MANUAL DE CAMPAÑAS PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL



Movilización e incidencia política

ONGAWA

MANUAL DE CAMPAÑAS PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

Movilización e incidencia política

ONGAWA

Manual de campañas para la transformación social

Autores: Matilde Jiménez, Jose María Menéndez, Giulia Pizzuti e Itziar Rosado.

Colaboradores: Julia del Teso, Julia García, José Manuel Gómez y Alberto Guijarro.

Diseño gráfico y maquetación: www.puntoycoma.org

Cubierta: Fotomontaje realizado con imágenes de dominio público.

Imprime: www.efezeta.es

Impreso en papel 100% reciclado

Enero de 2018

ISBN- 978-84-617-4199-1

Este material está a disposición bajo licencia creative commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 España

La versión electrónica de este manual se puede descargar en www.ongawa.org

La presente publicación ha sido realizada con el apoyo financiero de la Agencia Extremeña de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AEXCID) con cargo al proyecto “Escuela de ciudadanía. Sensibilización y formación para contribuir a la lucha contra la pobreza desde Extremadura”. El contenido es responsabilidad exclusiva de ONGAWA, Ingeniería para el Desarrollo Humano y no refleja necesariamente la opinión de la AEXCID.

MANUAL DE CAMPAÑAS PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

Movilización e incidencia política

ONGAWA

Índice

Presentación 9

1. Introducción 11

1. 1. Estructura 12
1. 2. Definiciones 13

2. ¿Qué legitima la necesidad de realizar campañas de movilización e incidencia? 15

2.1. El enfoque de derechos como justificación ética de las campañas 18
2.2. La mujer como mayor víctima de la desigualdad y ámbito preferente de campañas 21
2.3. Medio ambiente como factor crítico de supervivencia de toda la Humanidad 26

3. Teoría del cambio social 31

3.1. Consideraciones sobre el concepto de cambio 32
3.2. Teoría del cambio 33
3.3 Teoría del poder 35
3.4. Teoría del empoderamiento 37
3.5. Concepto de hegemonía y su evolución: importancia del sentido común de la opinión pública para la lectura de la realidad actual. 39
3.6. El papel de la educación en la transformación social 40
3.7. Teoría del cambio social desde la psicología social 41
3.8. Teoría de la influencia 43

4. ¿En quién hay que incidir en las campañas para generar cambios? 47

4.1. Políticas y acciones de instituciones internacionales 49
4.1.1. Estructura de Naciones Unidas 49
4.1.2. Estructura de decisiones simplificada de la Unión Europea 51
4.1.3. Tribunales populares internacionales 52
4.2. Políticas, presupuesto y acciones de gobiernos centrales o locales 52
4.3. Campañas sobre prácticas y políticas de empresas 54
4.4. Campañas dirigidas a la ciudadanía 58

5. Estrategias de campañas 61

5.1. Generar opinión 62
5.1.1. Hacia una comunicación más compleja 64
5.1.2. Presencia en medios de comunicación 64
5.1.3. Relación directa con periodistas 66
5.2. Llamada a la acción, movilización social 67
5.2.1. ¿Cómo se consigue la participación? 67
5.2.2. Sostenibilidad humana del activismo 70
5.3. Incidencia 71
5.3.1. Interlocución directa con personas decisoras. “Lobby” 71
5.3.2. Litigación 73

6. Herramientas de campañas 77

6.1. Acceso a la información. Investigación y formación 78
6.2. Acciones de calle 80
6.3. El poder de la imagen 81
6.3.1. Fotografía, infografía, GIF 81
6.3.2. Mapeos colaborativos 83
6.3.3. Animaciones en video y audiovisuales 83
6.3.4. El arte como medio de influencia 84
6.3.5. Emisión en directo/streaming 85
6.3.6. Formatos físicos 85

6.4. Herramientas de comunicación digital y redes sociales 86
6.4.1. Web 86
6.4.2. Blog 87
6.4.3. Redes Sociales (RRSS) 88
6.4.4. Medición de resultados 91
6.5. Activismo digital / Ciberparticipación 92
6.5.1. Ciudadanía, ONG y entorno digital 93
6.5.2. Creación de comunidades de influencia 94
6.5.3. Activismo por correo electrónico 94
6.5.4. Campañas de firmas en línea 95
6.5.5. Hacktivismo 96
6.6. Otros 96
6.6.1. Acciones directas de protesta 96
6.6.2. Las historias personales como herramienta de comunicación 97
6.6.3. Apoyo en personas / colectivos de enlace 97
6.6.4. BDS: Boicots, Desinversiones y Sanciones 98
6.6.5. Activismo accionarial 99

7. Fases de una campaña 101

7.1. Análisis de riesgos y oportunidades antes de empezar una campaña: ¿está preparada la organización? 102
7.1.1. Oportunidades 102
7.1.2. Riesgos 104
7.1.3. Gestión y reducción de riesgos 107
7.2. Consideración de la campaña como “proceso” y “proyecto” 108
7.3. Aproximación al problema ¿Qué queremos cambiar, qué cumplimiento de derechos queremos exigir y por qué? 112
7.4. Investigación 114
7.5. Definición del objetivo de transformación 115
7.6. Mapa de partes interesadas y contexto 118
7.7. Elaboración de la “Teoría del Cambio”: propuestas, selección de enfoques y canales de participación 119
7.7.1. Elaboración de propuestas y definición de canales de participación 121
7.7.2. Definición de enfoques 122
7.7.3. Planificación de actividades. Estimación de recursos necesarios 123
7.8. Financiación 126
7.9. Comunicación 127
7.10. Seguimiento y evaluación de resultados e impacto 129
7.10.1. Evaluación de impacto 133
7.10.2. La evaluación del proceso 136
7.11. Otras recomendaciones 137

8. Casos detallados 139

8.1. Campaña “Candidatura sostenible” de ONGAWA, Ingeniería para el Desarrollo Humano. 140
8.2. Campaña “Derribemos fronteras mentales” de la Coordinadora de ONGD de Extremadura (CONGDEX) 143
8.3. Campaña “Fantasmas del Chimborazo” de Fundación CODESPA 146
8.4. Campaña Gener#ción No Hunger” de Acción Contra el Hambre 148
8.5. Campaña “Stop Rumores” de Andalucía Acoge 150
8.6. Campaña “Yerro, capitán de su destino” de Por un mundo más justo 154
8.7. Campaña “50 litros” de ONGAWA 156

9. Bibliografia 159

Presentación

Hace más de siete años que editamos nuestro primer manual de campañas para la movilización social. Desde entonces ha habido cambios dentro de la organización, que ya cuenta con un sello y estilo propios de hacer campañas resultado de probar y experimentar otras formas más allá de las tradicionales gracias, en gran medida, al apoyo de la Agencia Extremeña de Cooperación Internacional. Pero además, ha cambiado, y mucho, el mundo en el que nos movemos.

Hablamos de casi una década de cambios marcada por la prolongación de una crisis económica global, donde los movimientos migratorios y desplazamientos forzados se aceleran, los desastres ambientales se intensifican, las crisis alimentarias se hacen endémicas y la desigualdad se acentúa a nivel local, estatal y global.

Esta multiplicación de factores, junto con el aumento de la información, ha dado lugar a un movimiento global de indignación, que en España se concretó en el 15M, en el que la ciudadanía ha ido adquiriendo un rol protagonista en algunas esferas, se ha puesto sobre la mesa la reivindicación de una democracia honesta, transparente y cercana a la gente y se han impulsado nuevas formas de hacer en la política, las ONGD y la sociedad civil.

Como espacio de participación, las organizaciones no gubernamentales hemos avanzado durante estos años en la creación de alianzas y en el acercamiento y colaboración con otros movimientos sociales, conectando problemas y realidades globales y locales, tomando también posición en relación a nuestro entorno más cercano, tratando de hacer visible que no hay diferencia de luchas.

Por otra parte, la finalización del periodo de actuación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, en 2015, ha dado relevo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Dicha agenda, que no será alcanzable sin una involucración activa de todos los actores (públicos, empresariales, sociales y académicos) y de un apoyo mayoritario de la ciudadanía, refiere la necesidad de fomentar una ciudadanía activa y comprometida con la agenda en la medida en que establece una meta global de "transformar las sociedades y las economías".

Responder a este objetivo transformador requiere tener una visión metodológica y política como guía hacia la transformación social que queremos fomentar y conseguir, así como poner en común las prácticas y aprendizajes entre organizaciones y movimientos que compartan dicho objetivo.

Este Manual pretende aportar reflexión, propuestas y ejemplos del trabajo en campañas desde un enfoque, como el que orienta todo nuestro trabajo, basado en Derechos Humanos y apostando por el cambio hacia la Educación para la Transformación Social.

Pensado desde la esperanza y el optimismo y también desde la urgencia y la necesidad de actuar aquí y ahora, esperamos que este manual sea útil porque contribuya a aprender, reforzar o consolidar el camino para implementar campañas orientadas a exigir la universalidad de los Derechos Humanos, la igualdad de género y/o la sostenibilidad del planeta.

Ángel Fernández Ramos
Presidente de ONGAWA

1.

Introducción

1. INTRODUCCIÓN

1.1. ESTRUCTURA

El manual está estructurado en tres partes.

La primera responde a **por qué realizar campañas de movilización e incidencia,** para lo que se comienza describiendo el marco general de desigualdad e insostenibilidad que justifica la necesidad de realizar acciones orientadas a transformar la realidad, y con una breve descripción de algunas de las teorías que explican los mecanismos a través de los que una campaña puede generar transformaciones sociales. Esta parte se cierra con una clasificación de las acciones de campañas en función de los destinatarios principales de las mismas.

