted podría escoger – éstas son algunas de ellas:

- Bibliotecas – un bibliotecario podría ayudarle a ubicar lo que necesita.
- Universidades – con frecuencia tienen una biblioteca extensa con documentos de investigación enfocados en temas específicos.
- Departamentos del gobierno (local, nacional, oficina de estadística) – información sobre políticas y estadísticas para todas las áreas y temas a nivel nacional.
- ONGs, iglesias e instituciones internacionales – con frecuencia tienen documentos de investigación e información específicos sobre pobreza.
- Donantes e instituciones internacionales – con frecuencia cuentan con análisis detallados que se remontan a muchos años atrás.
- Internet – hay abundante información si usted sabe dónde buscar (ver Recursos SECCION C6).
- Los medios (los periódicos, revistas, la radio, la televisión) – información a nivel local y actualizada.
- Reuniones públicas y contactos personales – con frecuencia es información de primera mano que no está escrita.

Tipos diferentes de información

Estas fuentes de información le servirán para obtener muchos tipos diferentes de información, incluyendo:

- informes y estadísticas gubernamentales
- informes y documentos independientes
- evaluaciones ambientales
- indicadores de pobreza
- informes de testigos
- evidencia judicial
- archivos de las iglesias
- archivos de documentos comunitarios
- documentos de tipo académico
- informes de derechos humanos
- informes de instituciones internacionales
- artículos de los medios de comunicación

El uso de una variedad de fuentes y tipos de información puede servir para obtener una visión balanceada, verificar los hechos, entender los últimos desarrollos, identificar los posibles aliados y opositores, y entender los argumentos de cualquier opositor.

Ejercicio

Divida a los participantes en dos grupos. Un grupo realiza una lluvia de ideas sobre los **tipos** de información con que sería útil contar en su trabajo de defensoría. El otro grupo realiza una lluvia de ideas respecto a las **fuentes** de información que están disponibles para el grupo interesado en realizar defensoría. En la plenaria, los participantes comparan los listados. Se puede tomar nota de los resultados para utilizarlos como un recurso para el trabajo en defensoría que realicen los participantes.

Cual puede ser la percepción de otras personas respecto a las diferentes fuentes de su información

FUENTE DE INFORMACION O TIPO DE INFORMACION	FACTORES POTENCIALES A FAVOR, SEGUN LA PERCEPCION DE OTROS	FACTORES POTENCIALES EN CONTRA, SEGUN LA PERCEPCION DE OTROS
Informes gubernamentales	Buena investigación Acceso a buena información Es bueno utilizarlos cuando se hace presión pública al gobierno	Parcializados a favor del partido dominante o hacia una política particular vigente No muy autocríticos
Informe de testigos	Aumenta la legitimidad y trae nuevos hechos a la luz	Subjetivo y parcializado
Medios de comunicación	De dominio público, de fácil acceso y ampliamente leídos La BBC es respetada	La parcialidad política y el hecho de que pueden estar comunicando únicamente un lado de la historia
Evidencia judicial	Es información fidedigna y confiable	Puede ser difícil de comprender
Informes de otras ONGs	Es evidencia independiente, que está del lado de los pobres	Puede estar promoviendo una posición particular (anti-gobierno/empresa); percepción como inexpertos
Sindicatos	Representativo de sus miembros, es evidencia personal	Políticos y antagonistas
Instituciones internacionales	Información acertada, confiable y extensa	Sesgados a favor del propio mandato institucional, por ejemplo hacia la liberalización del comercio
Academia	Independientes y minuciosos	Difíciles de comprender

Haciendo un buen uso de la información

La efectividad de la defensoría depende del uso que se le da a la información. Algunos tipos de información o fuentes de información pueden percibirse como más confiables o más legítimos que otros, por parte de quienes formulan las políticas y de quienes están en el poder. Es importante comprender cómo la información puede ser percibida por aquellos a quienes usted está tratando de influenciar y qué tanto escucharán lo que usted dice, a partir de la información que usted les suministra. La tabla anterior sugiere cómo diferentes tipos de información pueden ser percibidos por quienes usted está tratando de influenciar.

**HERRAMIENTA 12****Evaluación de la imparcialidad y utilidad de la información****Objetivo**

Evaluar la imparcialidad y la utilidad de la información.

No es común encontrar fuentes de información imparciales en lo que dicen y en lo que los motiva a informar. Es importante, por tanto, entender:

- quién o qué está detrás de la fuente de información
- por qué se ha generado la información
- por qué se ha llegado a tales conclusiones.

También es importante examinar la información para determinar:

- si los hechos son acertados y están actualizados
- si usted está de acuerdo con algo del análisis o de las conclusiones sobre políticas.

Ejercicio

Pida a los participantes que ordenen una serie de artículos, revistas, periódicos e informes, de acuerdo con su utilidad. Pregúnteles por qué han ordenado la información de esta manera. Formule las preguntas indicadas a continuación y luego pregunte a los participantes si desearían cambiar el orden que propusieron originalmente.

Algunas preguntas que se pueden formular si se quiere evaluar la confiabilidad de la información, son:

VALORES ¿Qué valores respaldan la fuente de la información? ¿Está usted de acuerdo con ellos?

PROPOSITO ¿Por qué está esta organización suministrando la información? ¿Esto afecta la forma en que usted percibe la información? ¿Confía usted en la fuente?

PRECISION ¿Qué datos reales se presentan? ¿Están respaldados por la evidencia con que usted cuenta? ¿Han sido representados en forma justa? ¿Está actualizada la información? ¿Se ha omitido algo que sea obvio?

ANALISIS Y CONCLUSIONES ¿Cómo se llega a las conclusiones? ¿Este proceso es lógico y se basa en la evidencia presentada? ¿Existen algunos supuestos, ya sean explícitos o implícitos? ¿Está usted de acuerdo con ellos? ¿Qué cambios sugeriría usted?

LOS POBRES/VULNERABLES ¿Qué nivel de interés se muestra frente a los grupos pobres o marginados?

PERCEPCION ¿Cómo percibirán otros la información?

UTILIDAD Tomando como base lo anterior, ¿en qué formas puede usted utilizar la información?

Planeación: Cómo compilar toda la información

Descripción Esta sección le ayudará a utilizar la información que usted ha recolectado, para decidir si debe hacer defensoría, para definir una estrategia de defensoría y para completar la información requerida en la tabla Estrategia Resumida de Defensoría.

La planeación es una parte esencial de cualquier trabajo de desarrollo. Sirve para:

- pensar las cosas en forma anticipada y prepararse para el futuro
- clarificar las metas y objetivos, y los métodos para medición de logros
- comprender los riesgos y los supuestos
- asignar recursos y responsabilidades.

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar esta sección, los participantes estarán en capacidad de:

- **decidir si la defensoría es una forma adecuada para responder frente a un problema, y evaluar sus propias habilidades y recursos**
- **escribir objetivos SMART y escoger métodos adecuados de defensoría**
- **medir los logros y desarrollar indicadores**
- **comprender quiénes son sus aliados y sus opositores**
- **analizar los riesgos de su trabajo de defensoría**
- **desarrollar un plan de acción y un cronograma de actividades.**

Vínculos

El contenido de esta sección se relaciona con la SECCION C0 (El ciclo de la defensoría), SECCION C2 (Investigación y análisis), SECCION C4 (Acción) y SECCION C5 (Evaluación).

Herramientas

Esta sección presenta una serie de herramientas entre las cuales se puede escoger y trabajar con ellas según se considere apropiado. Las herramientas se agrupan en ocho categorías generales, las cuales ocupan las diez columnas de la tabla Estrategia Resumida de Defensoría (página 10):

- 3.1 Cómo decidir si la defensoría es una respuesta adecuada frente a un problema (HERRAMIENTA 13)
- 3.2 Cómo escribir objetivos SMART (HERRAMIENTAS 14–15, columnas 1 y 2)
- 3.3 Cómo medir los logros y desarrollar indicadores (HERRAMIENTA 16, columnas 3 y 4)
- 3.4 Cómo comprender quiénes son sus aliados y sus opositores (HERRAMIENTAS 17–19, columnas 5 y 6)
- 3.5 Cómo seleccionar métodos adecuados de defensoría (HERRAMIENTA 20, columna 7)
- 3.6 Cómo analizar los riesgos del trabajo de defensoría (HERRAMIENTA 21, columna 8)
- 3.7 Cómo desarrollar un plan de acción y un cronograma de actividades (HERRAMIENTAS 22–23, columnas 7, 9 y 10)
- 3.8 Cómo evaluar las habilidades y recursos para la defensoría (HERRAMIENTAS 24–25)

Nota

Un enfoque alternativo al uso de la tabla Estrategia Resumida de Defensoría es el uso de un marco lógico. Esta herramienta es útil para quienes preferirían utilizar el método de planeación que les es familiar. Para obtener información detallada sobre cómo desarrollar un marco lógico, sugerimos que revisen el material de Tearfund titulado *Conseguir que la Gente Piense*. Para el trabajo en defensoría, sugerimos que usted adicione dos columnas al marco lógico: una para los grupos meta (quienes formulan las políticas) y otra para los aliados y los opositores.

3.1 Toma de decisiones



HERRAMIENTA 13



Objetivo

Cómo decidir si se debe hacer defensoría

Evaluar si usted cuenta con suficiente información, comprensión del tema y apoyo para planear una intervención de defensoría.

La SECCION C2 examinó cómo se puede reunir información sobre las causas y los efectos del problema a enfrentar, y sobre las fuerzas que operan a un nivel más amplio en la sociedad. En esta etapa se requiere tomar una decisión acerca de si realizar o no defensoría.

Las preguntas que se deben plantear al decidir si se debe hacer defensoría son:

EL PROBLEMA ¿Es realmente necesario hacer frente al problema en este momento? ¿Es un problema prioritario?

LAS CAUSAS ¿Cuenta usted con una comprensión adecuada de las causas del problema y de cómo éstas pueden abordarse?

LOS EFECTOS ¿Puede usted identificar los efectos del problema y respaldar esto con información confiable?

OTRAS POSIBLES ACCIONES ¿Es la defensoría la mejor forma de abordar este problema?

LOS GRUPOS META ¿Tiene usted claridad respecto a quién es el responsable de este problema y respecto a quién tiene el poder para provocar cambios? ¿Tiene usted una forma de contactarlos y oportunidad de ejercer influencia sobre ellos?

LOS ALIADOS ¿Tiene usted claridad respecto a quién(es) lo apoyará(n) y respecto al tipo de ayuda que le brindarán? Esto se examina en mayor detalle en la SECCION C3.7.

INVOLUCRAMIENTO DE LA COMUNIDAD ¿Se ha movilizadado a la comunidad y está ésta involucrada en la propuesta de defensoría?

El diagrama a continuación indica las posibles decisiones a tomar después de evaluar la información que usted ha recolectado. Si usted decide seguir adelante con el trabajo de defensoría, deberá entonces comenzar a preparar una estrategia.



3.2 ¿Qué está tratando usted de lograr?



HERRAMIENTA 14

Cómo definir su objetivo general



Objetivo

Definir con claridad el objetivo general de su trabajo de defensoría.

Es indispensable saber lo que usted intenta hacer antes de que inicie su trabajo de defensoría. Ello involucra la definición de su objetivo general. Algunos aspectos que es importante tener en cuenta respecto al objetivo general son:

- El objetivo general es el propósito global del proyecto. Es una declaración general de lo que usted pretende hacer.
- El objetivo general es de largo plazo y sirve para dar dirección – le ayuda a usted a saber hacia dónde se dirige, pero requiere de un mapa de rutas (o estrategia) acompañante que le indique cómo llegar hasta allá.
- Un objetivo general es diferente de un objetivo específico puesto que no es SMART (eSpecífico, Medible, Alcanzable, Relevante y limitado en el Tiempo).
- Si no se cuenta con un objetivo general, los objetivos específicos del proyecto pueden fácilmente convertirse en fines en sí mismos y es posible perder de vista lo que usted pretende alcanzar.
- Es necesario que el objetivo general tenga relación con la misión y la visión de su organización.
- Con frecuencia el objetivo general se refiere al beneficio que percibirán quienes han sido afectados por un problema. El objetivo específico con frecuencia se refiere a los cambios deseados en las políticas y prácticas, que contribuirán al logro de ese objetivo general.

Ejemplos de objetivos generales

- Mejorar la atención en salud a la niñez en el área local.
- Asegurar que las mujeres estén representadas en forma más justa en la toma de decisiones.
- Retar la corrupción en la vida pública.

 HERRAMIENTA 15

Objetivos SMART

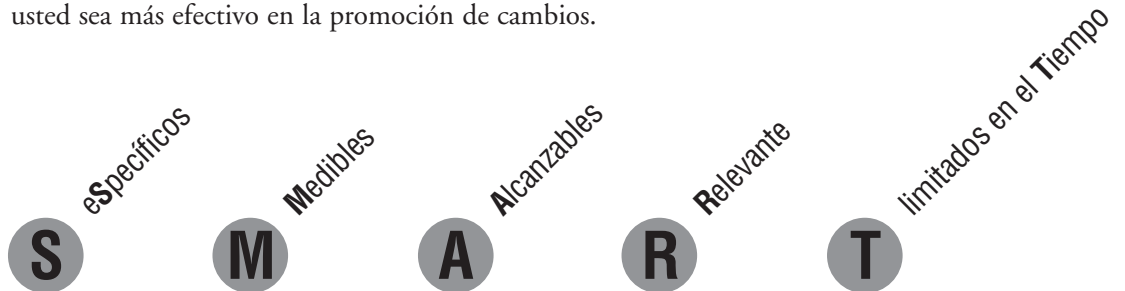


Objetivo

Ayudar a los participantes a escribir objetivos SMART.

Un objetivo representa el nivel de impacto o los efectos que se desea alcanzar con el trabajo que uno está realizando: el cambio específico que usted desea ver. **Es la parte más importante de su estrategia**, y es el paso que sigue después de definir el objetivo general. Vale la pena invertir tiempo en definir objetivos específicos claros, puesto que usted encontrará que es capaz de escribir el resto de la estrategia de defensoría en forma mucho más rápida, y es probable que usted sea más efectivo en la promoción de cambios.

Todos los objetivos específicos deben ser 'SMART' o inteligentes



Un ejemplo de un objetivo SMART

Aumentar en un 20% el número de mujeres que participan en los comités comunitarios de un área en particular, en un período de dos años.

- Es **eSpecifico** puesto que el aumento será del 20%.
- Es **Medible** dado que el número de mujeres en los comités comunitarios puede determinarse fácilmente.
- Es **Alcanzable** puesto que un 20% de aumento representa una variación, de diez mujeres que participaban inicialmente, a doce mujeres.
- Es **Relevante** dado que contribuirá a reducir el nivel de opresión de las mujeres de esa región, cuyas decisiones actualmente son asumidas por otras personas.
- Cuenta con un **límite de Tiempo** puesto que sucederá en dos años.

Puntos clave

- Los objetivos específicos pueden ser a largo o a corto plazo, y es prudente contar con una variedad de ellos. El logro de objetivos específicos de corto plazo, provee un estímulo desde las primeras etapas y le ayuda a usted a determinar si las actividades van encaminadas en la dirección correcta.
- Los objetivos específicos de largo plazo por lo general se enfocan en promover cambios en las políticas o prácticas institucionales que afectan a la comunidad. Los objetivos específicos de corto plazo pueden enfocarse en cambios más pequeños en las políticas y prácticas, en cambios de actitud por parte del grupo meta o en el aumento del nivel de conciencia.
- Puede ser necesario lograr algunos de los objetivos específicos de corto plazo antes de que usted pueda cumplir los de largo plazo. Por ejemplo las mujeres necesitan creer que pueden servir como agentes de cambio en su comunidad antes de involucrarse en los comités.

3.3 Cómo medir los logros



HERRAMIENTA 16

Cómo definir indicadores y medios de verificación



Objetivo

Desarrollar indicadores claros que sirvan para medir los logros de la defensoría.