La segunda parte se refiere al **cómo**, mostrando las posibles estrategias a utilizar, así como las distintas fases o pasos que hay que dar para diseñar, ejecutar y evaluar una campaña. Dada la marcada vocación práctica del manual, los conceptos que se describen en este punto están ilustrados con abundantes ejemplos de estrategias, herramientas y buenas prácticas promovidas por diferentes tipos de organizaciones sociales, dentro y fuera del contexto español.

Finalmente, se facilitan ejemplos de **buenas prácticas** identificadas en distintas campañas que, descritas de manera más detallada, puedan servir de guía y/o aprendizaje para las personas y organizaciones que se planteen impulsar campañas para cambiar la realidad, objetivo final de este manual.

SIMBOLOGÍA/ ICONOS UTILIZADOS

Para facilitar la lectura, a lo largo del texto, aparecen iconos en los márgenes con los que poner énfasis sobre algún tipo de contenido específico.



EJEMPLO

Contiene información para explicar, ilustrar o aclarar lo explicado.



ATENCIÓN

Contiene información sobre los obstáculos que nos podamos encontrar al aplicar lo explicado.



CONSEJO

Contiene información útil sobre cómo aplicar lo explicado.



HERRAMIENTAS

Contiene información útil sobre un instrumento que nos permita alcanzar el fin explicado.



SABER MÁS

Contiene información para profundizar el conocimiento en una determinada temática.

1.2. DEFINICIONES

Existen muchas interpretaciones y definiciones sobre terminología de campañas en el ámbito social, político y/o ambiental. Para facilitar la comprensión de los conceptos y propuestas del Manual, se resumen en este epígrafe los términos más frecuentes, incorporando en algunos de ellos los matices específicos de su significado en el contexto del trabajo de transformación social:

CAMPAÑA: Conjunto de actividades (informes, posicionamientos, presión política, acciones informativas, de sensibilización y movilización social, acciones dirigidas a medios de comunicación, etc.) integradas en una estrategia cuyo objetivo es generar cambios sostenibles en ideas, valores, políticas y prácticas, que suponen una vulneración de los derechos de las personas o el deterioro de los recursos naturales, influyendo para ello en decisores políticos clave –públicos y privados- a partir del apoyo de una ciudadanía movilizada y el establecimiento de alianzas. *(Adaptado del manual de campañas de Oxfam Intermón).*

Por tanto, "campaña" describe un proceso para influir, para el que se establecen objetivos, estrategias, planificación de acciones, seguimiento, pudiendo combinar varias estrategias diferentes. Ejemplo: campaña de movilización social o campaña de presión a parlamentarios, con presencia en medios.

"POLÍTICA": Actividad del ciudadano cuando interviene en los asuntos públicos"[1]. Se incluye esta definición para subrayar la existencia de acciones de incidencia que no se desarrollan en este ámbito: puede haber campañas que no sean incidencia política, por ejemplo, las que se dirijan a la ciudadanía para cambio de sus comportamientos (consumo responsable, tolerancia…) o a entidades privadas (prácticas empresariales, por ejemplo).

INCIDENCIA[2]: Conjunto de acciones de información, diálogo, presión y/o denuncia (mediante movilización social, participación en órganos representativos, etc.) que las ONG han de realizar, destinadas a personas e instituciones públicas, así como a colectivos y entidades privadas con capacidad de decisión en aquello que afecta al disfrute efectivo de los derechos humanos y la sostenibilidad del planeta.

ADVOCACY: A veces se identifica con Incidencia Política y otra con "defensa de derechos".

CIUDADANÍA ACTIVA: La ciudadanía activa hace referencia a la participación de los individuos en la vida y/o los asuntos públicos/colectivos. Esto puede tener lugar a nivel local, nacional o internacional. Se refiere a los ciuda-

1 Real Academia de la Lengua Española.

2 Código de Conducta CONGDE 2014.

danos y ciudadanas que son conscientes de su pertenencia a una comunidad local y global y se involucran activamente en la vida comunitaria debatiendo sobre sus problemas, promoviendo y apoyando cambios y mejoras o confrontando cambios no deseados. En ocasiones se añade el adjetivo "global" cuando se quiere reforzar la conexión de la ciudadanía con cambios no solo en su entorno más cercano sino también a nivel global en relación con la pobreza, la desigualdad, la sostenibilidad ambiental y los derechos humanos, entre otras cuestiones, en países en desarrollo.

MOVILIZACIÓN SOCIAL[3]: Conjunto de acciones de diversa índole y en diferentes formatos por las que una persona, grupo de personas o entidad reivindican, tratan de promover o provocar, buscando el apoyo del resto de la ciudadanía, un cambio social, es decir, una alteración de las estructuras sociales, económicas y/o políticas que favorecen la construcción de una sociedad más justa, equitativa y solidaria y un entorno social favorable para el ejercicio de los derechos humanos. La movilización social hace referencia a acciones en defensa de una causa que contribuyen a cambiar reglas, leyes, valores, comportamientos, actitudes o creencias de la sociedad.

LA EDUCACIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL (EPTS) es el prisma político y metodológico que subyace a la diversidad de estrategias y líneas de actuación que se promueven desde distintos actores (públicos, sociedad civil organizada), con el fin de generar cambios en los valores, creencias, comportamientos, conocimientos y capacidades/habilidades de las personas a las que se dirigen, que conduzcan, desde su empoderamiento y la construcción como sujetos políticos y posicionados, al cuestionamiento, la búsqueda y la definición de propuestas para dar lugar a la transformación de las estructuras morales, sociales, económicas y culturales que impiden el disfrute universal de los derechos humanos y el respeto de los límites del planeta.

La **EpTS** puede englobar actuaciones en el ámbito educativo formal- cursos, contenidos en asignaturas-, pero también en el no formal –voluntariado educativo, actividades de tiempo libre, etc.- e informal, como las acciones dirigidas a la ciudadanía general (campañas de sensibilización y movilización, comunicación, teatro social…) siempre que se planteen en una lógica de proceso educativo y no como acciones puntuales y que consideren a las personas como agente y parte de los cambios que se plantear impulsar.

La propuesta de movilización social que realiza ONGAWA en este Manual y la metodología para la promoción de campañas responden a este objetivo educativo y transformador.

3 Definición de ONGAWA.

2.

¿Qué legitima la necesidad de realizar campañas de movilización e incidencia?

2. ¿QUÉ LEGITIMA LA NECESIDAD DE REALIZAR CAMPAÑAS DE MOVILIZACIÓN E INCIDENCIA?

En un contexto caracterizado por una fuerte inestabilidad de la economía mundial (ILO, 2017), y por cambios en la dinámica de la gobernabilidad, estamos asistiendo con frecuencia a un aumento de la precariedad de la vida y del trabajo, a un marco de pobreza estructural y endémica (que este 2017 ha crecido por primera vez en 15 años) para una parte muy grande de la población mundial, con la que otra parte convive con pasmosa naturalidad y a una más fuerte acentuación de las desigualdades entre países y dentro de cada uno de ellos.

Las consecuencias de esta desigualdad creciente son movimientos migratorios cada vez mayores, crisis alimentarias en un mundo con suficiencia de producción de alimentos, abuso de grandes empresas trasnacionales a Estados débiles o la degradación ambiental que afecta especialmente a comunidades empobrecidas. En general, **problemas interrelacionados entre sí y que impiden el disfrute efectivo de los derechos humanos,** especialmente de las personas más vulnerables.

ALGUNOS DATOS DE VULNERACIÓN DE DERECHOS EN 2015:

- **400 millones de niños viven en la pobreza extrema (UNICEF).**
- **663 millones es el total de personas sin acceso a agua potable en condiciones mejoradas (OMS).**
- **Casi el 20% de la población mundial no tiene acceso a la electricidad (ONU).**
- **Ese año en España el 30% de la población más pobre perdió el 33,4% de su riqueza (INTERMÓN).**
- **Una de cada 122 personas en el mundo es víctima de desplazamiento forzoso (ONU).**
- **Se producen 335 desastres naturales al año por fenómenos climáticos cobrándose un promedio de 30.000 vidas y más de 4.000 millones de heridos o damnificados (ONU).**

Sin embargo, a pesar de la magnitud de los problemas cabe mencionar que **somos una generación que cuenta con recursos, conocimientos y capacidades suficientes** para hacer frente a todos estos retos. Es decir, no tenemos excusas materiales.

Tanto las causas como las consecuencias de las políticas económicas fomentadas en los últimos 30 años ponen de relieve que son problemas estructurales los que han llevado a una de las más grandes crisis de desigualdad (Oxfam Internacional, 2015), a un fuerte grado de deterioro democrático, a menudo a la vulneración de los mismos derechos humanos y a la creación de aquellos desafíos sociales y ambientales que se presentan, cada día más, como un reto para la misma sostenibilidad de la realidad en que vivimos (Herrero, 2012).

El distanciamiento de las élites respecto de los problemas reales del día a día dio lugar en octubre de 2011 a un conjunto de protestas pacíficas que, en forma de manifestaciones, tuvieron lugar en más de 1.000 ciudades de 90 países distintos y que fueron la expresión colectiva de una ciudadanía indignada.

Dicho panorama puso de manifiesto que la unidad y ser capaces de trabajar de manera colectiva entre organizaciones sociales, políticas y la ciudadanía no organizada es fundamental para transformar la realidad, erradicar la pobreza, avanzar hacia la igualdad y combatir la injusticia. El movimiento de indignación no supuso, en muchos casos, cambios sustanciales en el corto plazo, pero si hay algo fundamental es que supuso una nueva imagen de la ciudadanía como actor de la sociedad. Es decir, la ciudadanía ha llegado para quedarse en el tablero político y este hecho también amerita esfuerzos por lograr que su impacto sea el mayor posible, a través de nuevas estrategias de acción.