La definición de los indicadores de logro debe seguir en forma lógica una vez que usted ha definido sus objetivos. Ellos se definen al preguntarse: '¿Cómo puedo saber si he logrado mis objetivos?' Si los objetivos específicos son 'SMART', entonces el indicador es el mismo objetivo específico una vez que éste se ha cumplido. ¡Con frecuencia es el objetivo específico escrito en tiempo pasado!

El medio de verificación a veces es claro, como en el caso del Ejemplo 1 a continuación. Sin embargo, en otros momentos, usted puede tener que pensar en indicadores menos obvios, tales como el monitoreo de la frecuencia con la cual se menciona su campaña en la prensa. A menudo la defensoría es una acción de largo plazo, de forma que la medición del impacto puede tomar muchos años.

Ejemplo 1

Objetivo específico Que el gobierno restablezca el subsidio a los cereales al mismo nivel que antes, en un plazo de cuatro semanas.

Indicador Que el subsidio a los cereales sea reintroducido por el gobierno en un plazo de cuatro semanas.

Verificación Dialogar con un número de personas quienes normalmente reciben el subsidio, para asegurarse que lo estén recibiendo.

Ejemplo 2

Objetivo específico Aumentar en un 20% el número de mujeres que participan en los comités comunitarios, en un plazo de dos años.

Indicador Que en un plazo de dos años se cuente con doce mujeres en los comités, comparado con las diez que participan actualmente.

Verificación Examinar las listas de los miembros del comité colocadas en las paredes de la iglesia, o asistir a cada comité, o preguntar a cada una de las mujeres participantes.

Dificultad para medir el impacto

Puede ser difícil fijar indicadores de defensoría y medir el impacto dado que:

- Puede ser difícil saber cuándo atribuir el logro de un cambio a unas actividades específicas de defensoría, si existen muchos otros factores que también contribuyen al cambio en la comunidad.
- Es posible que no se logre un impacto total, sino uno parcial. Por ende, los objetivos de defensoría pueden tener que alterarse a medida que se desarrolla el trabajo. Por ejemplo el objetivo general puede ser lograr igualdad entre hombres y mujeres en la toma de decisiones. Sin embargo, puede hacerse evidente que no se logrará el objetivo de aumentar hasta un 50% la representación femenina en los comités comunitarios. En este caso, en lugar de darse por vencido, es necesario modificar el objetivo para aumentar la participación a un 33%, caso en el cual habría una mujer por cada dos hombres. Esto aún representaría un avance.

3.4 Mapeo y análisis de los grupos de interés



HERRAMIENTA 17

Mapeo de los grupos de interés



Objetivo

Comprender los puntos de vista de diversos grupos respecto al problema que usted desea abordar.

Antes de emprender cualquier tipo de acción en defensoría, es importante identificar con quién es necesario dialogar y con quién se debe trabajar. Por lo general se hace referencia a estas personas como las 'partes interesadas' o 'grupos de interés', puesto que tienen 'interés' en el asunto. A continuación, se indica una forma de agrupar o de categorizar a los grupos de interés:

GRUPO 1 Aquellas personas directamente afectadas por la situación, tal como las comunidades locales y los sindicatos.

GRUPO 2 Aquellos que ocasionaron la situación o que tienen la responsabilidad formal de encontrar una solución, tal como el gobierno, la administración pública, las autoridades locales. Estos son por lo general los grupos hacia los cuales se dirige el trabajo de defensoría, pero también pueden ser aliados.

GRUPO 3 Aquellos que están preocupados por el bienestar de los demás, y otros grupos interesados, por ejemplo las ONGs, los grupos eclesiales, las empresas, los medios de comunicación. Estos son aliados potenciales, y a la vez pueden ser grupos meta.

GRUPO 4 Actores a nivel internacional, tales como los donantes, los organismos de la ONU, las ONGs. Estos pueden ser grupos meta, aliados u opositores.

Identificación de los grupos de interés

Para identificar los grupos de interés, es útil formular las siguientes preguntas:

- ¿**Cuáles** son los grupos u organizaciones relevantes?
- ¿**Quién** es la persona contacto relevante dentro de la organización?
- ¿**Cuál** es el interés específico de ellos respecto al problema?
- ¿**Cuál** es su posición respecto al problema?

Ello puede representarse en una tabla similar a la que se incluye a continuación. En la primera columna se presentan los tipos de grupos de interés más comunes, aunque es improbable que todos estos grupos se interesen en la totalidad de su trabajo. Para cada asunto específico, usted deberá escoger los grupos de interés más relevantes, relacionarse con ellos, entender sus posiciones y trabajar con quienes estén en capacidad de generar cambios.

La tabla de grupos de interés ha sido completada parcialmente, y se refiere a un caso en el cual un desarrollo empresarial propuesto amenaza con sacar a una comunidad de sus tierras.

Tabla de grupos de interés

GRUPOS DE INTERES	ORGANIZACION/ INSTITUCION	INDIVIDUO EN LA ORGANIZACION	INTERESES	POSICION
AQUELLOS DIRECTAMENTE AFECTADOS				
La comunidad local	3.000 personas quienes pueden ser afectadas	<i>Incluya el nombre de la persona relevante</i>	Ser sacados de sus tierras: perder vivienda y forma de subsistencia	Manifiestan no poder hacer nada
Otros	Pequeños propietarios de tierras vecinas	<i>Incluya el nombre de la persona relevante</i>	La tierra estará atestada de gente	No desean que vengán más personas a ocupar la tierra
RESPONSABLES DE LA TOMA DE DECISIONES A NIVEL GUBERNAMENTAL Y ESTATAL				
Nivel nacional	Ministerio de agricultura	<i>Incluya el nombre de la persona relevante</i>	Responsabilidad sobre la política de tierras	Manifiestan no poder hacer nada
	Ministerio de comercio	<i>Incluya el nombre de la persona relevante</i>	Responsabilidad sobre el desarrollo empresarial	Deseoso de usar la tierra para desarrollos
Nivel local	Autoridad a nivel local	<i>Incluya el nombre de la persona relevante</i>	Responsabilidad sobre el bienestar comunitario	No tiene poder para ejercer influencia
Otros	Comité nacional sobre política territorial	<i>Incluya el nombre de la persona relevante</i>	Responsabilidad sobre la evaluación de impactos del sector empresarial	Preocupados, solicitan evaluación de impactos
OTRAS ORGANIZACIONES DE IMPORTANCIA				
ONGs	Grupo ambiental	<i>Incluya el nombre de la persona relevante</i>	Preocupación por la contaminación de los ríos	Se oponen al desarrollo
	Grupo de derechos humanos	<i>Incluya el nombre de la persona relevante</i>	Asegurar que no haya abuso de derechos humanos	Se oponen a la evicción forzada de la tierras
Medios de comunicación	El principal periódico independiente	<i>Incluya el nombre de la persona relevante</i>	Interesados en que el público conozca los hechos	Preocupados acerca de las propuestas
Las iglesias	La diócesis anglicana	<i>Incluya el nombre de la persona relevante</i>	Miembros de la iglesia que habitan en la comunidad	Desean que haya un proceso completo de consulta
ORGANIZACIONES A NIVEL INTERNACIONAL				
Donantes	El gobierno europeo	<i>Incluya el nombre de la persona relevante</i>	Están financiando una unidad de salud comunitaria	Preocupados que la donación se malgaste
ONGs	Organizaciones de desarrollo (Inglaterra)	<i>Incluya el nombre de la persona relevante</i>	Fortalecimiento de capacidades de la comunidad	Preocupadas por que haya desplazamiento
FMI/BM	FMI	<i>Incluya el nombre de la persona relevante</i>	Ansiosos de obtener moneda extranjera	Apoyan la inversión empresarial

HERRAMIENTA 18

Análisis de los grupos de interés

Objetivo

Comprender la importancia del problema para cada grupo de interés, y su nivel de influencia.

Una vez usted ha mapeado los principales grupos de interés, y tiene una idea de por qué se interesan en el asunto y de la posición que ellos van a asumir, usted puede completar una tabla de análisis de grupos de interés que le permita a usted entender:

- qué tan de **acuerdo** está cada grupo con su posición – usted puede asignar puntajes sobre la base de una escala de -3 (fuertemente en desacuerdo) a +3 (en total acuerdo); un puntaje de 0 indica que ‘hay indecisión’.
- qué tan **importante** es el problema para ellos (utilizando una escala de prioridades donde B = baja, M = media y A = alta).
- qué nivel de **influencia** tienen (basándose en una escala donde B = baja, M = media y A = alta).

Tabla de análisis de grupos de interés

GRUPO DE INTERES	NIVEL DE COINCIDENCIA	IMPORTANCIA	INFLUENCIA
Directamente afectados: • la comunidad • los pequeños propietarios de tierras etc.	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3	B M A B M A	B M A B M A
Gobierno: • ministerio de comercio • autoridades locales • comité de política territorial etc.	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3	B M A B M A B M A	B M A B M A B M A
Otros actores de importancia: • grupo ambiental • los medios de comunicación • la diócesis anglicana etc.	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3	B M A B M A B M A	B M A B M A B M A
A nivel internacional: • gobierno europeo • ONG inglesa • FMI etc.	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3	B M A B M A B M A	B M A B M A B M A

Este ejercicio puede ayudarle a enfocar su tiempo y recursos hacia los contactos más útiles. Le ayudará a evitar el centrar todo su esfuerzo en el trabajo con quienes están muy de acuerdo con usted pero ejercen poca influencia, o en trabajar con personas para quienes el problema es de baja prioridad, y por ende tienen poca probabilidad de dedicarle mucho tiempo. Sin embargo, usted nunca debe dejar de lado el trabajo con quienes son afectados por el problema, aun si usted piensa que ellos ejercen poca influencia.



HERRAMIENTA 19

Matriz de aliados y de opositores

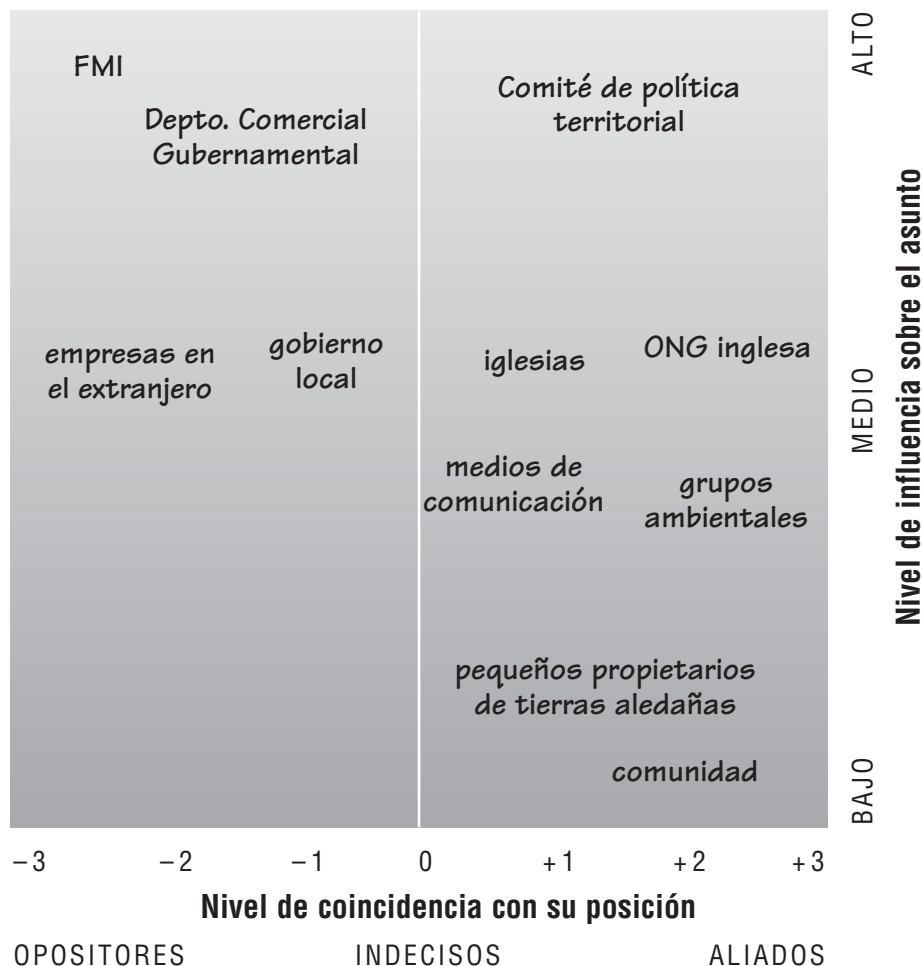


Objetivo

Representar en forma de diagrama, los resultados del análisis de grupos de interés.

Puede ser útil representar los hallazgos de una tabla de análisis de grupos de interés (HERRAMIENTA 18) en una forma más diagramada, que permita ver con una mirada quiénes son sus opositores y sus aliados. Los opositores se encontrarán al lado izquierdo, y los aliados al lado derecho de la línea central.

Matriz de aliados y opositores



- Puntos clave**
- Los términos ‘aliado y opositor’ no son posiciones fijas – los individuos y organizaciones son susceptibles al cambio.
 - Además de tratar de ejercer influencia sobre los grupos de interés de forma que se desplacen hacia el lado derecho de la matriz, usted también debe trabajar con quienes aún no hacen parte de los grupos de interés, para tratar de embarcarlos en el asunto como sus aliados.
 - ¡Usted necesita continuar trabajando con sus aliados de forma que no se conviertan en sus opositores!
 - Usted debe estar involucrado en fortalecer las capacidades de las personas pobres para que ellos mismos tengan un mayor nivel de influencia, de modo que se muevan hacia la parte superior de la matriz.
 - Puede haber situaciones en las cuales usted no puede obtener acceso directo a quienes formulan las políticas, pero usted puede influenciar a otras personas que tienen acceso directo a ellos. Por ejemplo, usted no tiene acceso directo al obispo, pero puede dirigirse a su líder eclesial quien sí tiene acceso a él.
 - Usted debe también estar consciente de su propio nivel de poder, para influenciar a los grupos de interés en forma efectiva (ver SECCION A5 y SECCION C3.8).

3.5 Selección de métodos



HERRAMIENTA 20

Cómo seleccionar métodos apropiados de defensoría



Objetivo

Conocer los métodos disponibles para hacer defensoría.

Existen muchos métodos y actividades que se pueden emplear para realizar acciones de defensoría. Es probable que usted utilice la mayoría de ellos en diversas etapas del proceso de defensoría. Las actividades que usted escoja estarán determinadas por sus objetivos, habilidades y recursos, y grupos meta. Estos métodos se detallan a mayor profundidad en la SECCION C4 (Acción). Los métodos más comunes se presentan en la siguiente tabla:

Métodos de defensoría

METODO	EXPLICACION	USO COMUN	EJEMPLOS
Trabajo en red (SECCION C4.2)	Formación de alianzas con tantas personas como sea posible Creación de un movimiento para el cambio	Se emplea para hacer sostenible cualquier acción de defensoría de largo plazo Cuando usted no cuenta con las habilidades o el número de personas necesario	Encuentros con otros líderes comunitarios Compartir información por medio del correo electrónico Conferencias conjuntas
Cabildeo (SECCION C4.3)	Conversar directamente con el grupo meta para explicar en detalle el problema y la solución propuesta	Cuando el grupo meta está abierto a escuchar los hechos y los argumentos	Reuniones Llamadas telefónicas Documentos informativos Reuniones públicas
Sensibilización (SECCION C4.4)	Informar a las personas sobre la situación, de forma que estén enteradas de los asuntos involucrados Con frecuencia es el primer paso en un proceso de defensoría	Cuando la información está encubierta Cuando los temas son complejos Para aumentar el nivel de confianza	Capacitación Reuniones comunitarias Cultos en las iglesias Afiches y folletos
Movilización (SECCION C4.5)	Se relaciona estrechamente con el proceso de sensibilización y con los medios de comunicación Tiene que ver con hacer uso de la 'presión pública' de modo que el máximo número posible de personas contacte a quienes toman las decisiones, y pidan un cambio	Cuando las personas que formulan las políticas pueden ser influenciadas por la opinión pública Para demostrar la intensidad de las emociones Para aprovechar la fuerza de las masas y de la organización	Cartas escritas por el público Marchas y demostraciones públicas
Medios de comunicación (SECCION C4.6)	Hacer uso de la radio, la prensa y la televisión (medios de comunicación de otros – en lugar de utilizar los medios de comunicación propios, por ej. un boletín informativo)	Cuando usted no puede acceder directamente a quienes formulan las políticas Para alcanzar a quienes están por fuera del área local	Llamadas radiales Comunicados de prensa Suministrando información a periodistas

3.6 Manejo de riesgos

Cualquier trabajo que realizamos involucra riesgos. Constantemente estamos buscando evitar o reducir el riesgo. Por ejemplo:

- Nos arriesgamos a conducir un vehículo a pesar de que sabemos que pueden ocurrir accidentes. Sin embargo, reducimos el riesgo al utilizar un cinturón de seguridad, al asegurarnos que no estemos demasiado cansados para manejar, al conducir durante el día, etc.
- Podríamos arriesgarnos a denunciar un robo callejero aunque los ladrones podrían enterarse de que nosotros lo reportamos, y buscar venganza. Reducimos el riesgo al viajar en grupo o al reportar el robo en forma anónima.