Una ciudadanía cada vez más global, que puede crear, acceder, utilizar y compartir información y conocimiento exige una forma de participación más directa, activa y centrada en causas específicas, y las realidades anteriormente señaladas justifican la utilización de acciones intensivas, como las Campañas para la Transformación Social, que aceleren los cambios para salir de esta situación inadmisible, que por permanecer en el tiempo nos parece natural e inevitable.

Desde una visión[4] en la que entendemos la pobreza como una vulneración de los derechos humanos, donde nuestros modelos de vida, producción o consumo no pueden seguir degradando el entorno natural ni ignorando los límites planetarios, donde nos comprometemos con las personas, especialmente con las mujeres y los colectivos más vulnerables, creemos necesario profundizar en estos tres enfoques como principios de una actuación transformadora.

En el caso de que ya se disponga de un conocimiento previo sobre derechos humanos, género y sostenibilidad se puede pasar a leer el apartado **3.Teorías del cambio.**

4 Marco estratégico de ONGAWA. 2016-2020. www.ongawa.org/wp-content/uploads/2016/07/ONGAWA2020-Marco-Estrategico-2016_2020.pdf

SABER MÁS

PARA DIMENSIONAR LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MUNDO:

- Indicadores de Desarrollo Humano:

  http://hdr.undp.org/es/data

- Informes sobre la situación del mundo:

  www.icariaeditorial.com/coleccion_detallada.php?id=16

- Datos sobre la desigualdad en España:

  www.eapn.es/ARCHIVO/documentos/recursos/2/1446118622_guia_basica_indicadores_ desigualdad_pobreza_y_exclusion_social.pdf

2.1. EL ENFOQUE DE DERECHOS COMO JUSTIFICACIÓN ÉTICA DE LAS CAMPAÑAS

Si existe un argumento ineludible que justifica el trabajo en campañas son los derechos humanos. Los derechos humanos son valores fundamentales vinculados con la dignidad, la libertad y la igualdad de las personas, exigibles en todo momento. Son anteriores y superiores al Estado, el cual no los otorga, sino que los reconoce y, por tanto, es el principal agente obligado a respetarlos y garantizarlos. Por otra parte, son garantías jurídicas universales que protegen a los individuos y los grupos contra acciones y omisiones que interfieren con las libertades y los derechos fundamentales y con la dignidad humana[5].

El carácter universal de los derechos humanos, aplicables a cualquier persona en cualquier lugar y situación, da lugar a que éstos deban entenderse como la columna vertebral de toda política o medida de cualquier índole, ya sea en lo económico, lo ambiental o lo social.

Pero cuando nos introducimos en el ámbito de la pobreza y el desarrollo humano (al igual que en otros contextos de vulneraciones y desigualdades sociales), en el que trabajamos con personas que tienen vulnerados muchos de sus derechos, la consideración de éstos cobra, si cabe, aún mayor sentido.

Por eso, a lo largo de las últimas décadas los derechos humanos han ido cobrando una relevancia creciente en el ámbito de la cooperación al desarrollo y la educación para el desarrollo, hasta el punto de ocupar un espacio clave como marco que debe sustentar las acciones en este sector.

En 2003 el Grupo de Desarrollo de las Naciones Unidas (GNUD) adoptó la Declaración de entendimiento común sobre los enfoques basados en los derechos humanos de Cooperación al Desarrollo y Programación:

5 Preguntas frecuentes sobre el enfoque de Derechos Humanos en la cooperación para el desarrollo. Alto Comisionado para los Derechos Humanos de Naciones Unidas: Nueva York y Ginebra, 2006. http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQsp.pdf

> Un enfoque basado en los derechos, por un lado, desarrolla la capacidad de los garantes de derechos para cumplir con sus obligaciones; por otro, alienta a los titulares de derechos a reivindicarlos. Los gobiernos tienen tres niveles de obligación: respetar, proteger y hacer cumplir cada derecho. Respetar un derecho significa abstenerse de interferir en el disfrute de ese derecho. Proteger un derecho significa evitar que otras partes interfieran en el disfrute de ese derecho. Hacer cumplir un derecho significa adoptar medidas activas para poner en práctica leyes, políticas y procedimientos, incluida la asignación de recursos, que permitan a las personas disfrutar de sus derechos"[6].

El enfoque de derechos, por tanto, identifica a los titulares de obligaciones, responsabilidades y derechos y proporciona un marco excelente para la justificación ética de las campañas y para diseñarlas e identificar el papel que corresponde a las partes interesadas. Los roles que asigna este enfoque relacionados con los derechos humanos son los siguientes[7]:

LOS TITULARES DE DERECHOS: El ser humano pasa de ser un sujeto de necesidades que deben ser cubiertas, a ser sujeto de derechos con capacidades para ejercerlos. Es sujeto activo del desarrollo, protagonista de los cambios y transformaciones de su comunidad. Esta identidad de titulares de derechos, compartida por todas las personas del planeta, establece un punto de partida de horizontalidad desde el que las personas y la sociedad civil organizada trabaja por los derechos de otras personas, superando lógicas asistencialistas y parternalistas.

LOS TITULARES DE OBLIGACIONES: desde el propio concepto de los derechos humanos no existen derechos si no hay alguien que tiene obligación sobre ellos. Tanto las instituciones del Estado como la comunidad Internacional son las que tienen depositadas las competencias jurídicas y morales para lograr el ejercicio de los derechos humanos. En relación con estos titulares, el enfoque aporta un elemento muy poderoso que es la exigibilidad, a la que luego se hace referencia en el siguiente epígrafe.

LOS TITULARES DE RESPONSABILIDADES: Los individuos, organizaciones, autoridades locales, sector privado, medios de información, donantes asociados en actividades de desarrollo, instituciones internacionales, se identifican como titulares de responsabilidades, lo que significa que aunque no son quienes tienen la obligación de garantizar los derechos humanos sí tienen responsabilidades a la hora de respetar y no interferir en el ejercicio de los derechos. Conviene resaltar que estas responsabilidades, que son distin-

6 www.unfpa.org/es/el-enfoque-basado-en-los-derechos-humanos

7 Guía para la incorporación del Enfoque Basado en Derechos Humanos en las intervenciones de cooperación para el Desarrollo. ISI Argonauta 2010. www.aecid.es/Centro-documentacion/Documentos/Informes%20y%20gu%C3%ADas/GUIA%20ENFOQUE%20DDHH%20%20+%20NIPO%20+%20logo%20AECID.pdf

tas a los roles anteriores, son también obligaciones normativas establecidas en los marcos internacionales de derechos humanos y en muchos marcos jurídicos y legales nacionales. Adicionalmente, los titulares de responsabilidades son sujetos políticos legitimados y exigidos moralmente para ocupar los espacios de participación pública para exigir y promover cambios que afectan a los derechos humanos.

En su relación con las campañas y con los roles y acciones que relacionan a unos y otros actores, resulta interesante identificar la forma en que se interrelacionan e influyen mutuamente los distintos actores para conseguir que los derechos sean respetados:

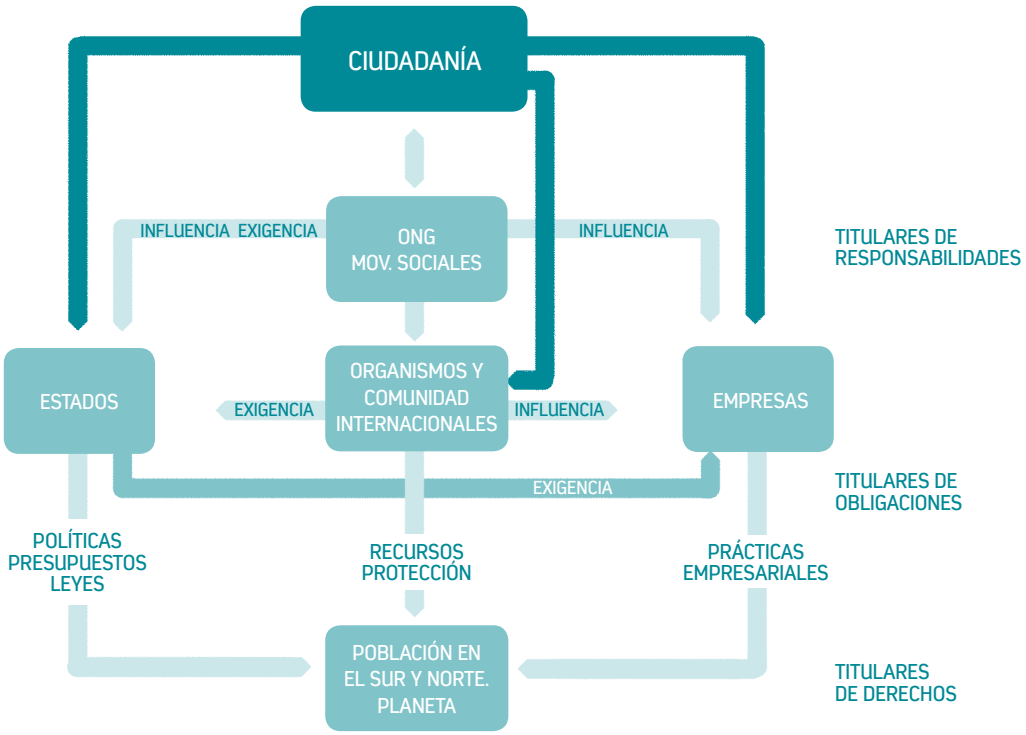


Figura 1.
¿Cómo se produce el cambio? Relación entre titulares. Elaboración propia.