El manejo de riesgos por tanto consiste en asegurar que usted considere los principales riesgos que enfrenta como organización antes de emprender su trabajo de defensoría, y planee formas de reducir estos riesgos.

Los principales riesgos de hacer defensoría

- Perjudicar la reputación, debido a factores como una información equivocada, el pretender que se está hablando a nombre de un grupo a quien no se ha consultado, o el incumplimiento de una promesa.
- Actos violentos en contra de quienes están haciendo el trabajo de defensoría, sus amigos y familiares, y en contra de aquellos a favor de quien se está abogando.
- Actos violentos en contra de la propiedad, por ejemplo el robo de documentos clave, el robo de ganado, la quema de cultivos, la contaminación de las reservas de agua.
- Maltrato psicológico en contra de todos los involucrados. Ello podría incluir el ser aislado de la comunidad y el ser ignorado dentro de la iglesia.
- Pérdidas económicas por ejemplo la pérdida de un empleo o del intercambio comercial con un grupo particular de personas.
- Que se desvíen recursos de otras áreas de trabajo, de forma que no se dedique suficiente tiempo a los proyectos de desarrollo y se vuelvan ineficaces.
- Que se detenga el trabajo de defensoría, quizás porque no hay suficientes recursos o las habilidades necesarias, o porque una persona clave sale de la organización o de la comunidad.
- La pérdida de oportunidad de impactar las vidas de las personas pobres por medio del trabajo de defensoría, debido a la falta de sensibilidad o a un enfoque en otros asuntos.



HERRAMIENTA 21

Manejo de riesgos



Objetivo

Considerar los riesgos de hacer defensoría y planear formas de disminuirlos.

Esta herramienta consiste simplemente en una tabla en la cual usted puede hacer un listado de las principales áreas de riesgo (primera columna), acordar los métodos y actividades que usted empleará para reducir el riesgo (segunda columna) y definir quién se hará cargo de ello: el 'responsable' (tercera columna). Hemos completado la tabla para dos de los riesgos mencionados anteriormente.

Riesgos de la defensoría

RIESGOS PRINCIPALES	FORMAS DE REDUCIR EL RIESGO	RESPONSABLE
Perjudicar la reputación: <ul style="list-style-type: none"> • si la información es equivocada • si se ha pretendido hablar en nombre de un grupo a quien no se ha consultado • si se ha incumplido una promesa 	<ul style="list-style-type: none"> • Verifique la información con otros antes de dirigirse a quienes formulan las políticas • Establezca líneas claras de responsabilidad y aclare el proceso de definición de las políticas y de consulta a los grupos de interés • Tenga claridad acerca de lo que usted se ofrecerá a hacer antes de ir a una reunión y tenga en claro quién puede hablar en nombre de la comunidad/grupo 	<i>Designe a una persona específica</i>
Violencia a nivel personal	<ul style="list-style-type: none"> • Establezca relaciones con quienes están en el poder y le podrían ayudar en situaciones difíciles • Trabaje en redes para aumentar su fuerza numérica • Trabaje con aliados externos quienes no estén bajo las mismas amenazas • Trate a sus opositores con respeto, de modo que no los haga responder con violencia 	<i>Designe a una persona específica</i>

Puntos clave

- Si usted considera que cualquiera de los riesgos es demasiado elevado, es prudente considerar el empleo de otras opciones para su trabajo de defensoría, tal como el uso de un vocero externo o de una ONG extranjera. Puede haber algunas situaciones en las cuales el riesgo es tan elevado que usted no puede hacer defensoría en absoluto.
- Asegúrese que todas las personas involucradas hayan sido informadas del riesgo, aún estén dispuestas a continuar, y estén enteradas de lo que tienen que hacer para minimizar el riesgo. Ello puede incluir el asegurarse que ellos conozcan a quién deben acudir para conseguir ayuda.
- Recuerde que a menudo, puede generarse un riesgo mayor al no hacer defensoría que al hacerla; por ejemplo al no hablar a favor de personas que están siendo expulsadas de sus tierras.

3.7 Planeación de actividades

Una vez usted ha desarrollado una estrategia general de defensoría con claridad en los métodos y actividades, es importante planear cómo se llevará a cabo en términos de tiempo, recursos, presupuestos, personal, etc. La planeación no debe ser muy rígida. Al contrario, la posibilidad de hacer cambios debe formar parte del plan. Los aspectos importantes que se deben decidir al inicio del proceso de planeación incluyen:

- quién hará qué
- cuándo se realizará esto, y con quién
- qué tipos de insumos, además de las personas, se requerirán.

Lo anterior puede hacerse empleando una planilla de planeación de actividades (HERRAMIENTA 22) y un cronograma de actividades (Diagrama de Gantt – HERRAMIENTA 23).

HERRAMIENTA 22

Planilla para planeación de actividades



Objetivo

Planear los detalles específicos de cómo usted implementará su estrategia de defensoría.

Tome cada una de las actividades incluidas en la tabla Estrategia Resumida de Defensoría (página 10), y ubíquelas en un plan de actividades tal como se indica a continuación.

EJEMPLO DE UN OBJETIVO GENERAL Aumentar la capacidad de la comunidad para emprender su propio desarrollo.

OBJETIVO ESPECIFICO 1 Contribuir a que la comunidad se vea a sí misma como agente de cambio y a que se organice para la acción.

Plan de actividades

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO/TERMINACION	PERSONAL REQUERIDO (P)	MATERIALES REQUERIDOS (M)	COSTO TOTAL (P + M)	PERSONA RESPONSABLE	SUPUESTOS/RESTRICCIONES
Taller sobre análisis de problemas	Marzo	Un capacitador	Materiales para escribir Cinco días de salario para el capacitador Alimentos para 20 personas durante 4 días	\$ 1.000	Promotor de desarrollo comunitario Presidente del comité comunitario	Que la aldea es accesible en marzo
Experiencia de fortalecimiento de habilidades en oficina de ONG	Mayo	Un capacitador Un miembro del equipo de personal	Tres días de salario para el capacitador Transporte de 4 personas a la ciudad Alimento y hospedaje para 4 personas durante 4 noches	\$ 1.500	Promotor de desarrollo comunitario Presidente del comité comunitario	Que todos tendrán la posibilidad de sacar un tiempo de su trabajo en el campo
etc.						

HERRAMIENTA 23

Cronograma de actividades (diagrama de Gantt)



Objetivo

Ubicar todas las actividades en un cronograma de forma que todos puedan planear su trabajo en forma conjunta.

Todas las actividades de defensoría requieren ahora ser incorporadas en un cronograma. La forma más sencilla de hacerlo es por medio de un cronograma de actividades denominado un diagrama de Gantt. El diagrama indica cuándo inicia o termina cada actividad. Es útil para:

- poner las actividades en orden de secuencia
- ver dónde es probable que sucedan demoras e interrupciones

- monitorear el avance de un proyecto y formular preguntas tales como ‘¿Por qué están presentando demoras estas actividades?’ ‘¿Cuáles serán los efectos sobre otras actividades del programa?’
- asegurar la coordinación entre y la comprensión de todas las actividades
- ayudar a clarificar responsabilidades.

El diagrama de Gantt debe utilizarse únicamente como una guía y debe ser flexible y adaptable a nuevas circunstancias. Las líneas en el diagrama indican el tiempo de duración de cada actividad. Usted puede trazar líneas más gruesas cuando las actividades son intensas, a fin de evitar que en forma simultanea, haya demasiadas actividades intensas y que consumen tiempo.

Un diagrama de Gantt que indica el cronograma de las actividades durante el año

Actividad	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto
Diagnóstico de necesidades de la comunidad	—————											
Acordar los términos de referencia con la comunidad				———								
Visita del trabajador comunitario					———		———					
Eventos de capacitación							———			———		
Investigación por parte de la comunidad									—————	—————	—————	—————

3.8 Diagnóstico organizacional para el trabajo en defensoría



HERRAMIENTA 24

Diagnóstico organizacional para el trabajo en defensoría



Objetivo

Ayudarle a determinar las fortalezas que tiene su organización, su comunidad o grupo para el trabajo en defensoría, y a reducir posibles debilidades.

Esta herramienta le ayudará a:

- conocer lo que su organización, comunidad o grupo saben hacer bien
- asignar los recursos en la forma más efectiva posible, haciendo uso de sus fortalezas, y construyendo sobre ellas

- ser consciente de las debilidades y desarrollar formas de disminuirlas
- tener una expectativa realista de su trabajo de defensoría.

Capacidades

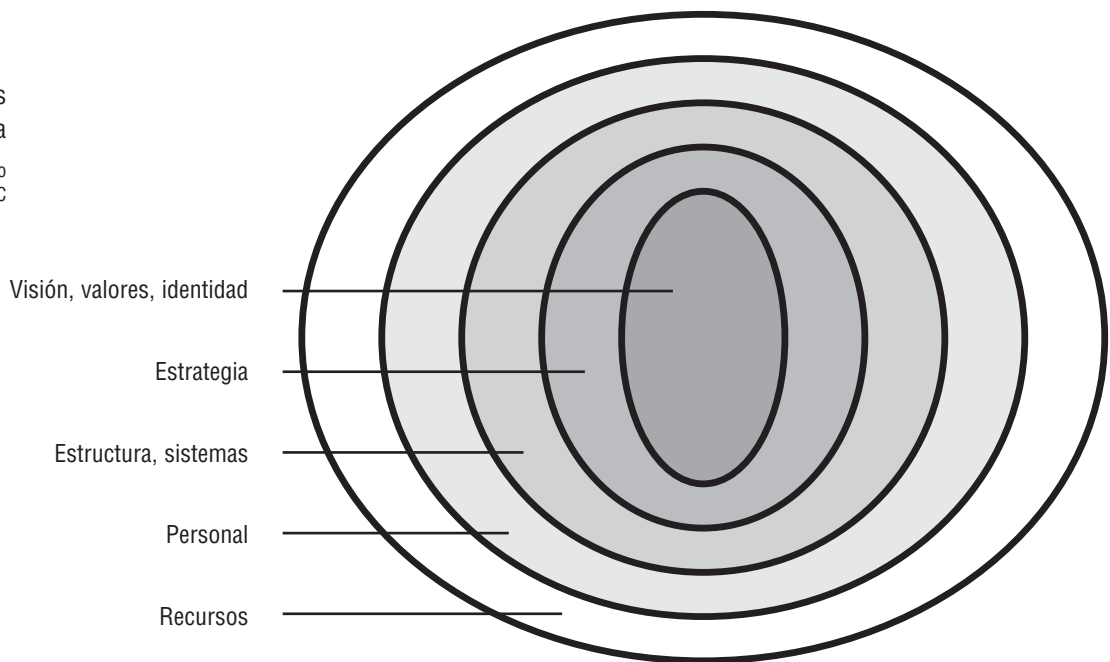
El diagrama de capas de una cebolla utilizado para representar un modelo de desarrollo organizacional nos ayuda a entender la relevancia que tiene la defensoría en cada capa de la cebolla. Cada capa representa un conjunto de capacidades que pueden usarse para evaluar las fortalezas en defensoría.

Observe que algunas de las capacidades son capacidades de tipo general que requerirá una organización, bien sea que realice o no acciones de defensoría. Otras capacidades son más específicas para el trabajo en defensoría. Las cinco capas de la cebolla corresponden a:

- ¿Cuál es nuestra identidad y para qué estamos aquí?
- ¿Cómo estamos organizados y cómo planeamos?
- ¿Cómo y por qué nos relacionamos con otros?
- ¿Qué habilidades tenemos?
- ¿Con qué recursos contamos?

El modelo de capas de una cebolla

Adaptado de un modelo desarrollado por INTRAC



Nota respecto a preferencias personales

Al igual que una organización tiene diferentes fortalezas, así también sucede con los individuos dentro de una organización (o comunidad). Algunos individuos serán más efectivos que otros en algunos tipos de acciones de defensoría – algunos serán buenos en la investigación, otros en el trabajo en redes y otros en hacer cabildeo ante quienes toman las decisiones. Si las personas tienen oportunidad de identificar sus propias fortalezas a nivel personal, ello puede aumentar la confianza y la efectividad del trabajo de defensoría.

En la tabla a continuación se presenta un listado de las capacidades. Está diseñada para ser diligenciada tal como se incluye aquí, o para ser adaptada como sea apropiado para cada organización o comunidad. Para la mayoría de organizaciones es posible que haya demasiadas capacidades para evaluar a la vez, y también puede haber algunas que hagan falta. Sin embargo, es importante entender que una organización no necesita ni siquiera contar con la mitad de las capacidades antes de comenzar a hacer trabajo de defensoría. Estas capacidades pueden usarse como criterios para determinar las actividades iniciales en defensoría, y para identificar áreas que deberán mejorarse para hacer más efectiva la defensoría en el futuro.

Tabla de capacidades en defensoría

CAPACIDAD	PUNTAJE (1-5)
A Visión, valores, misión, estrategia	
1 Misión y propósito claros de la organización o grupo comunitario	
2 Valores claros y acordados, que respaldan a la organización o comunidad	
3 Comprensión de cómo se relaciona la defensoría con los valores centrales y con la misión, como parte integral del trabajo de desarrollo	
4 Una estrategia de acción que tiene relación con la misión y los valores	
5 Comprensión de la naturaleza servicial de la defensoría y del uso apropiado del poder	
6 Compromiso con el fortalecimiento de las capacidades de otros de forma que puedan hablar por sí mismos	
B Estructuras y sistemas internos	
1 Proceso claro y responsable para la toma de decisiones	
2 Reflexión teológica sobre los problemas	
3 Compromiso con la defensoría, en su nivel máximo	
4 Ideas claras en torno a quién(es) se está representando y de cómo se los está representando	
5 Comprensión clara de la legitimidad propia, y de la base de esta legitimidad	
6 Participación por parte de todos los grupos de interés en la defensoría y en el trabajo en otras áreas del desarrollo	
7 Líneas claras de comunicación al interior y exterior de la organización o comunidad	
8 Sistema para monitoreo y evaluación continuos	
9 Experiencia en resolución de conflictos	

Tabla de capacidades en defensoría (continuación)

CAPACIDAD	PUNTAJE (1-5)
C Habilidades, experiencia y entendimiento	
1 Comprensión acerca de cómo las políticas a nivel local, nacional e internacional inciden sobre los problemas locales	
2 Comprensión acerca de cómo se formulan las políticas y acerca de las relaciones de poder	
3 Comprensión de los puntos de vista y del nivel de influencia de los grupos de interés clave	
4 Habilidades para la investigación y acceso a buena información	
5 Habilidades para movilizar y sensibilizar a la comunidad	
6 Habilidades o acceso a las habilidades, amparadas en la ley	
7 Habilidades en el desarrollo de estrategias	
8 Habilidades para hacer cabildeo	
9 Experiencia en el trabajo con los medios de comunicación	
10 Apoyo externo, por ejemplo de los asociados o redes	
11 Comprensión de los riesgos y de cómo hacer planes para reducirlos	
D Recursos	
1 Recursos humanos dedicados a la defensoría	
2 Recursos financieros dedicados a la defensoría	
E Vínculos externos	
1 Acceso a/relación con grupos de base	
2 Acceso a/relación con quienes formulan las políticas	
3 Acceso a/relación con otras ONGs e iglesias a nivel local	
4 Acceso a/relación con ONGs e iglesias a nivel internacional	
5 Acceso a redes ya establecidas	
6 Relación con los periodistas	
7 Miembros comprometidos que pueden ser movilizados	
8 Acceso a expertos en su área de interés	
9 Acceso a capacitadores y a otros recursos de defensoría en la región	

El proceso La mejor manera de llevar a cabo un diagnóstico organizacional es que éste sea participativo en lugar de realizarse por parte de un individuo para una organización, de forma que el diagnóstico tome en cuenta diferentes puntos de vista, y se base en información suficiente. Sugerimos a continuación, un procedimiento:

PASO 1: DISCUSION El grupo hace una listado de algunos de los problemas claves que está enfrentando la organización, y dialoga en torno a ellos.

PASO 2: ASIGNACION DE PUNTAJES Para cada indicador de la tabla, el grupo asigna un puntaje en una escala de 1 a 5; el facilitador, en caso que haya uno, procede de igual manera, y se adiciona cualquier comentario:

Crterios sugeridos para la asignación de puntajes

CARACTERISTICA DEL INDICADOR	PUNTAJE
SEMILLA Apenas está comenzando a definirse en este campo, tiene potencial de desarrollarse	1
EMERGENTE Está comenzando a establecerse	2
EN CRECIMIENTO Está comenzando a cobrar fuerza y confianza	3
BIEN DESARROLLADO Buen nivel de competencia y es percibido como muy efectivo	4
MADURO Altamente competente	5

Tabla de puntajes

INDICADOR	PUNTAJE DE EMPLEADOS	PUNTAJE DE FACILITADOR	COMENTARIOS
¿Declaración de misión clara?			
¿Buenas habilidades investigativas?			
¿Líneas claras de responsabilidad?			
¿Vínculos fuertes con otros grupos?			

PASO 3: RESUMEN Y RETROALIMENTACION El grupo discute los resultados encontrados y sus implicaciones. Los participantes:

- dialogan sobre si están de acuerdo con cada puntaje
- tratan de entender lo que los puntajes les indican acerca de cada aspecto de la organización o comunidad
- identifican las principales tendencias y problemáticas
- identifican fortalezas y debilidades y dialogan acerca de opciones para fortalecer áreas específicas y eliminar debilidades (ver HERRAMIENTA 25)
- desarrollan un programa definido de actividades que les permita implementar las conclusiones encontradas.

PASOS 4 Y 5: REPORTAR Y PLANEAR LA PROXIMA EVALUACIÓN Es útil escribir un informe de este proceso y revisar el plan de acción después de un período de tiempo conveniente, por ejemplo un año, a fin de determinar si ha habido cambios y si han sido efectivos. No será necesario repetir el proceso completo, pero es útil evaluar todas las áreas de nuevo. Usted puede saber entonces cuáles han sido fortalecidas y cuáles aún requieren de un mayor trabajo.

 HERRAMIENTA 25

Análisis FODA/CAEM

 **Objetivo**

Identificar las fortalezas y las debilidades para el trabajo de defensoría y desarrollar una estrategia para construir sobre las fortalezas y eliminar las debilidades.

Una vez usted haya utilizado la HERRAMIENTA 24 para diagnosticar la salud de su organización, debe emprender acciones para mejorarla. Es probable que usted no esté en capacidad para actuar sobre todos los aspectos a la vez, así que escoja las cinco áreas más fuertes en cuanto al trabajo en defensoría y considere cómo puede construir sobre éstas, y también céntrese en las cinco áreas prioritarias que requieren mejoramiento durante los doce meses siguientes. Una forma en que puede llevar a cabo este proceso es realizando un análisis FODA/CAEM.

Un análisis FODA/CAEM es una forma sencilla de examinar en mayor detalle sus fortalezas y debilidades, y de considerar cómo puede construir sobre sus fortalezas y eliminar sus debilidades, enfocándose particularmente en la primera y tercera fila (ver tabla a continuación).

En este ejercicio nos estamos enfocando principalmente en las fortalezas y en cómo construir sobre ellas, y en las debilidades y cómo eliminarlas.

Análisis FODA/CAEM

F ortalezas	Cómo C onstruir sobre ellas
<input type="text"/>	<input type="text"/>
O portunidades	Cómo A provecharlas al máximo
<input type="text"/>	<input type="text"/>
D ebilidades	Como E liminarlas
<input type="text"/>	<input type="text"/>
A menazas	Cómo M inimizarlas
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Acción

Descripción Esta sección le ayudará a usted a poner en acción su estrategia de defensoría, presentándole una variedad de opciones que tiene disponibles.

Es posible que usted haga uso de todas las opciones en una iniciativa particular de defensoría, pero es posible que usted utilice únicamente una de estas. Es indispensable que todas las actividades sean coordinadas y que no se contradigan entre sí.

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar esta sección, los participantes:

- conocerán los puntos clave que se deben incluir al formular una ‘política’ o ‘posición’ sobre defensoría
- entenderán las funciones y usos de las redes
- estarán en capacidad de planear una reunión para hacer cabildeo
- estarán enterados de diferentes opciones para hacer sensibilización
- tendrán ideas acerca de cómo movilizar a las personas para la acción
- estarán en capacidad de escribir un comunicado de prensa y prepararse para una entrevista radial.

Vínculos

El contenido de esta sección se relaciona con el de la SECCION A5 (Bases para entender la política y el poder), la SECCION C3.4 (Planeación – análisis de los grupos de interés) y la SECCION C3.5 (Planeación – selección de métodos).

Herramientas y ejercicios

Esta sección contiene algunas herramientas útiles para diferentes opciones de defensoría, e incluye una serie de recomendaciones para ayudarle a iniciar una acción. Está dividida en seis categorías:

- 4.1 Cómo definir su posición (HERRAMIENTA 26)
- 4.2 El trabajo en redes (HERRAMIENTA 27)
- 4.3 El cabildeo (HERRAMIENTAS 28–30)
- 4.4 La educación y la sensibilización
- 4.5 La movilización (HERRAMIENTAS 31–32)
- 4.6 Cómo trabajar con los medios de comunicación (HERRAMIENTAS 33–34)

4.1 Cómo definir su posición



Objetivo

Comprender la utilidad de adoptar una posición, y entender cómo definir una posición propia.

Una *posición* es una declaración de lo que piensa una organización, un grupo o persona acerca de un problema en particular, y de lo que opinan debe hacerse al respecto. Con frecuencia se hace referencia a esto como una *política*.

Las posiciones o políticas se presentan en varias formas:

- **internas** (por ejemplo una política de personal al interior de una organización) y **externas** (las opiniones de un grupo acerca de asuntos externos como el SIDA y acerca de lo que otros deben hacer, por ejemplo que el gobierno debe invertir más dinero en la atención de salud)
- **formales** (por lo general son escritas y acordadas por todos, por ejemplo una carta dirigida al gobierno, la declaración de misión de la organización) o **informales** (con frecuencia en una conversación: ‘no hemos discutido esto en detalle pero no estamos contentos con la situación’)
- **proactivas/de largo plazo** (por ejemplo los puntos de vista sobre redistribución de tierra en una localidad) o **reactivas/de emergencia** (por ejemplo una respuesta rápida frente al encarcelamiento de alguna persona)
- **conjuntas o individuales**
- **breves** (un documento de orientación de entre 2–4 páginas, que presenta los puntos principales) o **largas** (un documento de políticas o de investigación que brinda argumentos detallados y recomendaciones, con frecuencia acompañado por una carta que destaca los puntos centrales).

Las posiciones son útiles para muchos fines:

PARA CLARIFICAR LA FORMA DE PENSAR EN TORNO A UN PROBLEMA EN PARTICULAR Con frecuencia es únicamente cuando se escriben las cosas, que se presenta con claridad una posición.

UNA REPRESENTACION MAS EXACTA El estar en capacidad de presentar una posición a otros grupos como los medios de comunicación y las personas responsables de formular las políticas, le ayudará a ser representado en forma más exacta y a ser entendido por ellos.

CONSISTENCIA EN EL MENSAJE a fin de asegurar que todos los voceros del grupo emitan los mismos mensajes.

CONSISTENCIA CON OTRAS POSICIONES para asegurar que su posición sea consistente con su posición frente a otros temas.

ACLARAR LAS DIFERENCIAS para ayudarle a identificar las principales áreas de desacuerdo que usted tiene frente a las posiciones de otras personas y por tanto, a determinar las principales áreas para el trabajo en defensoría.

Puntos clave

- Los documentos que expresan la posición deben ser lo más breves posible (2–4 hojas) y ser concretos.
- Céntrese en lo que usted puede ofrecer, por ejemplo, en evidencia nueva o única que usted pueda tener.
- Asegúrese que la información sea relevante y actualizada.

- Construya sus argumentos en torno a lo que usted ve como los puntos débiles de quienes están formulando las políticas.
- Las personas responsables de la formulación de políticas necesitan saber que pueden trabajar con usted, así que asegúrese que el tono de su posición indique que usted está dispuesto a cooperar.
- Escriba recomendaciones claras que puedan implementarse.
- Escriba declaraciones de posición conjuntas como parte de una red, si piensa que ello contribuirá a garantizar mayores oportunidades de éxito; debe estar consciente sin embargo, de que éstas se pueden demorar bastante antes de llegar a un acuerdo.
- Asegúrese que su posición refleje adecuadamente los puntos de vista de aquellos a quienes usted manifiesta representar.
- Utilice de ser posible papel membreteado y consiga que otros revisen el documento para evitar errores gramaticales y de ortografía – la falta de una presentación adecuada puede disuadir a las personas de leerlo.



HERRAMIENTA 26

Principales componentes de una posición o política

A pesar de que las posiciones se presentan en muchas formas diferentes y sirven propósitos muy diferentes, es probable que incluyan algunos o todos de los componentes enunciados a continuación:

INTRODUCCION Nombre de la organización, cuáles son sus actividades principales, cuál es su razón de ser, a quién representa.

RESUMEN EJECUTIVO (si la declaración de posición es larga). Un bosquejo breve de la historia de su involucramiento, de los problemas relevantes y de por qué ustedes están interesados.

EFFECTOS Y EVIDENCIA ¿Cuáles son los efectos actuales y potenciales futuros del problema sobre quienes usted está representando? Incluya cualquier investigación primaria o secundaria con la que usted cuente. Si tiene información detallada, agregue un anexo al documento y refiérase a éste en este punto.

CAUSAS Y RESPONSABILIDAD ¿Qué grupos o individuos han generado la situación actual y tienen responsabilidad sobre la misma? ¿Qué eventos han contribuido a generar esta situación? ¿De qué forma han sido erróneas ciertas acciones, de acuerdo con la ley, la moralidad, etc.?

SOLUCIONES Y RECOMENDACIONES ¿Qué debe hacerse para abordar el problema? ¿Quién es el responsable de hacerlo? ¿Qué se está haciendo ya para hacer frente al problema y quién lo está haciendo? ¿Qué aspectos de las propuestas y acciones actuales son positivos o negativos, y qué de ello debe cambiar? ¿Qué recomendaciones específicas tiene(n) usted(es)? Asegúrese de que éstas sean ‘SMART’. ¿Qué argumentos se emplearán en contra de sus propuestas y cómo puede(n) usted(es) responder frente a éstos?

ANEXOS Incluyen cualquier tipo de información detallada a la cual usted se ha referido en el documento principal.

Los documentos de posición pueden enviarse o entregarse a las personas responsables de formular las políticas, usando una de las tres modalidades principales:

- un documento breve que expresa la posición (2–4 páginas, que se entrega en el momento de una visita o se envía con una carta adjunta que resalta uno o dos de los puntos clave, o las recomendaciones)

- un documento de orientación más largo (el cual se entrega durante una visita o se envía con una carta adjunta que resalta los puntos clave)
- una carta dirigida a una persona específica encargada de la formulación de políticas, y que incluye los puntos principales de un documento de posición completo. Esta carta actúa como un documento independiente, sin embargo ofrece suministrar más detalles si es necesario.

El enfoque que usted escoja dependerá de la cantidad de información que usted desee incluir, de qué tan bien conoce usted a quien formula las políticas, y de la cantidad de tiempo que usted tiene disponible para escribir cartas, etc.

Ejercicio

Los participantes hacen el intento de escribir sus propias declaraciones de posición, basados en este modelo y refiriéndose al ejemplo dado en la próxima página. ¿Está usted de acuerdo con el enfoque de Tearfund? ¿Cuál fue el aspecto más difícil al definir una posición?

4.2 El trabajo en redes



Objetivo

Comprender con quién debe usted cooperar y la mejor forma de hacerlo.

El trabajo en redes tiene que ver con establecer contacto con personas y con organizaciones a fin de compartir información y posiblemente trabajar conjuntamente para lograr una mayor efectividad. Ello puede realizarse de manera informal, por ejemplo mediante relaciones a nivel individual o enviando información que puede ser de interés, o puede lograrse de manera más formal, participando en una red o formando una nueva.

El trabajo en red tiene muchas ventajas, al igual que riesgos:

Las ventajas y los riesgos del trabajo en red

Ventajas

- fuente de información útil y de análisis, y de habilidades y recursos disponibles
- red de seguridad en emergencias – los miembros de una red son menos susceptibles de convertirse en un blanco que los individuos que trabajan aislados
- la fuerza en números hace que sea más difícil para quienes formulan las políticas ignorar las exigencias – por tanto habrá más probabilidad de generar cambio
- evita la duplicación y ahorra tiempo y trabajo

Riesgos

- el hablar con otros puede consumir mucho tiempo
- puede haber competencia entre grupos buscando el reconocimiento por los 'logros' alcanzados
- no todos estarán abiertos a compartir sus planes y puntos de vista – y algunos podrían únicamente recibir y no dar
- desacuerdo respecto a quién debe unirse a la red

Fragmento de un documento que expresa una posición

Ponencia sobre Cambio Climático ante la Conferencia Internacional sobre Agua Dulce Diciembre de 2001

Sequías e inundaciones en aumento

Aproximadamente 1.700 millones de personas del total de población mundial vive actualmente en países que sufren de escasez de agua, y se estima que para el 2025 este número podría aumentarse a 5.000 millones. El cambio climático aumenta el riesgo de sequía y por tanto tiene probabilidad de agravar las presiones existentes y futuras e intensificar la competencia por el recurso hídrico. También hay un riesgo creciente de inundaciones generadas por el cambio climático y se estima que para el 2025 más de la mitad de las personas que viven en países en desarrollo serán 'altamente vulnerables' a las inundaciones y tormentas.

El efecto de inundaciones y sequías sobre los países en desarrollo

Los peores efectos de desastres relacionados con el agua serán experimentados por personas que viven en varios países en desarrollo. Las inundaciones y sequías amenazan la vida, la propiedad y los ecosistemas. La elevación del nivel del mar, el oleaje debido a tormentas y las inundaciones causarán migración, con las respectivas consecuencias para la infraestructura tierra adentro. Si se cumplen las predicciones oficiales relacionadas con el aumento en el nivel del mar, las inundaciones en Bangladesh generarán millones de 'refugiados ecológicos'. Las inundaciones y sequías también impactarán la salud humana en la medida en que la disponibilidad y la calidad del agua se deterioran; los sistemas de saneamiento, el drenaje de aguas lluvias y la disposición de aguas residuales se alteran; y las enfermedades se esparcen entre las comunidades desplazadas. Las tensiones económicas y políticas aumentarán a medida que las reservas de agua son afectadas.