Los derechos humanos están lejos de ser cumplidos en el mundo (para consultar el estado de los mismos se puede consultar el informe de 2016/17 de Amnistía Internacional: www.es.amnesty.org/descarga-informe-2017/). Aunque desde que se proclamaron en 1948 ha habido enormes avances, siguen siendo necesarias acciones urgentes que aceleren los cambios necesarios para hacerlos realidad de manera universal, teniendo en cuenta que la mayoría de los grandes problemas que afectan al planeta y que se relacionan en el punto anterior son, en definitiva, vulneraciones de derechos.

Y esta situación es una llamada ineludible para la ejecución de campañas eficaces que promuevan la realización de cambios urgentes y relevantes para avanzar hacia la universalidad de los derechos humanos, tanto para las generaciones actuales como para las futuras.

Vivimos en un mundo cada vez más interconectado en donde las políticas y acciones de unos actores y países muchas veces afectan a los derechos humanos de las personas más vulnerables dentro y fuera de los mismos. En este punto las campañas, sumadas a otras estrategias de intervención, pueden ayudar a **reclamar la asunción de responsabilidades de todos los actores para lograr un mundo libre de pobreza, poniendo en cuestión políticas, relaciones de poder o conductas de instituciones y personas, desde una perspectiva de responsabilidades comunes pero diferenciadas a la hora de proteger y promover los derechos humanos**.

SABER MÁS

- Declaración Universal de Derechos Humanos:

  www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/

- Para consultar el estado de los DD.HH: Informes de Amnistía Internacional:

  www.es.amnesty.org/descarga-informe-2017/.

2.2. LA MUJER COMO MAYOR VÍCTIMA DE LA DESIGUALDAD Y ÁMBITO PREFERENTE DE CAMPAÑAS

La situación de vulneración de derechos antes mencionada evidencia que queda mucho por hacer y es cuando desagregamos esas cifras desde una mirada de género cuando nos damos cuenta, por ejemplo, de que **la pobreza sigue teniendo cara de mujer.** Esto quiere decir que la brecha que separa a los hombres de las mujeres atrapadas en el círculo de la pobreza sigue creciendo y persistiendo de modo que **el 70% de las personas que viven en la pobreza son mujeres.**

Pero no sólo en cuestiones de pobreza la mujer se lleva la peor parte, también en accesibilidad al trabajo, la dedicación a tareas no remuneradas (dedican entre 2 y 3 veces más a los cuidados), violencia de género (una de cada tres mujeres en el mundo ha sufrido violencia física y/o sexual de pareja o violencia sexual por terceros en algún momento de su vida), en déficits de alimentación, educación (en África Subsahariana, Oceanía y Asia Occidental, las niñas aún se enfrentan a obstáculos para ingresar en la escuela primaria y secundaria) y atención sanitaria (cada año 358.000 mujeres mueren por complicaciones relacionadas con el embarazo y el parto), así como en el menor acceso y disfrute de bienes y servicios, menor poder de decisión de los bienes y menor posición política (en 2017, de 194 países solo 10 mujeres son jefas de Estado y 9 jefas de gobierno), social, cultural y económica.

“La igualdad entre mujeres y hombres es una condición indispensable para un desarrollo sostenible, centrado en el ser humano, y al mismo tiempo, para la realización

plena de los derechos humanos"[8]. Sin embargo no es hasta 1979 cuando se firma la Convención sobre la eliminación de todas formas de discriminación contra la mujer (CEDAW), el primer y principal instrumento jurídicamente vinculante en relación a los derechos de las mujeres. Unos años más tarde, en la Conferencia de Derechos Humanos (Viena, 1993) se afirma por primera vez que *los derechos de la mujer y de la niña son parte inalienable, integrante e indivisible de los derechos humanos universales* y en 2010, con motivo del seguimiento de los avances por parte de los gobiernos en la aplicación de los objetivos de la Plataforma de Acción de Beijing (1995), se creó la entidad de la ONU para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer (ONU Mujeres).

Las conquistas anteriormente señaladas están indiscutiblemente asociadas al movimiento feminista, una corriente[9] crítica de pensamiento social y político, que trata de superar la situación de subordinación y sometimiento de las mujeres y que propone un nuevo modelo de sociedad basado en la igualdad real entre hombres y mujeres. Dicho movimiento, que ha ido evolucionando con los años, nació ya en la Ilustración, y comenzó a organizarse en el s.XIX para convertir el derecho al voto en el medio para conseguir otras demandas (movimiento sufragista). Tras un periodo de declive a finales de los setenta resurge de manera más radical para poner en valor la dimensión política de lo personal, ya que el rol que se tiene en el ámbito privado es tan importante para el funcionamiento social como el público. Es también en estos años cuando nace el ecofeminismo, que señala que en el orden simbólico patriarcal existen conexiones importantes entre la dominación y explotación de las mujeres y de la naturaleza.

Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas es el objetivo 5 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, adoptados por líderes mundiales en septiembre de 2015, para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una **nueva agenda de desarrollo sostenible.**

Pese a estos acuerdos internacionales[10], pactos nacionales[11], leyes locales, esfuerzos en la educación y declaración de intenciones de algunos/as líderes políticos, religiosos y empresariales, la reducción de la desigualdad avanza a un ritmo injustamente lento.

La igualdad de género ante la ley no implica necesariamente que las mujeres y niñas tengan las mismas oportunidades en la práctica y a su vez no sólo se requiere

8 Derecho al Agua y al Saneamiento: enfoque de derechos, equidad de género y medición de progreso. 2012. ONGAWA.

9 www.mueveteporlaigualdad.org/docs/una_vision_de_genero_esp.pdf

10 Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW).

11 En España los grupos parlamentarios han llegado a un acuerdo sobre un pacto de Estado contra la violencia de género, que incluye 200 medidas con una dotación presupuestaria de 1.000 millones de euros en cinco años.

un cambio de normativa, sino también de mentalidad. Por ejemplo, el análisis de la campaña "Por una educación no sexista y discriminatoria" en varios países de Latinoamérica, concluyó que las acciones podrían haber estado más orientadas a la concienciación de la población que a la modificación de leyes y normas (donde en este aspecto parece que ya se ha avanzado bastante en la región).

A continuación se exponen los factores[12] que influyen en la generación de cambios jurídico-legales sobre la situación de la mujer según el informe de evaluación de dicha campaña.

Tabla 1.
Evaluación de la campaña "Por una educación no sexista y discriminatoria". Factores que han favorecido/obstaculizado la generación de cambios jurídico-legales.
Fuente: Transformando.

	Factores que han favorecido la generación de cambios jurídico-legales	**Factores que han obstaculizado la generación de cambios jurídico-legales**
Nivel de contextos nacionales	Existencia de coyunturas políticas más favorables como consecuencia de cambios en el gobierno.	Falta de voluntad política y compromiso por aplicar la ley y por poner en marcha mecanismos de seguimiento por parte del Estado.
	Aumento en el número de medios de comunicación sensibilizados.	Falta de sensibilización a nivel de la sociedad civil y autoridades con respecto al tema de los derechos de las mujeres. Falta de credibilidad en instituciones responsables de la sanción y el combate contra los delitos y la violencia.
Nivel de las organizaciones sociales	Continuidad en el trabajo de incidencia realizado por las organizaciones sociales y de mujeres.	Limitaciones en los recursos económicos, humanos y materiales disponibles.

Por tanto, esta tremenda desigualdad de género, así como la distancia entre la desigualdad formal, la reconocida en leyes, y la desigualdad real, la que se practica, justifica campañas específicas que visibilicen que el camino hacia la igualdad requiere trabajar en muchos frentes, de los que a continuación se exponen algunos ejemplos.

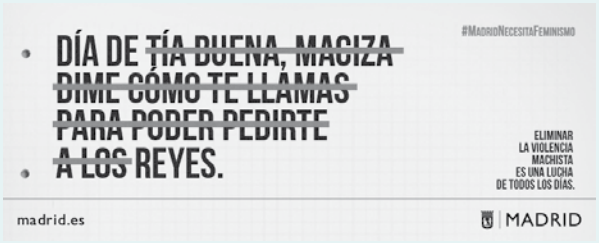
12 Tomado del informe final de evaluación de una campaña sobre enfoque de derechos en organizaciones de mujeres de Latinoamérica. Transformando.

EJEMPLO

ERRADICACIÓN DE LA VIOLENCIA DE GÉNERO

Una de cada tres mujeres en el mundo han sufrido violencia física y/o sexual de pareja o violencia sexual por terceros en algún momento de su vida.

Artículo recopilatorio de 11 campañas contra la violencia machista con motivo del Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer, celebrado anualmente el 25 de noviembre.



http://smoda.elpais.com/moda/actualidad/dia-violencia-genero-2016-campanas-reflexionar/

DERECHOS SEXUALES Y REPRODUCTIVOS

Cada año 358.000 mujeres mueren por complicaciones relacionadas con el embarazo y el parto, siendo la segunda causa de muerte entre adolescentes de 15 a 19 años en todo el mundo.



Impulsada en varios países latinoamericanos, **"Niñas, no madres"** es una campaña para dar visibilidad a las miles de niñas menores de 15 años que sufren violencia sexual y son obligadas a ser madres, lo que representa un grave problema de salud pública y de derechos humanos.

http://ninasnomadres.org/

DESIGUALDAD LABORAL

A nivel global, por cada dólar que gana un hombre, una mujer recibe sólo 77 centavos.

"Paso de la desigualdad" es el nombre de la campaña del diseñador gráfico japonés Kazunori Shiina que busca reflejar que "el camino a la cima no es el mismo para hombres que para mujeres".



www.lavanguardia.com/de-moda/feminismo/20170705/423889661629/desigualdad-laboral-kazunori-shiina-escaleras-igualdad-genero.html

ACCESO A LA TIERRA

Las mujeres agricultoras controlan menos tierras que los hombres y además tienen un acceso limitado a los insumos, las semillas, el crédito y los servicios de extensión.