Recomendaciones

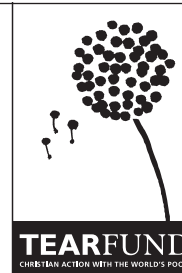
Si el desarrollo ha de ser sostenible, debe tomarse en cuenta la amenaza continua del cambio climático en todas las iniciativas de desarrollo con países vulnerables. Tearfund recomienda fuertemente que los países de la OCED hagan un énfasis mucho mayor en preparar a las comunidades vulnerables para las inundaciones y las sequías, mediante las siguientes acciones:

- Incorporación del riesgo climático en la gestión del agua. Los riesgos climáticos deben tenerse en cuenta en el diseño y la implementación de iniciativas de desarrollo a nivel internacional, incluyendo el manejo del recurso hídrico.
- Elevar el perfil de la preparación y la mitigación en caso de desastres. La preparación para y la mitigación de sequías y de inundaciones debe convertirse en parte integral y creciente de las respuestas que dan los gobiernos donantes al mundo en desarrollo.
- Aumento en la financiación para la preparación y la mitigación en caso de desastres. Los países en desarrollo, en particular los menos desarrollados, no cuentan con los recursos financieros requeridos para enfrentar las consecuencias de la sequía y de las inundaciones. Los gobiernos donantes deben asignar recursos suficientes para programas de preparación y mitigación de desastres. El gobierno del Reino Unido debe aumentar su asistencia oficial para el desarrollo a un 0,7% del PNB, y asignar al menos 5% de ello hacia la preparación y la mitigación de desastres.
- El enfoque participativo. Los planes para el manejo de inundaciones y sequías deben desarrollarse conjuntamente con las comunidades locales, las agencias y los gobiernos, a fin de hacer uso del conocimiento local y de desarrollar sistemas apropiados y sostenibles.
- Fortalecimiento de capacidades. Los problemas de crisis económica, pobreza y desempleo en muchas naciones en desarrollo conllevan a que la preparación y la mitigación para inundaciones y sequías tengan con frecuencia una baja prioridad. Los gobiernos donantes deben hacer un mayor énfasis en el fortalecimiento de la capacidad de las comunidades y gobiernos en países susceptibles a inundaciones y con escasez de agua, para que se preparen para y respondan a inundaciones y sequías.

Ejemplo de una carta de contenido político dirigida a Tony Blair tras los ataques del 11 de Septiembre en los EE.UU.

Respetado y Honorable Tony Blair MP, Primer Ministro
10 Downing Street
Londres
SW1A 2AA

19 de septiembre de 2001



Estimado señor Primer Ministro:

Ninguno de nosotros ha evitado ser afectado por las emociones y el impacto que generaron los eventos sucedidos el martes pasado. En este tiempo de tragedia devastadora y de crisis internacional quiero por tanto asegurarle el respaldo de Tearfund y de quienes apoyan nuestro trabajo, a medida que usted enfrenta un cúmulo de decisiones significativas y complejas.

La semana pasada escribimos a las personas que nos apoyan, animándolas a que recuerden a los afligidos y a las personas que están sufriendo en los Estados Unidos, a sus amigos y familiares en todo el mundo, y a que oren por sabiduría para los líderes mundiales quienes tienen que responder ante esta situación rápidamente cambiante – en momentos en que el deseo de represalia y venganza compite con los valores de la democracia y la justicia.

Como organización, apoyamos el trabajo de ayuda de emergencia y desarrollo en docenas de países alrededor del mundo. En particular hemos estado profundamente involucrados con y preocupados por la crisis humanitaria que existía en Afganistán aún antes del martes pasado. En efecto hace algunas semanas Tearfund lanzó una campaña entre las personas que apoyan su trabajo, a favor de los habitantes afganos, teniendo en cuenta el impacto devastador de la pobreza, la guerra y la sequía, que han llevado al borde de la hambruna a cinco millones de personas, y el desplazamiento de cientos de miles de personas en necesidad extrema. Actualmente, la amenaza de la acción militar, ya sea real o supuesta, ha profundizado aún más la crisis humanitaria en Afganistán y en muchos de los países vecinos.

Por tanto, deseamos expresar nuestra más profunda preocupación por que todas las acciones que se propongan evalúen con cuidado – y tomen plenamente en cuenta – las implicaciones humanitarias, tanto en el corto como en el largo plazo. Nuestra preocupación incluye al personal extranjero cuyo juicio relacionado con presuntos delitos de promover el cristianismo fue interrumpido la semana pasada. Ello incluye a sus colegas afganos, también encarcelados, y también a las miles de personas que ya están migrando hacia las fronteras afganas, y quienes están demasiado débiles o son incapaces de movilizarse. Incluye además a quienes ya han cruzado las fronteras hacia países vecinos. Sería además una tragedia terrible si acciones inadecuadas produjeran miles de víctimas más. También creemos que se dificultaría aún más la tarea de combatir el terrorismo.

Es en este contexto que rogamos a usted continuar haciendo todo lo que pueda para asegurar que la respuesta a esta atrocidad sea mesurada y proporcionada, con el propósito de llevar a los culpables al juicio, con base en evidencia adquirida de manera apropiada y presentada con claridad. Creemos que las medidas para combatir el terrorismo deben procurar maximizar el nivel de acuerdo internacional, hacer uso pleno de la diplomacia, estar dentro de los límites de las normas internacionales y distinguir claramente entre el inocente y el culpable.

Es también en este contexto que rogaríamos que no se olvide la necesidad urgente de ayuda humanitaria en Afganistán y en los países vecinos. Desde ahora se requiere una acción rápida y coordinada a nivel internacional para enfrentar este desafío, dado que la amenaza de una catástrofe aumenta a diario.

A medida que usted realiza su recorrido por los EEUU, se encuentra con las dimensiones humanas de esta tragedia, y dialoga a mayor profundidad sobre los asuntos de política de mayor peso, permítame de nuevo asegurarle nuestro respaldo y oraciones.

Sinceramente,

Doug Balfour
Director General de Tearfund

Preguntas para ayudarle a decidir con quién debe trabajar en red

Si usted está pensando trabajar en red con otros grupos a fin de fortalecer su trabajo de defensoría, es útil plantearse las siguientes preguntas:

¿QUIEN COMPARTE SUS VALORES? Sus aliados naturales pueden ser aquellos quienes tienen visión y valores similares. Es una buena idea acercarse a ellos primero. Sin embargo, no desatienda a otros grupos cuando sus valores no coincidan exactamente con los suyos. Usted deberá trabajar con muchos grupos diferentes. Asegúrese que usted tenga claridad acerca de la naturaleza de la colaboración.

¿QUIEN ESTA TRABAJANDO YA EN ESTE TEMA? Aprenda de quienes tienen mayor experiencia y determine si usted está tratando de lograr los mismos resultados y si tiene voluntad de colaborar en ello. Si ellos están de acuerdo con su posición, mantenga una buena relación.

¿QUIEN PUEDE PROVEER AQUELLO QUE USTED NECESITA? Por ejemplo información, experiencia con los medios de comunicación, influencia sobre quienes toman las decisiones o una membresía activa que participe en campañas. Decida lo que usted requiere de ellos y sea claro respecto a aquello que usted les está solicitando.

¿QUIEN COOPERARIA CON USTED? Tenga en claro lo que ellos están tratando de lograr y tenga claridad acerca de lo que usted puede ofrecerles a ellos en términos de habilidades, acceso a grupos, investigación, etc.

¿QUIEN TIENE LA CAPACIDAD DE ACTUAR? Todos los colaboradores deben tener claridad respecto a lo que prometen hacer, y cumplir con sus promesas.

¿SE EMPEORARIAN LAS COSAS SI USTEDES NO TRABAJARAN EN FORMA CONJUNTA? ¿Cree usted que la falta de colaboración reduciría el nivel de impacto que podrían lograr en forma conjunta, y las oportunidades de lograr sus objetivos generales y específicos?

4.3 El cabildeo



Objetivo

Indicar cuáles son las formas más efectivas de influenciar directamente a quienes toman las decisiones.

El objetivo fundamental de gran parte de nuestro trabajo de defensoría es influenciar a quienes toman las decisiones, ya sea al alcalde local, a los empleados gubernamentales, a los líderes de empresas, los líderes eclesiales, los Miembros del Parlamento, los sindicatos o a otros grupos.

Existe un número de enfoques posibles, que incluyen:

- el escribir una carta o enviar un documento que refleje su posición
- el realizar una llamada telefónica
- el hacer los contactos para una visita o reunión
- la participación en una reunión pública o conferencia
- el aprovechar las oportunidades que surjan, por ejemplo un encuentro espontáneo
- el recurrir a las cortes judiciales.

Tipos de cabildeo

Existen muchos tipos diferentes de cabildeo, algunos de los cuales pueden requerir un especialista experimentado y otros que cualquier persona puede hacer. A continuación resumimos cuatro de los enfoques:

CAMBIOS EN LAS POLITICAS Esta es la actividad más común de cabildeo, y se dirige a todo tipo de personas responsables de la toma de decisiones (gobierno, empresa, iglesias) cuyas políticas y prácticas afectan a las comunidades. Cualquier persona puede ser efectiva en provocar un cambio en la forma como actúan estos grupos, si se ha preparado bien y cuenta con buena evidencia.

CAMBIOS EN LA LEGISLACION Este tipo de actividad de cabildeo busca influenciar a representantes políticos involucrados en la formulación y aprobación de leyes. Estos pueden ser miembros del parlamento o de una asamblea nacional, o de un ente responsable de la toma de decisiones a nivel regional o local. Este cabildeo es de tipo técnico e involucra la sugerencia de enmiendas específicas a las leyes existentes, al contenido de las nuevas leyes, o la argumentación para preservar las leyes que otros están buscando abolir. Cualquier persona puede involucrarse en este tipo de cabildeo, pero es bueno conseguir apoyo de parte de alguien más experimentado primero. Es importante saber lo que se puede influenciar en cada etapa de la legislación, de forma que usted no trate de introducir cambios demasiado tarde, o de hacer comentarios demasiado detallados antes del momento en que sean relevantes.

USO DE LAS CORTES JUDICIALES Este es un enfoque más específico que normalmente requiere de abogados experimentados. Esta actividad involucra el tratar de asegurar que la legislación se implemente en forma correcta, en lugar de alterar la legislación. También puede involucrar la defensa de individuos o grupos que no están en una posición para defenderse por sí solos, como en casos en que la tierra se ha adquirido en forma ilegal. El proceso puede consumir bastante tiempo y ser costoso, pero si las acciones son claramente ilegales y la corte judicial hace cumplir la ley, entonces hay probabilidad de éxito.

DERECHOS HUMANOS Los derechos humanos son un conjunto de derechos que han sido acordados a nivel internacional. Ellos se basan en la noción que todas las personas tienen igual valor y que cada uno tiene una responsabilidad de tratar a los demás con dignidad y respeto. Muchos países han integrado estos derechos a sus leyes nacionales, lo cual significa que estos derechos específicos pueden defenderse y hacerse cumplir por medio de las cortes judiciales.

- La ventaja de hacer uso de los derechos humanos para provocar cambios es que éstos han sido claramente enunciados, se entienden, son aceptados en muchos países a nivel mundial, y pueden ayudar a empoderar a las personas y contribuir a su dignidad y valor propio. Muchos de los derechos están cercanamente relacionados con los principios bíblicos del valor del ser humano y la justicia, aunque el lenguaje utilizado puede ser diferente del lenguaje que utilizarían muchos cristianos.
- Sin embargo, existen algunas desventajas de adoptar un enfoque de derechos humanos en el trabajo de desarrollo. Algunos argumentan que los derechos humanos no toman suficientemente en cuenta las diferencias culturales. En ocasiones, los gobiernos son incapaces de hacer cumplir los derechos humanos. Existen ciertas formas de aplicación de los derechos a los cuales muchos cristianos se opondrían, como en el caso de la libertad de elección, si ésta conduce al libre acceso al aborto.
- La defensa de los derechos humanos es una forma de trabajar por la justicia. Involucra el hacer uso de varios acuerdos de derechos humanos para proteger los derechos de las personas en una corte judicial, ya sea que esta corte sea nacional, regional o internacional. Ello puede considerarse como una opción en el trabajo de defensoría.

Las reuniones son los espacios más comunes para hacer cabildeo ante quienes toman las decisiones. A continuación incluimos algunos aspectos clave que usted debe tener en cuenta antes, durante y después de reuniones.

El propósito de las reuniones varía, y puede incluir:

- el fortalecimiento de relaciones
- el escuchar y obtener información
- el compartir información y educar
- el persuadir a otros, por ejemplo para provocar un cambio en una política o práctica, para buscar financiación o trabajar en forma colectiva hacia una solución. Ello incluirá el sugerir propuestas específicas de acción.

Cualesquiera que sean los motivos de la reunión, usted tiene que tener en claro el por qué está llevando a cabo una reunión o asistiendo a ella y lo que usted espera lograr con dicha reunión. Tiene que estar listo para aprovechar en beneficio suyo tanto las reuniones formales e informales.

HERRAMIENTA 28

Cómo aprovechar al máximo una reunión

Las siguientes pautas son útiles cuando usted está organizando una reunión formal, en la cual sabe que habrá tiempo específico para plantear sus preocupaciones. Muchas de las pautas dadas también son relevantes en el caso de reuniones más informales o para ayudarle a prepararse para hacer cabildeo cuando surge una oportunidad inesperada. Considere los siguientes:

Antes de la reunión

INFORMACION SOBRE ANTECEDENTES

- ¿Quién convocó la reunión, y por qué?
- ¿Qué contactos previos ha habido? ¿Se prometió alguna cosa (de parte de uno u otro lado)? ¿Se ha cumplido? ¿Se ha continuado el contacto?
- ¿Quién representará a los responsables de la formulación de políticas, y cuáles son sus roles, sus intereses, sus antecedentes y puntos de vista? ¿Existen desacuerdos o luchas de poder entre ellos?
- ¿Cómo cree que lo ven a usted los responsables de la formulación de políticas? ¿Por qué han aceptado reunirse con usted? ¿Qué nivel de poder o de influencia reconocen ellos que usted tiene?
- ¿Qué información puede encontrar usted de antemano de forma que esté preparado?
- Asegúrese que tenga tiempo suficiente para llegar a la reunión de forma que no llegue retardado.

RESULTADO

- ¿Qué resultados espera lograr a raíz de la reunión? ¿Qué les pedirá a ellos que hagan?
- Piense en lo que ellos puedan desear obtener de la reunión, y en cómo usted puede proporcionarlo.

ROLES Y ACERCAMIENTO

- ¿Quién asistirá a la reunión por parte de su organización o red? ¿Quién hará la presentación de su información o argumento? ¿Quién tomará nota?
- Defina un plan de ataque preliminar y sus respuestas a posibles preguntas.
- Conozca bien sus principales argumentos.

Durante la reunión

PRESENTACIONES

- Asegúrese de presentar a todos los presentes en la reunión, y si esta es la primera vez que se reúnen, haga una breve presentación de los antecedentes de cada organización representada. Si es pertinente, haga un resumen de lo que sucedió en reuniones anteriores.

- Aclaren el motivo de la reunión y pónganse de acuerdo sobre cómo proceder.

ENFOQUE Y ACTITUD

- Muéstrese relajado, cortés y amistoso.
- Mantenga un ambiente positivo y escuche en forma activa. No haga acusaciones y responda en forma honesta a cualquier preocupación manifestada.

CLARIDAD

- Tenga un objetivo general claro y alcanzable; presente su caso en forma precisa; y pida mayor claridad cuando sea necesario.

TACTICAS

- Enfóquese primero en sus preocupaciones más importantes y deje los asuntos de menor importancia para el final.
- No deje que la discusión se desvíe.
- Conozca los temas en los cuales usted está dispuesto a hacer concesiones y en cuáles no lo está.
- Haga planes para distintos tipos de respuesta.
- Haga resúmenes de avance en varios momentos durante la reunión.

REDES O GRUPOS AMPLIADOS

- Averigüe de antemano si otras personas que tienen diferentes perspectivas van a hacer cabildeo en la reunión y pónganse de acuerdo sobre cómo proceder. Si ustedes discuten entre sí, disminuirán su oportunidad de tener éxito.
- Asegúrese que el encargado de la reunión no permita que una sola persona domine la reunión.

SEGUIMIENTO

- Haga claridad acerca de los acuerdos pactados.
- Esté dispuesto a realizar algún trabajo para quien formula las políticas.
- Comprométase a contactar pronto a la(s) persona(s) responsable(s) de la formulación de políticas, y pónganse de acuerdo para volverse a encontrar si es apropiado.

Después de la reunión

EVALUACION CON LOS PARTICIPANTES

- ¿Lograron sus objetivos?
- ¿En su opinión, ellos estaban diciendo la verdad – o estaban escondiendo algo?
- ¿Están interesados en trabajar con usted(es)?
- ¿Descubrieron nueva información?
- ¿Qué es lo próximo que usted(es) va(n) a hacer?

INFORME

- Escriba un breve informe de la reunión.
- Distribúyalo a todos los que lo acompañaron a la reunión.
- Distribúyalo a personal relevante en su organización.

SEGUIMIENTO

- Envíe una carta breve agradeciendo a la(s) persona(s) responsable(s) de la formulación de políticas por aceptar su visita, y resuma los principales puntos y recuérdale(s) de sus promesas y de lo que usted se ha comprometido a hacer.
- Después de un tiempo, contáctelos de nuevo para ver si han hecho aquello a lo cual se comprometieron.

Juego de roles

Usted hace parte de una comunidad que está preocupada por el funcionamiento de una industria química ubicada 1 kilómetro aguas arriba de donde usted se encuentra. Esta industria ha estado en operación durante cuatro años y durante los tres últimos meses la comunidad ha estado experimentando problemas. Grandes extensiones de tierra han sido cercadas, bloqueando la ruta principal utilizada para llevar el ganado a pastar a otras tierras al interior del valle. Cuando se lava la ropa en el río, se mancha y hay más enfermedades en la aldea, probablemente debido a la contaminación hídrica. También hay un flujo constante de tráfico que atraviesa su aldea perturbando a los animales, y representa un peligro para los niños que juegan cerca de los caminos. Ustedes han discutido los problemas en comunidad y han decidido que deben abordar la situación y dialogar acerca de ello con los propietarios de la industria. Esta será su primera reunión con el propietario de la fábrica, a pesar de que ustedes han tenido un contacto mínimo con los empleados de la fábrica hace cinco años, cuando dos funcionarios vinieron a hablar brevemente con el comité comunitario sobre los planes para construir la industria. ¿Cómo se prepara usted para la reunión? ¿Qué está tratando de lograr?



HERRAMIENTA 29

Pautas para hacer cabildeo

Es útil desarrollar pautas de cómo hacer cabildeo para asegurar que sus actividades de cabildeo sean acordes con sus principios y valores. Las siguientes pautas fueron inicialmente escritas para empleados de Tearfund que interactúan con las personas responsables de la formulación de políticas – principalmente políticos y funcionarios públicos. Las pautas buscan asegurar que el cabildeo refleje los valores claves de Tearfund, mantenga la credibilidad de Tearfund y evite los riesgos de una comunicación interna deficiente.

Desarrolle sus propias guías, reflejando los principios y valores de su propia organización.

Algunas pautas de cabildeo

PRINCIPIOS CLAVE	ACCIONES
Respeto	El personal debe ser respetuoso. Pueden criticar las acciones y políticas pero no deben atacar personalmente a los individuos responsables de formular las políticas.
Veracidad	El personal debe representar con precisión su propia posición y la de otros, y respaldar con evidencia los argumentos que presente.
Confidencialidad	El personal no debe dar a conocer a terceros, información confidencial que le haya sido suministrada por parte de quienes formulan las políticas, sin contar con su consentimiento.
Integridad	El personal debe asegurarse que también se trate a nivel interno, cualquier problema que hayan solicitado enfrentar a los responsables de la toma de decisiones.
Consistencia en la posición y en las políticas	El personal no debe presentar como política oficial sus puntos de vista, cuando no existe una política al respecto. En caso de duda, cada uno de ellos debe consultar con su inmediato superior.
Contactos adecuados	El personal debe informar a su inmediato superior sobre todas las reuniones que tienen proyectadas con los responsables de formular las políticas. Cuando haya duda acerca de qué tan apropiada es una reunión, el inmediato superior decidirá si se debe proceder con ésta.
Coordinación	Los miembros del personal deben informar de tales reuniones al Equipo de Política Pública de Tearfund, acompañado de cualquier retroalimentación significativa y de copias de correspondencia significativa, de forma que el Equipo de Política Pública pueda coordinar los contactos pertinentes y orientar al personal cuando sea necesario.

Habilidades de negociación

Las buenas habilidades de negociación le ayudan a usted a asegurar que otros entiendan su argumento y le ayudan a persuadir a otros para que adopten la línea de acción que usted está proponiendo. Los malos hábitos en la negociación pueden rápidamente distanciar a aquellos a quienes usted se está dirigiendo, y restar importancia a su mensaje.

Enfoques constructivos y destructivos en la negociación

Constructivos

GANAR-GANAR Buscar soluciones que beneficien a ambas partes. Tener la voluntad de ceder en algunas áreas, pero ser muy claro acerca de aquello en lo cual no negociará. Trate de pensar en lo que usted puede ofrecer de forma que la otra 'parte' quede satisfecha.

HAGA PREGUNTAS de forma que pueda identificar áreas en las cuales ambas partes puedan beneficiarse. Esto también le ayuda a evitar ciclos repetitivos de ataque y defensa.

PIDA PERMISO Esto lo coloca a usted en una posición de control sin tener que batallar para poder hablar. 'Me gustaría sugerir que ...' o '¿Podría preguntar si ...?'

VERIFIQUE Y HAGA RESUMENES Asegúrese que todos hayan entendido e interpretado las cosas de la misma manera y estén de acuerdo con las acciones a tomar. Ello contribuye a aumentar la confianza, y ayuda a evitar los malentendidos y la ruptura de relaciones hacia el futuro.

EXPLIQUE SUS MOTIVOS a las demás partes de forma que éstas tengan en claro el por qué usted está proponiendo una línea particular de acción. No las deje en una posición en la cual estén tratando de adivinar si hay agendas escondidas.

SEA SENSIBLE a cambios en el estado de ánimo, a revelaciones o reacciones inesperadas, a respuestas a la defensiva, al aburrimiento o a la falta de interés – y cambie su enfoque en forma acorde.

SEPA CUANDO DETENERSE Sea consciente de qué tanto puede usted insistir en hacer preguntas en una línea específica, y esté dispuesto a reunirse de nuevo más adelante en caso de ser necesario.

ESCUCHE E INVOLUCRESE Escuche las preocupaciones y trate de responder frente a ellas. Deje que otros hablen primero, si es necesario.

Destructivos

ENFOQUE EMOTIVO El uso de palabras subjetivas o emotivas no ayuda a sustentar su caso sino que simplemente sirve para acusar a la otra parte de haberse portado en forma injusta o irracional.

CICLOS REPETITIVOS DE DEFENSA/ATAQUE Si usted no escucha el otro punto de vista y simplemente defiende su propia posición, puede terminar involucrado en una disputa y resulta más difícil persuadir a los demás.

EL PRESENTAR UN LISTADO de argumentos, motivos e informaciones para fortalecer su posición, puede perturbar a quienes están escuchando y hacerlos olvidar los puntos principales.

CONTRA-PROPUESTAS Si usted responde a cada sugerencia que dan otras partes con una propia, se hará más difícil persuadirlos.

EL ENOJO El gritarle a otra persona podría desacreditar su mensaje y sugerir que sus argumentos son débiles.

PONER EN RIDICULO/IRRESPETAR Esto hará que la otra persona cierre las puertas a la comunicación, y aún puede causar que se termine la reunión antes de tiempo.

INTERRUPCIONES Estas pueden irritar a la persona que está hablando y a otras personas, quienes pueden pensar que usted no está escuchando, y pueden hacerle lo mismo a usted.

TORNARLO EN ALGO PERSONAL Esto puede llevar a las personas a sentirse ofendidas e insultadas, y no necesariamente ayuda a resolver el problema.

4.4 La educación y la sensibilización



Objetivo Presentar algunos métodos disponibles para realizar educación y sensibilización.

La educación y la sensibilización son actividades centrales a cualquier acción en el área de desarrollo, que sirven para empoderar a las personas para que actúen con base en nueva información y conocimiento. En el caso de la defensoría, es posible realizar sensibilización de varias maneras. Por ejemplo es posible que una persona externa trabaje con una comunidad para ayudarlo a entender las causas de su pobreza y a ver cómo puede marcar una diferencia.

Es importante entender cómo aprenden los adultos a fin de pensar en las formas más adecuadas y efectivas de realizar sensibilización para efectos de defensoría. Como se indica en la tabla a continuación, lo que se debe evitar es que una persona externa a la comunidad se acerque a ella y le diga cuáles son los problemas y qué deben hacer exactamente para resolverlos – para un juego de roles apropiado, ver la SECCION C1 (Identificación del problema).

No enseñar,
sino aprender

Las personas recuerdan ... un 20% de lo que escuchan, un 40% de lo que escuchan y ven, un 80% de lo que ellos descubren por sí mismos.

La educación y las actividades para sensibilización deben por tanto hacer énfasis en aprender más que en enseñar. Cuando sea posible, quienes están tratando de educar o de sensibilizar deben crear un ambiente de aprendizaje en el cual las personas pueden descubrir las respuestas por sí mismos.

- Los adultos han aprendido mucho de sus experiencias en la vida, principalmente de otras personas. Se les debe estimular a compartir sus propias experiencias y conocimiento unos con otros.
- Los adultos están interesados y aprenden rápidamente acerca de cosas que son relevantes a sus vidas. Se les debe estimular a escoger temas que sean importantes para ellos y a que participen con otros en la planeación.
- Los adultos tienen un sentido de dignidad personal. Ellos deben ser tratados con respeto en todo momento, y no se debe someterlos a humillación o burlarse de ellos frente a otros.
- A medida que los adultos envejecen, con frecuencia se fortalecen sus poderes de observación y de razonamiento.

Adaptado de 'Educación transformadora'. Libro No. 1 página 129–131

Algunos métodos que se pueden emplear para transmitir información a quienes comprenden algo de los problemas pero no necesariamente conocen todos los detalles, son:

- reuniones y demostraciones públicas
- presentaciones de diapositivas
- folletos informativos
- boletines informativos
- transmisiones radiales
- reuniones comunitarias
- artículos en el periódico
- afiches
- comunicados de prensa
- herramientas de DRP y AAP.
- películas al aire libre

4.5 Movilización de las personas para la acción



Objetivo

Presentar algunos métodos disponibles para movilizar a las personas hacia la acción, una vez ellas estén conscientes de los problemas y convencidas de la necesidad de actuar.

Con frecuencia, un grupo que ya está involucrado en una iniciativa de defensoría intentará sensibilizar a otros sobre estos temas y movilizarlos a actuar.

Existen dos tipos de grupos que pueden movilizarse para actuar:

- Aquellos directamente afectados por el problema. Por ejemplo las personas pobres en Cochabamba, Bolivia, participaron en demostraciones para protestar en contra de la privatización del agua.
- Aquellos que están preocupados por otros, por ejemplo las iglesias y quienes apoyan a los grupos ambientales. Por ejemplo, las personas que apoyan el trabajo de Tearfund escribieron a la compañía petrolera BP para protestar en contra de sus operaciones en Sudán, dado que las personas sudanesas estarían bajo amenaza directa si ellos protestaran directamente.

Existen muchos motivos para movilizar a grupos de personas hacia la acción:

- Sirve para ejercer mayor presión sobre los responsables de la toma de decisiones, mostrándoles que hay interés público, un amplio rango de grupos interesados, y un alto nivel de sensibilización y de comprensión.
- Cuando la comunidad afectada se reúne para mostrar su preocupación, se aumenta la legitimidad de los esfuerzos de cabildeo.
- Puede facilitar el acceso a quienes toman las decisiones, en momentos en que no se está logrando mucho con el cabildeo.
- Es una forma de hacer uso de la energía o de la ira en forma positiva, de manera que se generen cambios.
- Puede atraer la atención de los medios y elevar el perfil del problema.

Ação Evangélica (ACEV), Brasil – Campaña para una tubería

Ação Evangélica es una pequeña denominación pentecostal en el Brasil la cual, entre sus muchas actividades, perfora pozos para comunidades pobres y hace campañas en pro del acceso al agua para todos.

Durante siete años, ellos han estado involucrados en una campaña para lograr la instalación de una tubería desde el reservorio de Coremas hasta la región de Patos, São Mamede y Santa Luzia. Organizaron reuniones públicas periódicas con representantes parlamentarios, con el Secretario de Estado para Recursos Hídricos, con el Presidente de la Junta Directiva Estatal para el Agua, el Alcalde y los Concejales Locales. El cabildeo estaba siendo poco exitoso, de forma que organizaron una marcha para exigir que el gobierno asumiera la responsabilidad de brindar el acceso al agua potable y construyera la tubería.

Los políticos pensaron que pocas personas harían parte de la marcha, pero cuando vieron que multitudes se estaban reuniendo y las cámaras de televisión habían llegado, entonces rápidamente se unieron en primera fila a la marcha! Ello terminó en una reunión pública liderada por la ACEV, la cual cuidadosamente controló que hubiese una participación equilibrada entre oradores de diferentes partidos políticos. La ACEV también propició una petición al Gobernador Estatal, y pagó por los comerciales de televisión que promovían la construcción de la tubería.

Hasta el momento, no se ha construido la tubería pero la ACEV continuará presionando a las autoridades. Sin embargo, el Gobernador Estatal ha anunciado en la radio que pronto iniciará la instalación de la tubería, de forma que ahora será más fácil para la ACEV, exigir a las autoridades que rindan cuenta de ello.

Sensibilización sobre SIDA en Etiopía

EvaSue, el Grupo Estudiantil Evangélico en Etiopía, deseaba resaltar la importancia de la propagación del SIDA en Etiopía. Organizaron una marcha con 240 estudiantes que partieron de una iglesia en Adis-Abeba, marcharon por las calles y visitaron en el camino a Tesfa Goh (una asociación de pacientes con VIH/SIDA) como un acto de solidaridad. Cargaron banderas y llevaban puestas camisetas marcadas en la parte de adelante con 'la vida es preciosa: cuídela'. Finalizaron la marcha en la oficina del Primer Ministro, donde hicieron entrega de una carta y oraron por el país y por los pacientes con VIH/SIDA. La carta decía que ellos deseaban ver una mayor coordinación entre ONGs y el gobierno en la prevención y el cuidado de SIDA, deseaban que el gobierno aumentara la educación sobre valores morales en las escuelas, deseaban que se importaran más medicamentos libres de impuesto para las personas que sufren de SIDA, y que el gobierno introdujera leyes para detener la discriminación laboral en contra de personas afectadas por el VIH/SIDA.

La demostración pública tuvo cubrimiento televisivo, radial y por intermedio de varias publicaciones. Otras partes de la comunidad cristiana están planeando ahora acciones similares. Una estación radial cristiana con sede en otro país ha prometido fortalecer la iniciativa mediante la transmisión de programas. La asociación Tesfa Goh desea colaborar en alguna forma con Eva Sue.

En diciembre de 2001, el gobierno acordó importar medicamentos libres de impuestos, y el Ministerio de Educación ha planeado iniciar un foro para discutir cambios en el currículo educativo del país. Eva Sue participará en ese foro.