En la web de la campaña **"Derecho a la alimentación. Urgente"**, promovida por Prosalus y ONGAWA se puede localizar un informe sobre el menor acceso a la tierra por parte de las mujeres como una de las cinco dimensiones que pueden medir la igualdad de género en la agricultura.



https://derechoalimentacion.org/noticias/la-igualdad-de-g-nero-en-la-agricultura

SABER MÁS

- Información sobre cuestiones de género a nivel mundial: ONU Mujeres es la organización de las Naciones Unidas dedicada a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. **www.unwomen.org/es**
- Información sobre cuestiones de género a nivel estatal: Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Instituto de la mujer. **www.inmujer.gob.es/**
- Información sobre cuestiones de género a nivel autonómico: Consejería que corresponda según comunidad autonómica. Instituto de la mujer en Extremadura. **https://ciudadano.gobex.es/web/imex**
- Informes y cifras sobre violencia de género: observatorios y **www.feminicidio.net**
- Women's rights campaigning info-activism toolkit (2013).
- Manual de Campaña de los Derechos de la Mujer: guía para activistas de defensa de derechos de las mujeres, abogados/as, ONG y organizaciones que quieren usar herramientas y prácticas tecnológicas en sus campañas. Tiene herramientas y consejos muy interesantes para cualquier tipo de campañas.
- **https://tacticaltech.org/projects/womens-rights-campaigning-info-activism-toolkit-2013**
- Plataforma de información, difusión y reflexión sobre Género: **http://mueveteporlaigualdad.org/**

Por tanto, las campañas que desde este manual se promueven, deben visibilizar a las mujeres como sujetos activos y protagonistas de los cambios en sus sociedades, poniendo en valor sus aportes en la construcción de un mundo mejor y evitar la transmisión de roles discriminatorios hacia la misma.

2.3. MEDIO AMBIENTE COMO FACTOR CRÍTICO DE SUPERVIVENCIA DE TODA LA HUMANIDAD

Entre las urgencias que afectan a toda la población del Planeta y en especial a las comunidades más empobrecidas está la insostenibilidad ambiental. Dentro del enfoque de derechos de este manual, abordamos el derecho a la mejora del medio ambiente como parte del artículo 12 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales.

Ya en la segunda mitad del siglo XX las consecuencias socioeconómicas de la degradación ambiental comenzaron a incorporarse a la agenda internacional. La Conferencia de Estocolmo en 1972 fue la primera cumbre internacional en la que se consideró la necesidad de conservar un medio ambiente sano para poder garantizar las opciones de desarrollo de la población mundial. Las Convenciones de Naciones Unidas relacionadas con la sostenibilidad ambiental que surgieron de la cumbre de Río (1982) abordan problemáticas que condicionan la vida de millones de personas que dependen de los recursos naturales para vivir.

Además, los ODS reconocen que "las iniciativas para poner fin a la pobreza deben ir de la mano de estrategias que favorezcan el crecimiento económico y aborden una serie de necesidades sociales, entre las que cabe señalar la educación, la salud, la protección social y las oportunidades de empleo, a la vez que luchan contra el cambio climático y promueven la protección del medio ambiente"[13].

Sin embargo, tanto la legislación como los organismos internacionales pueden llegar a ser muy débiles para actuar en el ámbito de la protección ambiental abriéndose –lamentablemente- de este modo, oportunidades para articular campañas con objetivos muy concretos, que permiten generar logros rápidos en defensa de derechos, que por otros caminos hubiesen sido imposibles de proteger.

En el caso de países empobrecidos, las campañas pueden ser pertinentes para defender los derechos en estas poblaciones puesto que sus legislaciones ambientales pueden ser poco exigentes o no se cumplen por falta de presupuesto, lentitud burocrática, corrupción o falta de capacidad de control del Estado. En ocasiones, lo que ocurre es una desproporción entre el poder de una empresa trasnacional y el del Estado del país empobrecido ya que el actual marco regulatorio internacional está basado en el derecho mercantil privado y no es vinculante[14].

Aunque no hay duda de que el grueso del impacto físico, económico y social de la degradación ecológica se produce en los países empobrecidos, el medio ambiente se ha convertido en un "campo de batalla" común, que muestra la interconexión de los problemas mundiales, de los que a continuación mostramos algunos:

13 www.un.org/sustainabledevelopment/es

14 "La armadura del capitalismo". Teitelbaum, A. Icaria, 2010.

ACUERDOS DE LIBRE COMERCIO:

Los acuerdos o Tratados de libre comercio permiten eliminar barreras arancelarias y no arancelarias para la exportación e importación de productos entre determinados países. En el caso de España, es la Comisión Europea la que negocia en nombre de todos los Estados miembros los Tratados con terceros países.

Estos acuerdos han favorecido la expansión sin precedentes del comercio internacional y la llegada masiva de exportaciones lo que para los países empobrecidos puede suponer la destrucción paulatina de la industria local y de la agricultura campesina y familiar, un aumento considerable de la desigualdad social, de la pobreza, el desempleo y la precariedad laboral y una pérdida progresiva de las conquistas sociales y medioambientales[15].



La campaña **"#NoAlTTIP"** forma parte de una campaña europea y transatlántica para detener la aprobación del TTIP y otros acuerdos como el TISA o CETA.

http://coordinadoraongd.org/campanas/archivo/no-al-ttip/

La **tasa tobin** fue rebautizada en España, por Oxfam Intermon, como la **Tasa Robin Hood**, que propone que lo recaudado por los impuestos de las transacciones financieras se destine a luchar contra la pobreza en todo el mundo y a abordar los problemas ocasionados por el cambio climático.

www.oxfam.org/es/campanas/robin-hood

CAMBIO CLIMÁTICO

Según la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, se entiende por cambio climático "aquel cambio de clima atribuido directa o indirectamente a la actividad humana que altera la composición de la atmósfera mundial y que se suma a la variabilidad natural del clima observada durante períodos de tiempo comparables".

Las consecuencias de este problema global se traducen de forma visible, entre otras cuestiones, en el derretimiento de los casquetes polares, el aumento de la desertificación y una mayor intensidad de los desastres ambientales. Esto a su vez repercute directamente sobre la pobreza, aumentando las hambrunas (debido a las progresivas desertizaciones de grandes zonas del planeta, especialmente África, al reducirse la disponibilidad de alimentos), elevando la exten-

15 La Coordinadora española de Comercio Justo frente a los Acuerdos Comerciales de la UE con los países en desarrollo.
www.copade.es/wp-content/uploads/2013/09/Acuerdos-Comerciales-UE-completo.pdf

sión del campo de acción de insectos portadores de enfermedades (debido al aumento de la temperatura) o dando lugar a migraciones masivas (debido a los daños en la agricultura, la erosión o el aumento del nivel del mar).

A finales de 2015 se celebraba la COP 21 en París, una cumbre en la que se adoptó un nuevo acuerdo global sobre el cambio climático, cuyo objetivo principal es limitar el incremento de la temperatura de la Tierra en 2 grados centígrados con respecto a los niveles preindustriales. La renuncia a cumplir este acuerdo por parte del Presidente Trump ha desencadenado numerosas campañas en su propio país e internacionalmente.

El cambio climático es citado como problema mundial, pero no siempre (al menos no de forma suficientemente explícita y dando lugar a políticas y medidas) en los niveles nacional, regional o local, de ahí que muchas veces no esté en la mente de la gente y que se piense que es un problema que nos sobrepasa, que no nos afectará a la generación actual o se tiene miedo a los costes de actuar.

Para conseguir que la opinión pública y los gobiernos sean conscientes de que nuestro modelo de sobreconsumo sigue agravando el problema, y de que en estos momentos ya hay millones de personas en el mundo que son víctimas del cambio climático, éste debe verse no solo como un problema relevante sino también urgente. Para ello, se utilizan campañas para incidir sobre el hecho de que el cambio climático es un problema global, pero también local y no es un problema que únicamente amenace a las futuras generaciones sino que ya está mostrando su impacto más terrible en los países empobrecidos, justamente los que menos han contribuido a generarlo y a su vez son los que tienen menos capacidad de adaptación (según la OMS cada año mueren más de 150.000 personas como consecuencia directa del calentamiento planetario). Para ello se hace necesario traducir la información global en información local, mostrar impactos en zonas próximas geográfica y socialmente, y enmarcar la mitigación del cambio climático no sólo como una cuestión de política internacional sino de aquí y ahora, en la que todos/as debemos participar.

Precisamente es en la fácil vinculación entre comportamientos en unos países y efectos en otros y en la certeza de que para mitigar el cambio climático no es suficiente con adoptar tecnologías de baja emisión de carbono, sino que es necesaria la transformación del modelo de desarrollo y de los patrones de consumo mundiales, donde la ciudadanía tiene un papel muy importante que jugar.

Cabe mencionar aquí que hay una relación clara entre nivel de estudios y conocimiento e información sobre la temática siendo el grupo de edad mejor informado el de 25 a 44 años, aunque son las personas más jóvenes, de 18 a 24 años, quienes consideran en mayor medida que la amenaza del cambio climático está infravalorada y están en desacuerdo con que hay problemas más importantes, y consecuentemente son el grupo que más apoyo dan a medidas de mitigación.