La movilización es específica a cada cultura, quizá mucho más que las demás actividades de defensoría. Lo que funciona en un país, por ejemplo una marcha callejera, puede no funcionar en otro sitio, en el cual podría ser más apropiado realizar una reunión pública. Los dos ejemplos anteriores ofrecen algunas pautas a considerar cuando se desea movilizar a la gente para la acción.



HERRAMIENTA 31

Principios para movilizar a las personas hacia la acción

INCLUYA A AQUELLOS AFECTADOS POR EL PROBLEMA, de forma que ellos asuman la responsabilidad de abogar por sus propios problemas.

ACLARE LO QUE USTED ESTA PROCURANDO LOGRAR al movilizar a la gente, de forma que no haya confusión en sus acciones.

SELECCIONE SUS METODOS DE FORMA CUIDADOSA, basándose en lo que puede ser efectivo y apropiado, y también en lo que es más probable que las personas estén dispuestas a hacer.

PRESENTE UN MENSAJE CLARO, haciendo uso de eslóganes si fuese apropiado.

PROMUEVA LAS ACCIONES SENCILLAS de modo que las personas se involucren y actúen con facilidad. Muchas personas que están realizando una actividad básica como la firma de una petición pueden ser más poderosas que unas pocas personas haciendo una acción más complicada por ejemplo escribiendo una carta compleja.

HAGA QUE LOS EVENTOS SEAN DIVERTIDOS, por ejemplo organizando un carnaval o una marcha, puesto que ello fortalece la solidaridad y el apoyo mutuo.

EVITE LA VIOLENCIA dado que ello desacreditará su mensaje y es improbable que genere el cambio que usted está buscando.

PIENSE EN COMO REACCIONARAN LOS MEDIOS DE COMUNICACION y planee actividades que atraigan la atención de los medios, de forma que usted pueda transmitir su mensaje a una audiencia amplia.

TRABAJE CON SUS ALIADOS para poder alcanzar a un grupo lo más amplio posible de personas interesadas.

CONSIDERE LOS EFECTOS POTENCIALES SOBRE SU RELACION CON LAS PERSONAS QUE TOMAN LAS DECISIONES. Si usted está en conversaciones con quienes toman las decisiones, respecto a cambios que ellos pueden hacer en sus políticas o prácticas, usted debe examinar si la movilización aumentará o disminuirá sus posibilidades de éxito.



HERRAMIENTA 32

Métodos para la movilización de las personas

Existen muchos métodos para movilizar a las personas para actuar. Los métodos que usted escoja deben depender de factores como: lo que les interesa hacer a las personas, y lo que tendrá el mayor impacto. La tabla en la página siguiente presenta un número de opciones junto con algunos de sus pros y sus contras.

4.6 Cómo trabajar con los medios de comunicación

Los ‘medios de comunicación’ incluyen la radio, la televisión, los periódicos, las revistas y los medios electrónicos tales como el correo electrónico y el internet. Son una fuerza poderosa que puede contribuir a sensibilizar, a formar la opinión pública y a influenciar decisiones sobre políticas. Si usted hace buen uso de los medios usted puede mejorar su trabajo de defensoría y aumentar sus posibilidades de promover los cambios que usted desea.

Algunas pautas para trabajar con los medios de comunicación:

TENGA CLARIDAD ACERCA DE SU OBJETIVO GENERAL ¿Por qué desea cubrimiento de los medios de comunicación? ¿Es para llegar a quienes toman las decisiones o a una audiencia más amplia? ¿Es con el fin de sensibilizar o presionar a favor de cambios en las políticas?

CIÑASE A SU MENSAJE ¿Qué mensaje en particular quiere usted compartir? Asegúrese que éste sea claro y esté de acuerdo con sus mensajes para el cabildeo y la movilización de personas.

RECUERDE QUE USTED ESTA TRATANDO CON PERSONAS Los medios de comunicación están compuestos por individuos y departamentos que tienen trabajo para hacer y que requieren de una buena historia.

ENFOQUESE EN PERSONAS CLAVE Para hacer buen uso de los medios usted debe tener buenas relaciones con personas relevantes quienes simpatizan con lo que usted está tratando de hacer.

PONGASE EN EL LUGAR DE LOS MEDIOS Pregúntese: ¿Por qué es interesante esto? ¿Qué atraerá la atención de las personas? ¿Cuál es la reacción más probable?

RECUERDE QUE NINGUNA NOTICIA ES IMPARCIAL La mayor parte de los medios de comunicación están apoyados en valores ya sea políticos, religiosos, enfocados en la pobreza, etc. Asegúrese que usted entienda cuáles son estos valores antes de acercarse a los medios. Usted tendrá entonces un buen entendimiento de cómo ellos pueden percibir sus temas.

Métodos de movilización

	COMPONENTES	BENEFICIOS	DESVENTAJAS
Reuniones públicas	Personas convocadas para un debate Quienes toman las decisiones están abiertos al cuestionamiento público Todos están invitados	Pueden generar un buen nivel de publicidad Quienes toman las decisiones escuchan directamente los puntos de vista Oportunidad para discusión	La preparación requiere tiempo y es costosa Hay posibilidad de interrupciones o de confrontación
Vigilias, demostraciones y protestas	Un grupo de personas reunidas en un sitio simbólico para protestar en forma visible frente a quienes toman las decisiones	Puede ser muy visible e impactante Buen cubrimiento de los medios de comunicación	Posibilidad de violencia Si se presentan confrontaciones, puede perderse el acceso a quienes toman las decisiones
Reuniones entre quienes apoyan a organizaciones y quienes toman las decisiones	Grupos de personas interesadas se reúnen con los responsables de la toma de decisiones, con frecuencia sus mismos representantes a nivel local, para reforzar el mensaje	Los responsables de la toma de decisiones escuchan las preocupaciones directamente de parte de los afectados Fortalecen el apoyo local para una campaña	Es difícil coordinar el mensaje
Producción de materiales (informes, resúmenes)	Material detallado que muestra los hechos que fundamentan la campaña; por lo general incluye recomendaciones sobre políticas	Aumenta la credibilidad ante quienes apoyan a organizaciones y ante los responsables de la toma de decisiones Educa a otros	La producción consume tiempo y es costosa Peligro de que no se lean estos materiales
Trucos publicitarios	Acciones inusuales que atraen la atención de los medios de comunicación hacia su causa, por ejemplo el teatro callejero	Buen nivel de atención por parte de los medios de comunicación Eficaces para comunicar el mensaje al público y a quienes toman las decisiones	Puede haber equivocaciones y percibirse como poco profesional Si son muy controversiales, el público puede reaccionar de manera hostil
Boletines informativos	Correspondencia o información enviada en forma regular a quienes están interesados	Mantiene a las personas actualizadas Fomentan acciones alternativas y continuas	Su producción puede consumir mucho tiempo y es costosa
Postales y peticiones	Las personas escriben una postal con un mensaje para quienes toman las decisiones, o colocan su firma en una postal o una hoja de papel	Fácil y rápido de llevar a cabo Es probable que muchas personas participen Pueden ser un buen punto de partida para movilizar al público	Impersonales, de modo que quienes toman las decisiones pueden no hacer caso de ellas
Cartas dirigidas a quienes toman las decisiones	Las personas escriben a título personal, a quienes toman las decisiones	Las cartas a los representantes elegidos con frecuencia son percibidas por quienes formulan las políticas, como un indicador del nivel de interés público	Quien toma las decisiones puede recibir muchas cartas, de modo que es difícil distinguir frente a otras campañas
Campañas por medio del internet	Firma de peticiones y envío de cartas a quienes toman las decisiones	Fáciles de preparar Flexibles y sensibles Pueden involucrar a muchas personas	Excluyen a aquellos que no cuentan con acceso al internet Pueden ser ignoradas debido a su carácter impersonal
Exposiciones	Instaladas en sitios públicos a fin de sensibilizar Posiblemente ligadas a acciones o trucos publicitarios	Las fotografías, el video y audio son muy visibles y las personas se detendrán para observar	Consumen tiempo Con frecuencia dependen del clima
Boicots	Rehusarse a comprar productos de cierta compañía	Puede afectar las ganancias y ejercer presión para provocar cambios Buen cubrimiento de los medios	Si pocas personas participan, no será un método efectivo

 HERRAMIENTA 33

Comunicados de prensa

Esta es una de las formas más comunes de relacionarse con los medios de comunicación y usted puede utilizarla para atraer la atención hacia sus áreas de preocupación. Asegúrese de responder a las siguientes cinco preguntas:

- ¿Qué está sucediendo/ha sucedido?
- ¿Quién lo está haciendo/lo hizo o está hablando acerca de ello?
- ¿Dónde está sucediendo/ha sucedido?
- ¿Cuándo sucediendo/ha sucedido?
- ¿Por qué está sucediendo/ha sucedido?

Además, usted debe aplicar la pregunta ‘¿Entonces qué?’ a su comunicado de prensa. Ello implica colocarse en el lugar del lector, y asegurar de esta manera que usted haya expresado claramente el asunto y sus consecuencias. Las buenas fotografías pueden mejorar significativamente la oportunidad de cubrimiento en un periódico.

Finalmente, asegúrese que sus datos sean exactos y una vez que usted haya enviado el comunicado de prensa, contacte a la persona a quien usted lo ha enviado para averiguar si ellos cubrirán su historia o si desean mayor información.

En la página siguiente hay un ejemplo de un comunicado de prensa.

 HERRAMIENTA 34

Entrevistas radiales

Las entrevistas radiales pueden ser una forma efectiva de comunicar su mensaje en forma clara y rápida, pero si se realizan en forma equivocada, también podrían perjudicar su trabajo de defensoría. Los estilos de entrevista van desde el cuestionamiento sencillo hasta los interrogatorios hostiles.

Recuerde que usted cuenta con la información. Usted es el experto y usted está allí para entretener, informar y educar. Las buenas entrevistas requieren de una buena preparación y experiencia. La experiencia únicamente llega con la práctica, pero usted puede aprender cómo prepararse.

Diez pautas para una entrevista radial

- Averigüe si la entrevista será en vivo o pregrabada y si usted será la única persona a entrevistar o si se trata de un debate.
- Revise la información más reciente y tenga por escrito, a su alcance, los datos necesarios.
- Piense en las preguntas difíciles que le puedan hacer, y prepare respuestas.
- Haga un listado de los tres puntos principales que usted desea enfatizar – y cíñase a ellos.
- Prepare algunas historias o ejemplos para ilustrar sus puntos centrales.
- Averigüe cuál será la primera pregunta.
- Si usted carece de experiencia o está inseguro, practique lo que desea decir con un amigo o un colega.
- Desarrolle un estilo conversacional – no sea demasiado complicado o técnico.

1 El comunicado debe consistir de un máximo de 2 páginas de papel tamaño A4, utilizando únicamente un lado de la hoja.

2 De ser posible, utilice papel membreteado. Escriba: 'COMUNICADO DE PRENSA' y coloque la fecha.

Ejemplo de un comunicado de prensa

3 Coloque una nota de 'restringido' en el comunicado si usted no desea que se difunda la noticia antes de cierta fecha.

5 Incluya todos los datos básicos en el primer párrafo, asegurándose que haya respondido al ¿Qué? ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Dónde?

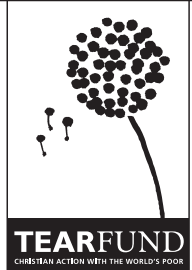
6 Utilice frases y párrafos cortos y evite la jerga.

7 Incluya una cita textual del vocero y un ejemplo o historia.

8 Coloque al final del comunicado, su nombre y los detalles para contactarlo. Si usted tiene información adicional disponible, o estadísticas adicionales, haga alusión a ellas al final.

COMUNICADO DE PRENSA

Restringido hasta 0001 de 5 de julio de 2000



Las personas jóvenes exigen mayores esfuerzos de paz en el Sudán

4 Asegúrese que el título esté en negrilla de modo que llame la atención de las personas.

Miles de jóvenes están enviando postales con un distintivo, en su período de vacaciones de verano este año – están haciendo un llamado al Gobierno Británico para que ejerza presión a fin de acabar con 16 años de guerra en el Sudán, que han acabado con las vidas de casi dos millones de personas.

La campaña de postales está bajo la coordinación de la red Activista de jóvenes que apoyan a Tearfund. Se está estimulando a miles de jóvenes que asistieron a eventos eclesiales organizados para las vacaciones de verano tales como el Soul Survivor y los festivales New Wine, para que se unan a esta iniciativa mediante el envío de postales a sus parlamentarios.

Las postales, que incluyen fotos de los niños en Sudan, urgen a los miembros del parlamento para que consigan que el recién-nombrado Ministro de Asuntos Exteriores, Peter Hain, asegure que el Gobierno del Reino Unido está comprometido a apoyar una solución negociada que traiga paz duradera al país.

Angus Murray, Oficial del Programa de Tearfund en el Sudán, está convencido que será crucial contar con esfuerzos diplomáticos mayores de Inglaterra y de otros gobiernos occidentales a fin de lograr que los diferentes partidos en conflicto en el Sudán se acerquen a una paz justa y duradera.

'Otros países en la región y a nivel internacional tienen diferentes niveles de involucramiento en el conflicto sudanés. También hay conflictos dentro de conflictos al interior del Sudán en sí, por ejemplo los de los grupos del sur enfrentándose unos con otros, con cambios ocasionales de comandantes del gobierno y de los grupos rebeldes, de un bando a otro, y con pequeños enfrentamientos en diferentes regiones, incluyendo el este de Sudán y las Montañas de Nuba'.

Angus continúa diciendo: 'En el pasado, la ausencia de presión internacional para la paz ha dejado a las partes en conflicto con pocos motivos para poner fin al conflicto. Estamos pidiendo al Gobierno Británico una iniciativa internacional concertada para ayudar a crear paz en la región. Las entidades cristianas asociadas a Tearfund están trabajando al nivel de la base para promover la paz'.

Fin

Para información adicional contacte a Keith Ewing, Oficina de Prensa de Tearfund, en el +44 20 8943 7779, o Peter Laverock en el +44 20 8943 7901

Tearfund es una agencia evangélica cristiana de asistencia y desarrollo, que cuenta con más de 600 proyectos en 80 países. Es miembro del Comité de Desastres y Emergencias de las agencias líderes en atención de emergencias en el Reino Unido y fue miembro fundador de la coalición 'Jubileo 2000', la cual promovió campañas para la cancelación de deudas impagables de los países más pobres.

- Nunca evada preguntas, sino oriéntelas hacia lo que usted desea expresar – utilice el tema de las preguntas para comunicar los asuntos que usted quiere comunicar.
- Sea un experto – recuerde que es probable que usted conozca más sobre el tema que el entrevistador.

Ejercicio

Los participantes preparan una entrevista radial sobre un tema que ellos han elegido. El facilitador actúa como entrevistador y los demás participantes dan su retroalimentación y aprenden de la experiencia.

Evaluación

Descripción Esta sección muestra la necesidad de realizar evaluaciones periódicas de una iniciativa de defensoría a fin de determinar si se están logrando los objetivos, y si se requiere hacer modificaciones a la estrategia de defensoría. También muestra la importancia de monitorear las actividades a fin de mostrar si se están implementando tal como se planeó. Normalmente, el monitoreo y la evaluación se realizan en forma simultánea.

La **evaluación** responde a las preguntas:

- ¿Hemos logrado lo que nos propusimos lograr?
- Si no lo hemos logrado, ¿por qué no, y qué podríamos tener que modificar?

El **monitoreo** responde a las preguntas:

- ¿Hemos hecho las cosas que dijimos íbamos a hacer?
- Si no lo hemos hecho, ¿por qué no, y qué debe cambiar?

Objetivos de aprendizaje Al finalizar esta sección, los participantes estarán en capacidad de:

- entender la necesidad de realizar el monitoreo y la evaluación
- entender el proceso de evaluación.

Vínculos El contenido de esta sección se relaciona con la SECCION C0 (El ciclo de la defensoría), la SECCION C3.2 (Planeación – ¿Qué está tratando usted de lograr?) y la SECCION C3.3 (Planeación – Cómo medir los logros).

Herramientas Esta sección trata sobre las definiciones del monitoreo y la evaluación, y contiene dos herramientas:

- Un procedimiento básico para la evaluación (HERRAMIENTA 35)
- Evaluación para el aprendizaje (HERRAMIENTA 36)

Razones para hacer monitoreo y evaluación

- Verificar si el trabajo de defensoría se está desarrollando según lo planeado y determinar si se necesita realizar algún cambio a la estrategia
- Verificar si se han logrado los objetivos
- Aprender para aplicar a futuras iniciativas de defensoría
- Necesidad de rendir cuentas a los miembros de la comunidad quienes pueden estar deseosos de saber lo que usted ha dicho y hecho a nombre suyo
- Necesidad de rendir cuentas a los donantes, del uso de los recursos.

Diferencias entre el monitoreo y la evaluación

MONITOREO	EVALUACION
Recolección continua de información	Evaluación periódica
Mide actividades	Evalúa los logros
Pregunta si el proyecto se está implementando tal como se planeó – si se están cumpliendo las actividades a tiempo	Pregunta si se han logrado los objetivos específicos y si éstos logros han contribuido al cumplimiento del objetivo general – en otras palabras, si el proyecto está siendo exitoso
Con frecuencia involucra a personas dentro del proyecto	Involucra a una mezcla de personas internas y externas al proyecto
Puede redundar en acciones menores para corregir la situación	Puede generar cambios mayores a la estrategia o inclusive detener el trabajo

Monitoreo de actividades

El monitoreo es una forma de verificar que usted esté haciendo lo que dijo que iba a hacer, y de identificar y abordar problemas a medida que éstos surgen. Le ayuda a usted a entender el éxito o fracaso de su estrategia de defensoría.

Para realizar el monitoreo usted simplemente revisa cada una de las actividades incluidas en la Planilla para Planeación de Actividades (SECCION C3.7) o en la columna de actividades de la Estrategia Resumida de Defensoría (SECCION C0) y pregunta:

- ¿Hemos cumplido este aspecto tal como dijimos que lo haríamos, cuando dijimos que lo haríamos? y ¿lo hemos hecho bien?
- Si no lo hemos hecho, ¿por qué?
- ¿Qué actividades debemos cambiar a fin de mantener la estrategia?

Ejemplo 1

La actividad consistía en realizar un curso de capacitación de tres días, sobre el análisis de las causas fundamentales de la pobreza.

- Usted monitorea si este curso de capacitación fue realizado en el tiempo previsto, si duró tres días y qué temas se cubrieron.
- Si el curso se realizó en forma exitosa, es útil saber por qué. Por ejemplo la comunidad identificó las necesidades o el capacitador ya había establecido contactos con la comunidad.
- Si el curso no se realizó conforme se esperaba, averigüe por qué. Por ejemplo si las carreteras estaban intransitables o si la comunidad no estaba organizada. Decida entonces si usted repetirá o modificará la actividad, o si intentará algo diferente.

Ejemplo 2

La actividad consistía en la visita de dos grupos comunitarios locales al Ministerio de Agricultura para quejarse acerca de la eliminación del subsidio a los granos.

- Usted monitorea cuántos grupos han intentado reunirse con el funcionario, si lograron reunirse y sobre qué dialogaron.
- Si lograron reunirse con el funcionario, trate de entender qué contribuyó a que esto sucediera. Por ejemplo, si ellos enviaron una carta de antemano. Identifique lo que se puede aprender que sea útil para el futuro.
- Si no lograron visitar al funcionario, averigüe por qué. Por ejemplo si él rehusó reunirse con ellos o si ellos escribieron una carta agresiva. Luego decida si ellos deben intentar de nuevo o probar una actividad diferente.

Cómo evaluar el impacto

La evaluación es más complicada que el monitoreo, puesto que evalúa el impacto de un proyecto, averigua si los objetivos aún son realistas y si se debe continuar apuntando hacia ellos, atribuye el éxito alcanzado a varios factores o personas, y contribuye a la rendición de cuentas.

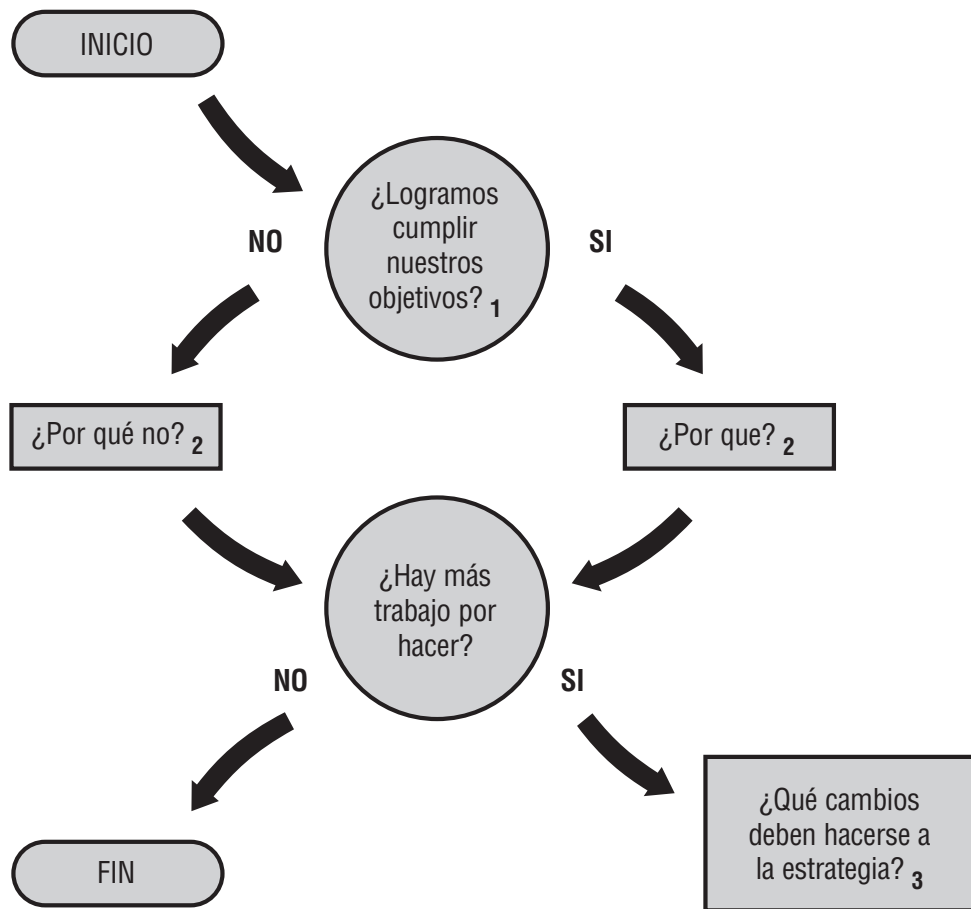
Si usted cuenta con objetivos SMART e indicadores claros y medios de verificación (ver SECCIONES C3.2 y C3.3) entonces la evaluación será bastante más fácil. Usted simplemente revisa estas tres columnas en la Estrategia Resumida de Defensoría (ver SECCION C0) y pregunta:

- ¿Hemos logrado nuestros objetivos?
- Si no los hemos logrado, ¿por qué?
- ¿Qué debe cambiar en la estrategia como resultado de ello?

Algunas pautas útiles

- Asegúrese que todas las personas relevantes participen en la evaluación.
- Asegúrese que usted cuente con objetivos SMART e indicadores y medios de verificación claros
- Aclare lo que usted está evaluando y no trate de medir demasiado a la vez.
- Utilice los sistemas de reportes existentes para realizar el monitoreo, si cuenta con ellos.
- Trate de entender por qué algunas actividades han sido exitosas y por qué otras no lo han sido.
- Siempre pregunte qué puede usted aprender de los resultados de monitoreo y evaluación.

Un procedimiento básico para la evaluación



- 1 **LOGRO DE OBJETIVOS** ¿Hasta qué punto lograron sus objetivos?
- 2 **INFLUENCIAS CLAVE** ¿Qué fue lo que más contribuyó al éxito o fracaso de su iniciativa?
- 3 **CAMBIOS** ¿Qué necesita modificarse o realizarse de forma diferente la próxima vez?

Respecto a acciones continuadas de defensoría, hay tres opciones principales:

- Siga adelante con la estrategia.
- Modifique su enfoque con base en la evaluación.
- Finalice esta iniciativa particular y aprenda de sus errores la siguiente vez.

Ejemplo

Objetivo Que el gobierno restablezca el subsidio para los granos en un período de cuatro semanas.

- Evalúe el objetivo verificando si se ha restablecido este subsidio— examine la política del gobierno y hable con las personas que deben estar recibiendo el subsidio.
- Si se ha restablecido, trate de entender qué ha contribuido al éxito, por ejemplo una campaña en los medios de comunicación que resaltó los problemas, el involucramiento de ONGs internacionales.
- Si no se ha logrado el objetivo, trate de comprender por qué no ha sido posible. Por ejemplo las actividades no se implementaron de la forma acordada, los medios de comunicación fueron hostiles a sus exigencias, el gobierno ha firmado un acuerdo con el FMI para solicitud de préstamos adicionales, condicionado a la reducción del subsidio a los granos.
- ¿Todavía tiene(n) posibilidad de tener éxito? En caso tal, ¿qué cambios deben hacerse a la estrategia? Ello puede involucrar el enfocar su trabajo de defensoría en el FMI o el movilizar la presión pública en forma masiva.

Posibles razones para el fracaso o el éxito

Razones para el éxito

- Buenos contactos con quienes formulan las políticas, contruidos sobre una base de buenas relaciones previas.
- Información confiable, precisa y detallada.
- Buen uso de contactos y redes existentes, y de información disponible.
- Objetivos realistas y alcanzables en un marco de tiempo dado.
- La comunidad local fue movilizada y participó en la investigación, generó propuestas y se representó a sí misma ante quienes toman las decisiones.
- Una marcha demostró el alto nivel de preocupación de las personas locales.
- Líneas claras de responsabilidad.

Razones para el fracaso

- Quienes formulan las políticas no escucharon, o no se pudo lograr acceso a ellos.
- No se contó con información suficiente.
- No había suficientes personas o suficiente tiempo, y por tanto no se implementó la estrategia como se había planeado.
- Muy pocos aliados.
- El proceso fue más lento de lo esperado.
- Las personas no realizaron las actividades a las cuales se habían comprometido.
- No se contaba con suficiente entendimiento a nivel técnico o legal.



HERRAMIENTA 36

Evaluación para el aprendizaje

Después de cualquier acción, ya sea una reunión con una persona a cargo de la toma de decisiones o una estrategia completa de defensoría, es útil realizar una evaluación para el aprendizaje. Esta consiste en la evaluación participativa de un trabajo, a fin de aprender algunas lecciones básicas para la próxima vez que se realice una actividad similar.

Funciona cuando hay entre cuatro y ocho personas y un facilitador le pide a cada participante que:

- Mencione un aspecto que fue exitoso.
- Mencione un aspecto que no resultó tan bien como se esperaba.

Para cada aspecto, los participantes discuten por qué les fue bien (o no les fue bien) y desarrollan recomendaciones específicas para la próxima vez. Estas se enuncian en una tabla, como se indica a continuación, de forma que otros puedan aprender para acciones futuras.

¡Sea tan específico como sea posible!

Ejemplo: movilización de una comunidad para una demostración masiva

¿QUE ASPECTOS FUERON EXITOSOS?	LECCIONES A APRENDER PARA LA PROXIMA VEZ
La marcha se realizó en forma pacífica	Haga énfasis en la naturaleza pacífica de la marcha en toda la literatura y anuncios
Muchos grupos se involucraron	Comience a fortalecer las redes tres meses antes de la demostración
Asistieron personas clave en la toma de decisiones	Informe en forma anticipada a las personas que toman las decisiones
Se produjeron cambios positivos en las políticas	Asigne a quienes toman las decisiones, un espacio para anunciar cambios positivos, si ellos tienen alguno para mencionar

¿QUE ASPECTOS NO FUERON EXITOSOS?	LECCIONES A APRENDER PARA LA PROXIMA VEZ
Hubo desorganización el día de la demostración	Asegúrese que una persona se haga cargo de la organización del evento
Algunos representantes eclesiales no asistieron	Hable con las iglesias y explique la naturaleza exacta del evento

Recursos y contactos

Publicaciones de Tearfund

- *Defensoría de Derechos y la Deuda: una guía práctica* (2001) por Bryan Evans y Sheila Melot. Disponible en inglés, francés, español y portugués. £2,50/US\$4 por unidad.
- *Defensoría de Derechos y el Agua: una guía práctica* (2001) por Joanne Green y Sheila Melot. Disponible en inglés, francés, español y portugués. £2,50/US\$4 por unidad.
- *Fortaleciendo la capacidad de grupos locales: una guía de la serie PILARES* (2001) por Isabel Carter. Disponible en inglés, francés, español y portugués. £3,50/US\$5 por unidad.
- *Paso a Paso número 29: Aprendizaje y acción participativos* (1997). Disponible en inglés, francés, español y portugués.
- *Paso a Paso número 45: Defensoría* (2000). Disponible en inglés, francés, español y portugués.
- *Conseguir que la Gente Piense* (2000) por Sheila Melot. Disponible en inglés, francés, español y portugués. £1,00/US\$1,50 por unidad.

Otras publicaciones sobre desarrollo comunitario

- *Participatory Learning and Action, Trainers' Guide* (Aprendizaje y Acción Participativa, Guía para Facilitadores) (1995) por Jules Pretty y otros, para el International Institute for Environment and Development. Sitio web: www.iied.org
- *Training for Transformation: a handbook for community workers. Libros 1 al 4* (1999) por Anne Hope y Sally Timmel. Publicaciones del ITDG (Intermediate Technology Publications). Sitio web: www.itdgpublishing.org.uk

Sitios web de instituciones con información útil

- Se encuentra información detallada de las cumbres, conferencias y eventos de las Naciones Unidas, en www.un.org/events/index.html
- Se puede tener acceso a todas las organizaciones de las Naciones Unidas en www.unsystem.org

Para conseguir información y datos sobre diferentes países y temas, consulte:

- www.worldbank.org
- www.imf.org
- www.unicef.org
- www.undp.org

Algunas organizaciones de apoyo en defensoría ubicadas en los EE.UU. incluyen:

- The Advocacy Institute (El Instituto de Defensoría) – www.advocacy.org
- The Advocacy Project (El Proyecto de Defensoría) – www.advocacynet.org (donde usted puede suscribirse a los boletines informativos de Advocacynet)
- International Justice Mission (Misión Internacional de Justicia) – www.ijm.org
Organización cristiana que hace frente a abusos en los derechos humanos
- Human Rights Watch es una organización de derechos humanos que cuenta con una gran cantidad de información disponible www.hrw.org/links.html

Otros sitios en los cuales usted puede aprender acerca del desarrollo incluyen:

- www.ieds.ac.uk/particip/research/pathways.html
(una fuente de información y de apoyo sobre metodologías de participación)
- www.bond.org.uk/lte/guidancenotes/logframes1.html
(para información sobre cómo elaborar un marco lógico)
- www.learningchannel.org
- El mejor sitio para obtener noticias y vínculos, que cuenta con un directorio de búsqueda de cientos de ONGs es www.oneworld.net

Bibliografía

Advocacy for Social Justice (2001) Oxfam America y el Advocacy Institute

Advocacy Sourcebook (1997) Institute for Development Research

Defensoría: Paquete de Estudio (1999) Tearfund

Campaigning Manual (1997) Amnistía Internacional

Monitoring and Evaluating Advocacy (2001) por Jenny Chapman y Amboka Wameyo, Action Aid

Report: Partner Workshop, Bangalor, India (1999) Christian Aid

Workshop Report: Building Knowledge and Community for Action, Boston, USA (1999)
Institute for Development Studies

**Manual de Defensoría:
Acciones prácticas en defensoría**

por Graham Gordon

ISBN 1 904364 07 1

Publicado por Tearfund