La campaña **"Postales por el cielo"**, de Ecologistas en Acción llama a la atención sobre la necesidad de adoptar medidas permanentes para disminuir el uso del coche en la ciudad y garantizar el derecho de la ciudadanía a respirar un aire saludable.

www.ecologistasenaccion.org/article33735.html

EJEMPLO

- Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Noticias.
  http://newsroom.unfccc.int/es
- Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC).
  www.ipcc.ch
- D. G. Climate Action (Comisión Europea).
  https://ec.europa.eu/clima/news_es
- Ministerio de Agricultura y pesca, alimentación y medio ambiente.
  www.mapama.gob.es/es/cambio-climatico/

SABER MÁS

ECOTOTALITARISMO O ACAPARAMIENTO

Este concepto se refiere al acaparamiento de recursos por parte de ciertos países o grupos sociales, basado en el poder económico y/o militar, imposibilitando una existencia digna, ya que se contribuye a la pérdida de soberanía alimentaria a favor de la producción de alimentos y biocombustibles para Occidente, por ejemplo:

La campaña **"Land Rights Now"**, promovida por Right Resources, International Land Coalition y Oxfam, es una llamada mundial a la acción para reclamar el derecho a la tierra de pueblos indígenas y comunidades. El objetivo de esta campaña es catalizar la lucha por los recursos naturales de comunidades locales tales como Panamá, Perú, Malasia, Bangladesh o Sri Lanka, intercambiando experiencias, aunando fuerzas e implicando a la comunidad internacional en una acción global.

www.landrightsnow.org/es

Land Rights Now

EJEMPLO

PRODUCTOS KILOMÉTRICOS

En relación a los epígrafes anteriores, nos encontramos con un sistema de consumo en el que se facilita la posibilidad de que los productos viajen miles de kilómetros desde el lugar en el que se producen hasta que llegan a manos del consumidor. Este modelo de producción intensifica la crisis climática, alimentaria y ecológica.

Sobre la crisis alimentaria, este modelo de consumo da la posibilidad de que comprar un alimento producido en México, por ejemplo, pueda resultar más barato que comprar uno producido localmente. Esto favorece la deslocalización de la producción agraria y por tanto causa la destrucción del tejido agrario local.

En cuanto a la crisis climática y ecológica, permitir que un producto o alimento viaje largas distancias implica una importante emisión de gases a la atmósfera lo que tiene un impacto directo sobre el aumento de la temperatura media global. Aunque no sólo se trata de la distancia que viaje el producto sino también del transporte utilizado.

Por tanto, las decisiones de compra de cercanía no sólo mejoran la economía local sino que favorecen directamente al medioambiente. Entre las redes de consumo local se pueden citar los huertos comunitarios, las cooperativas de alimentos, los mercados de productores o redes de intercambio.

EJEMPLO

Amigos de la Tierra

La campaña **"Alimentos kilométricos"**, de Amigos de la Tierra, te permite calcular las emisiones de CO_2 producidas por la importación de alimentos al Estado español.

www.alimentoskilometricos.org

GRANDES INFRAESTRUCTURAS

Es difícil que las grandes obras no tengan repercusión en las comunidades locales y no siempre se garantizan sus derechos o se les proporciona una adecuada compensación.

El lado positivo es el nivel de resistencia y de movilización que la lucha contra estos acuerdos está generando. Las personas están ahora más informadas y reaccionan más rápido y con más fuerza. En muchos lugares estas luchas están propiciando la convergencia de campesinos, asociaciones civiles y profesionales defensores de los derechos humanos, entre otros, que se empoderan juntos y desarrollan nuevas estrategias para desafiar a las corporaciones y los gobiernos.

EJEMPLO



Alianza por la Solidaridad lanzó una campaña contra la construcción del complejo hidroeléctrico Renace, comenzado sin que se haya realizado una consulta previa e informada a las comunidades quekchíes afectadas por el proyecto, como obliga la legislación internacional suscrita por Guatemala.

www.alianzaporlasolidaridad.org/campanas/acs-no-destruyas-el-rio-de-los-indigenas-quekchi-en-guatemala

3.

Teoría del cambio social

3. TEORÍA DEL CAMBIO SOCIAL

La transformación de la realidad implica impulsar cambios en estructuras, sistemas, creencias, comportamientos y valores: el concepto de cambio sustenta las estrategias y las prácticas de los actores que trabajamos en este ámbito. En este sentido, el objetivo que debemos plantearnos no es tanto qué acciones deben suceder en el marco de una campaña, sino qué cambios concretos aspiramos a promover en el corto, medio y largo plazo y con qué lógica interna se relaciona cada uno de ellos.

Por tanto, antes de abordar cómo impulsar transformaciones a través de las actuaciones de campañas, resumimos algunas consideraciones sobre el propio concepto de cambio.

3.1. CONSIDERACIONES SOBRE EL CONCEPTO DE CAMBIO

DIMENSIONES DEL CAMBIO

En el marco más amplio de la Educación para la Transformación Social (EpTS) se consideran diferentes dimensiones del cambio: desde las vinculadas a la **transformación personal** de creencias, actitudes, comportamientos y relaciones hasta las relativas a la **transformación colectiva** de patrones de pensamiento y comportamiento y la de las estructuras e instituciones.

Es la necesidad de articular el cambio personal con el colectivo y de impulsar cada una de estas dimensiones del cambio lo que explica la diversidad de prácticas de EpTS entre las que se cuentan las campañas de movilización social e incidencia política, pero también prácticas como la formación, la generación de espacios de encuentro o la promoción de voluntariado.

Tabla 2.
Dimensiones del cambio/ Estrategias y prácticas. Elaboración propia.

Dimensiones del cambio	Estrategias y prácticas
INDIVIDUAL INTERNO	Transformación personal. Formación, práctica reflexiva. EpTS.
INDIVIDUAL EXTERNO	Transformación de relaciones. Espacios de encuentro, concertación, conversación pública.
COLECTIVO INTERNO	Transformación de patrones colectivos de pensamiento y acción. Movilización social, generar opinión.
COLECTIVO EXTERNO	Transformación de estructuras e instituciones. Incidencia en el desarrollo legislativo.

Las estrategias de actuación de los actores de transformación social y política apuestan de manera diferenciada por cada una de estas prácticas en función de la prioridad que cada una de las dimensiones del cambio tenga en su misión y visión institucional y de sus propias capacidades.

Esto explica que haya organizaciones que prioricen la intervención individual y en profundidad, para fomentar ciudadanos/as globales que actúen como agentes de cambio en su entorno más inmediato y que otras apuesten directamente por la intervención en ámbitos institucionales y en la toma de decisiones que afectan al ámbito colectivo. Como se verá más adelante, las organizaciones sociales suelen articular varias dimensiones del cambio en sus estrategias, de acuerdo a marcos conceptuales más o menos explícitos que configuran las denominadas teorías de cambio.

MOMENTOS EN LOS PROCESOS DE CAMBIOS:

El cambio social –personal o colectivo- no sucede de forma inmediata, sino que tiene una naturaleza de proceso que transita por una secuencia de fases que no siempre tienen lugar ni tampoco tienen la misma relevancia. La psicología social identifica las siguientes cuatro fases en todo proceso de cambio (Retolaza, 2010):

- **Fase de incompetencia inconsciente:** la persona –o el grupo– no son conscientes de la necesidad de cambiar una realidad dada. Se precisa información para activar el proceso de cambio.
- **Fase de negación o resistencia:** se intuye una disonancia entre la realidad y lo que debería ser, pero hay una resistencia a cambiar el status quo por miedo a lo desconocido, por el coste del cambio, etc.
- **Fase de confusión y motivación:** el grupo –o la persona– están motivados para el cambio, pero hay confusión sobre qué alternativa tomar y se reconoce la necesidad de mayor conocimiento para actuar. Es una fase de gran vulnerabilidad emocional.
- **Fase de renovación:** se conoce la realidad a cambiar y se conocen las alternativas y se manejan las herramientas para transformarla. Hay una gran motivación.

Las actuaciones orientadas a la promoción de cambios sociales y políticos deben abordar en su diseño cómo trabajar con personas o colectivos que, respecto a una realidad dada, se encuentran en diferentes fases de este itinerario de cambio, incidiendo, en cada caso, más en la información o en la generación de propuestas de acción, reforzando la motivación, etc.

3.2. TEORÍA DE CAMBIO

El concepto de Teoría de Cambio se está incorporando de manera progresiva en el lenguaje y las estrategias de las organizaciones de transformación social. Si bien, de manera implícita, las actuaciones de las organizaciones sociales se han guiado por un esquema genérico de cuáles son los mecanismos de influencia en la realidad y una hipótesis sobre la relación causa-efecto de sus actividades, en los últimos años se está extendiendo la práctica de trazar una teoría de cambio específica, que oriente la estrategia global de transformación de la realidad de cada organización, coherente con su visión del mundo y con su posición en la sociedad.

De manera muy resumida, una Teoría de Cambio es una explicación sobre cómo unas acciones que se llevan a cabo en un sistema producen unos resultados que, a su vez, contribuyen a generar cambios en el propio sistema. Desde este prisma, **no todos los cambios tienen lugar como una consecuencia directa de una acción, sino a través de un sistema de interrelaciones** entre los distintos elementos del sistema. Como afirma Retolaza (2012) "el proceso de diseño de una Teoría de Cambio pone énfasis en el paradigma de cómo se entiende la realidad. De esta forma, supone que las acciones emprendidas para transformar esa realidad emanarán de la manera de entenderla o, lo que es lo mismo, de la visión que oriente a la institución o actor social que las impulse".

Este concepto tiene una aplicación evidente en el contexto concreto de la acción para la transformación social, ya que las campañas se llevan a cabo para conseguir cambios sociales, para lo que es esencial conocer las principales teorías que explican **qué tiene que suceder y cómo** para que se produzcan esos cambios y construir una realidad mejor que de la que se parte. La Teoría de Cambio de las organizaciones conjuga propuestas de cambio basadas en cambio social, político, etc., con intervenciones de otra naturaleza (en barrios, con distintos colectivos, en terreno…).

El mundo y las personas somos extremadamente complejos y los procesos de cambio y los actores están interrelacionados por lo que los resultados difícilmente pueden predecirse en un contexto incierto. Por tanto, debemos pensar de forma compleja para comprender la complejidad de los retos de la humanidad: *"Se trata de enfrentar la dificultad de pensar y de vivir"* (Morin, 2004): analizar la realidad desde esta perspectiva teórica ayuda a orientar las estrategias y actuaciones.

Por tanto, las entidades que se planteen hacer campañas necesitan conocer: a) las razones del comportamiento de las personas, b) cómo las sociedades se conforman y cambian así como c) los mecanismos de toma de decisiones que afectan al ámbito colectivo en el que intervienen Estados y otras administraciones, las empresas, los organismos internacionales y el resto de actores.

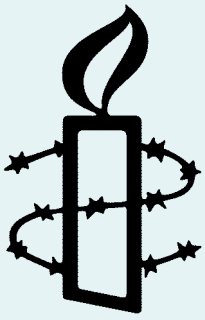
La teoría del cambio que sustenta una campaña explicaría cómo las actividades que la conforman producen unos resultados que contribuyen a lograr los cambios finales deseados. Se refiere a los procesos –psicológicos, sociales, físicos y económicos- que tienen lugar para producir los cambios en los individuos, grupos o comunidades. Lo habitual es trazar una teoría de cambio que supere el ámbito concreto de la campaña o de la propia organización que la promueve: este enfoque nos ayuda a identificar condiciones que han de darse para enlazar las acciones con los resultados, aunque el mecanismo de cambio no son las acciones en sí sino la respuesta y mejora que generan. (Funnel y Rogers 2011).

El éxito y la eficacia de las campañas dependerá de su utilidad para influir en las personas adecuadas, en tanto que decisoras de gobiernos, empresas u otros acto-

res, o para cambiar algún comportamiento ciudadano clave. Para ello, será necesario persuadir/convencer con argumentos de valores (informando y/o dialogando) o presionar y denunciar, por ejemplo, con la fuerza legal, la amenaza a la reputación o el castigo electoral.

En este sentido, existen numerosos casos de éxito de campañas que han conseguido un cambio rápido y significativo (minas antipersona, protección de ballenas, liberación de presos de conciencia, etc.). Pero, ¿es posible conseguir cambios más globales y profundos en la sociedad local e internacional a través de campañas?

Diversas teorías sobre el cambio social argumentan que es posible lograr cambios profundos en las personas y las sociedades y aportan distintos marcos conceptuales sobre cómo impulsar estos cambios, entre ellas, la Teoría del Poder, del empoderamiento, la teoría de la hegemonía, la Psicología Social o la teoría de la influencia, y es posible relacionarlas con distintas estrategias de campaña. En los siguientes puntos se resumen los principales elementos de cada una de ellas.



LOGROS 2016 DE AMNISTÍA INTERNACIONAL

“Este año, nos has ayudado a liberar a más de 650 personas –casi dos al día– de encarcelamientos injustos y a menudo abusivos. Contigo, hemos contribuido a cambiar leyes en más de 40 países. Hemos hecho que el órgano de gobierno del fútbol a nivel mundial rindiera cuentas, y hemos contribuido a condenar a criminales de guerra. Y en un año de tanta incertidumbre, hemos encontrado una certeza: no basta con indignarse. El cambio se produce cuando nos unimos para actuar.”

www.es.amnesty.org/quienes-somos/logros-2016



EJEMPLO

3.3. TEORÍA DEL PODER

De acuerdo a esta teoría, la configuración del mundo es la resultante de múltiples dinámicas de poder y dominación. Por tanto, hablar de campañas de movilización e incidencia política implica **ejercer una influencia sobre las relaciones de poder.** Algunas definiciones propuestas por Max Weber resultan orientadoras para comprender este paradigma:

- **“PODER** significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad”.
- **“DOMINACIÓN** es el control que se tiene de una cosa para un fin, sin ejercer ninguna fuerza. La dominación crea disciplina, obediencia por parte de las personas sin resistencia ni críticas”.

El poder y la dominación son elementos estructurales que crean situaciones injustas y vulneraciones de derechos humanos. Por tanto, para conseguir cambios mediante campañas, algunas se dirigirán hacia algún poder o poderes (gobiernos, empresas…), para convencerles u oponerse a su poder. Otras abordarán las dominaciones culturales, ideológicas, psicológicas o materiales.

> “Una de las maneras más eficaces de controlar quién tiene y quién no tiene poder es moldeando la forma en que pensamos y, lo que es más importante, moldeando nuestra aceptación de quién tiene poder y quién no”. **(Sirker, 2000).**

Los grandes poderes parecen inmutables, pero en los últimos años **el concepto de poder ha cambiado para hacerse más frágil, transitorio y descentralizado.** Moisés Naim (2013) analiza esta situación y revisa las nuevas razones de los cambios sociales y políticos en “El fin del poder”, identificando **tres “revoluciones”**[16]**:**

- **“MÁS”:** hay más de todo, más países, más tecnología, más actores, y hay un acceso masivo al conocimiento y la comunicación, y las personas se vuelven más difíciles de dominar y controlar.
- **“MOVILIDAD”:** geográfica, del dinero, de los productos y de las ideas: la desaparición virtual de las fronteras impide a los que lo poseen ejercer su poder en un ámbito cautivo.
- **“MENTALIDAD”:** la creciente clase media mundial, por un lado, y por otro todas las personas con una vida precaria que no confían en que sus gobiernos puedan cumplir sus expectativas, conducen a un mayor rechazo al autoritarismo y una mayor aceptación de la diferencia.

En este marco, Naim subraya la importancia de los “micropoderes”, actores pequeños, desconocidos o insignificantes, que han encontrado formas de socavar, acorralar o desmontar a los megapoderes: *“El poder es cada vez más fácil de obtener, más difícil de usar y más fácil de perder”.*

Estos micropoderes pueden ejercerse en algunas de las dimensiones del poder[17]:

- **PODER PARA:** es el **potencial creativo** de cada individuo para influir sobre su propia vida.
- **PODER DE:** es la **capacidad productiva** de cada persona para generar ideas y cosas y el propósito de la vida que cada persona presenta.
- **PODER SOBRE:** incluye fortaleza, fuerza, control, dinero, clase, abuso, conocimiento e ideas.

16 Extractado de la crónica de *El País* sobre la conferencia de Moises Naim dictada el 12 noviembre 2013 en Madrid, Fundación Rafael del Pino. https://elpais.com/cultura/2013/11/12/actualidad/1384288059_645096.html

17 Manual de Incidencia Política. Publicación del Proyecto PARTICIPA PERÚ. Cita de Karen Sirker (Incidencia política, comunicación y formación de coaliciones).

- **PODER CON:** se refiere a la **fortaleza de un grupo para multiplicar el impacto** de una persona para hacer algo que es mayor que la suma de sus partes.

La identificación de estos micropoderes resulta esencial para la elaboración de estrategias en las que la asimetría de los actores es relevante: inspira estrategias de campañas que puedan impactar "transversalmente" en las instituciones que ejercen el poder y refuerza la importancia del trabajo en red de diversidad de actores que pueden ejercer estos micropoderes.

Por ejemplo, con la campaña #Women2drive muchas mujeres saudíes han retado al régimen y se han jugado la libertad por reivindicar su derecho a ponerse al volante. Tras décadas de protestas el rey de Arabia Saudí ha emitido una orden que permitirá conducir a las mujeres.

3.4. TEORÍA DEL EMPODERAMIENTO

Esta teoría apuesta por el empoderamiento, fomentando la generación de conciencia crítica a través de la movilización social y creando canales de participación ciudadana para conseguir una transformación social.

El modelo de *Empoderamiento* de Rappaport (1987) propone una interpretación y un análisis del proceso de empoderamiento, evidenciando de qué forma el entorno puede ser modificado. El análisis se realiza a nivel individual, organizativo y comunitario.

La mutua interdependencia entre los diferentes niveles fomenta una actitud proactiva hacia las posibilidades de cambio de la realidad, ya que las instituciones influyen en la forma de percibir los individuos la realidad, pero, al mismo tiempo, el empoderamiento de los individuos puede aportar cambios a las estructuras del segundo nivel con las que interactúan.

El proceso de empoderamiento se caracteriza por tener dinámicas y fases diferentes, aunque relacionadas entre sí, que pueden ir dirigidas a fomentar la actitud o las acciones llevadas a cabo para influir en el funcionamiento de los otros niveles.

En la tabla[18] siguiente se muestran los resultados y los procesos que tienen lugar en los tres niveles de actuación, es decir, el individual, el organizativo y el comunitario.

→

18 Fuente: Pizzuti (2016), elaborado a partir de la comparación entre el empoderamiento comunitario como resultado y el empoderamiento comunitario como proceso en diferentes niveles de análisis (Zimmerman, 2000).

Nivel de actuación	Proceso que se impulsa	Resultado
Individual	Gestionar recursos. Trabajar con otros: el poder se construye desde la colectividad. Aprender habilidades de toma de decisiones y de participación.	Conciencia crítica: comprensión del entorno sociopolítico y de las relaciones de poder. Comportamientos de participación: acciones que conducen a la influencia política. Sentido de control: desarrollo de creencias, habilidades y motivaciones para incidir en las relaciones de poder.
Organizativo	Oportunidades y habilidades para participar en la toma de decisiones colectivas. Liderazgo compartido. Responsabilidades compartidas.	Competencia efectiva en el manejo de los recursos. Influencia política. Potenciación de las habilidades para tomar decisiones en equipo, así como para el establecimiento de redes de trabajo y formar coaliciones con otras organizaciones.
Comunitario	Acceso a los recursos abiertos a todos los sectores. Estructura de gobierno abierto. Tolerancia con la diversidad.	Coaliciones con otras organizaciones. Liderazgo pluralista. Facilitar la participación

Tabla 3.
Procesos y resultados de empoderamiento por nivel de actuación. Fuente: Pizzuti (2016)

El desarrollo de este proceso de cambio es más fácil si se dan algunas circunstancias concretas:

- La **existencia de un hecho detonante** que lleva a las personas a implicarse en actividades comunitarias.
- La **existencia de un/una líder**.
- La **participación en organizaciones** para que la implicación de las personas se mantenga viva y para que se desarrolle, aunque sea solo a nivel individual.
- Una **conciencia crítica** de la situación social.
- **Integración de las propias experiencias** que produce el compromiso necesario para que la participación se mantenga a lo largo del tiempo.

La participación y el compromiso a lo largo del tiempo están vinculados tanto a un sentimiento de pertenencia y responsabilidad como a la existencia de organizaciones comunitarias.

El movimiento ciudadano 15M es un claro ejemplo de proceso de empoderamiento que permite lograr cambios en su entorno: cambios políticos, institucionales, a partir de la movilización y la organización de la población en entornos locales y en clave comunitaria.

3.5. CONCEPTO DE HEGEMONÍA Y SU EVOLUCIÓN: IMPORTANCIA DEL SENTIDO COMÚN DE LA OPINIÓN PÚBLICA PARA LA LECTURA DE LA REALIDAD ACTUAL

La Teoría de la Hegemonía se centra en los procesos de generación de opinión pública como clave para mantener o transformar el orden social. Según esta teoría, la opinión pública es un conjunto de creencias, actitudes y valores que llega a creerse a sí misma como el único "sentido común" adecuado para interpretar la realidad y actuar en ella. Evidentemente, este "sentido común" no es común a todas las culturas, épocas ni a todas las circunstancias personales, pero el/los grupo/s que controlan la generación de este sentido común tienen la capacidad de mantener el orden social.

Por tanto, para lograr impulsar un cambio hacia la construcción de una realidad más justa, equitativa y sostenible, resulta fundamental conseguir modificar ese "sentido común".

Según Gramsci, filósofo, político, periodista y autor de esta teoría, el liderazgo político cuenta no solo con el poder del gobierno sino también con la aceptación de los valores (el "sentido común") de las "clases dominantes" por parte de los "sujetos dominados". Este alineamiento del sentido común se llama "hegemonía".



Ilustración: Miguel Brieva

Este mecanismo explica contradicciones como la expansión global del individualismo impulsado por el neoliberalismo, incluso entre los estratos más débiles de la sociedad y con mayor vulnerabilidad, cuando precisamente el apoyo de la comunidad es esencial para conseguir el cumplimiento de los derechos.

Otro ejemplo de este mecanismo es aportado por Chang (2007), en su libro "Bad Samaritans", que realiza un análisis sobre cómo los países enriquecidos han prosperado imponiendo y convenciendo a los países empobrecidos para adoptar políticas que, de hecho, facilitaron su situación de empobrecimiento.

Las campañas de sensibilización dirigidas a empoderar a la ciudadanía tienen el objetivo de formar un "sentido común" o unos marcos mentales alternativos en la opinión pública para hacerla más consciente y crítica con las políticas ejercidas desde los grupos de poder y de su capacidad para transformar el sistema económico, social y político.

3. 6. EL PAPEL DE LA EDUCACIÓN EN LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

Confrontamos el mundo en que nos encontramos en función de los valores en los que hemos sido educados y es la discrepancia entre las ideas y creencias recibidas y la realidad injusta la que hace que –supuestamente- busquemos la transformación social en nuestra esfera de decisión (Disonancia Cognitiva).

Por otra parte, como se ha evidenciado en apartados anteriores, la falta del pensamiento crítico es un "componente clave de la manipulación ideológica, que suele producir una desarticulación de los conocimientos adquiridos, alejando así a los observadores de una comprensión crítica y coherente del mundo en el que viven" (Chomsky, 2007).

Por tanto, la educación representa una herramienta fundamental en la confrontación de las estructuras, las políticas y los valores de la sociedad, y desde ella es necesario fomentar un aprendizaje constructivo y facilitar herramientas para generar una comprensión de las relaciones que existen y determinan la complejidad de la realidad.

En relación con la pobreza y el desarrollo humano esto se aborda desde el prisma de la Educación para el Desarrollo (ED), que ha ido evolucionando a través de cinco generaciones ligadas a las concepciones que se ha tenido del desarrollo, encontrándonos inmersas en una **época de reflexión y evolución hacia la Educación para la transformación social (EpTS)**.

Primera Generación >	Enfoque caritativo-asistencial.
Segunda Generación >	Enfoque desarrollista.
Tercera Generación >	Enfoque crítico y solidario.
Cuarta Generación >	Enfoque para el Desarrollo Humano Sostenible.
Quinta Generación >	Educación para la Ciudadanía Global (EDCG).

Aunque es difícil establecer las diferencias entre los aportes de la EDCG y la EpTS y aún no existe una definición consensuada acerca de esta última, sí parece claro que una de las claves para transitar de un enfoque a otro está en reforzar e **incorporar una actuación más política,** en un contexto en el que la realidad requiere que la ciudadanía adopte un papel de vigilancia y de rendición de cuentas.

Construir sujetos políticos implica realizar un proceso de toma de conciencia crítica sobre el papel de cada persona y colectivo en las situaciones de desigualdad y los efectos que implica dicho papel, desarrollar la capacidad de interpretar lo que ocurre en el contexto local-global y promover acciones y procesos junto a otras personas

para transformar la realidad. Todo ello desde una perspectiva que trasciende la política y acciones de cooperación para aprovechar y conectar lo local y lo global, cuestionando los impactos sociales, ambientales y económicos que se derivan del modelo de desarrollo dominante.

Esto no significa que deje de prestarse atención a los problemas que afectan a los colectivos vulnerables de países en desarrollo, sino que en un mundo cada vez más conectado e interdependiente la lucha contra la desigualdad y la promoción de los derechos humanos no puede abordarse en compartimentos estancos Norte-Sur. De igual forma, la búsqueda de cambios individuales y colectivos dirigidos a la transformación social no puede parcelarse (ej. "yo me centro en cooperación y paso del ecologismo o la discapacidad porque todo no se puede").

En el extremo contrario, la EpTS tampoco debe interpretarse como un salto al vacío dirigido a "abarcarlo todo", sino como un proceso de búsqueda de cambios sociales a través de objetivos y estrategias bien definidas que se integren adecuadamente en el contexto local y global aprovechando sus interconexiones y siendo coherentes con la lógica universal de los derechos humanos.

La EpTS va más allá de la promoción de la comprensión y concienciación de la ciudadanía, e integra la participación activa en un camino hacia la generación de cambios sociales, cerrándose el círculo gracias a que la participación facilita a su vez una mayor comprensión y concienciación ciudadana.

En este sentido, **las campañas y la movilización social forman parte de una estrategia educativa permanente**, en la que los individuos y los colectivos cuestionan sus valores, creencias y actitudes y adoptan otros, como resultado de su participación en procesos de formación, participación, investigación e incidencia política que se enlazan entre sí con una lógica integral.

3. 7. TEORÍA DEL CAMBIO SOCIAL DESDE LA PSICOLOGÍA SOCIAL

> "Las campañas buscan influir en las personas y por tanto debemos conocer los mecanismos psico-sociológicos que marcan los comportamientos. La psicología social es la disciplina que se encuentra justamente en el espacio en que se solapan la psicología y la sociología" **(Ovejero Bernal)**.

La psicología social explica cómo el inconsciente colectivo es el "piloto automático" que ha desarrollado la evolución humana para que podamos gestionar los desafíos del ambiente, decidiendo el curso de acción más adecuado para nuestra conservación de forma rápida y con el menor esfuerzo, y considerando solo unas pocas y seleccionadas informaciones (Motterlini, 2010). Estos patrones de comportamiento están en nuestra configuración como personas y deben ser tenidos en cuenta en las estrategias de influencia.

Desde esta perspectiva, a la hora de lanzar campañas que busquen cambio de mentalidades, hay que tener en cuenta la conformación psicológica de las personas, por ejemplo, **los sesgos:**

- **Sesgo de perseverancia en la creencia:** consiste en la **persistencia de nuestras creencias y concepciones iniciales**, (…) resulta sorprendentemente difícil demoler una creencia falsa una vez que la persona ha elaborado una razón fundamental en que apoyar tal creencia. Pero lo grave es que tendemos siempre a buscar razones en las que apoyar nuestras creencias.
- **Sesgo o efecto del marco:** que explica la **influencia de los denominados "marcos cognitivos" a la hora de interpretar la realidad** y actuar en ella, de manera que una misma información será aceptada o no, según como se presente. Según este enfoque, nuestra percepción está condicionada por unos elementos que influyen en cómo actuamos y las opiniones que nos formamos. Lakoff (2007) explica cómo los marcos mentales influyen en las metas, los planes y la valoración de nuestras acciones y que se evocan a través de la palabra: por tanto, pensar de modo diferente requiere hablar diferente. En la práctica, los marcos mentales explican por qué tendemos a procesar la información que refuerza nuestros valores y por qué no lo hacemos con los datos que no encajan en nuestros marcos mentales. En una cultura en la que el valor predominante es el poder, la seguridad, el logro o el hedonismo, los mensajes sobre solidaridad, sostenibilidad o igualdad no activarán los marcos mentales necesarios para incidir en la percepción ni en el comportamiento de las personas.

  Siempre de acuerdo con Lakoff, los marcos mentales pueden modificarse a través del discurso, de manera que se activen los marcos que se ajustan a los valores que se intentan estimular. La aplicación de esta teoría al ámbito de la transformación social está recogida en el trabajo "Buscando Marcos" (Darnton, 2011), que analizó la aparente contradicción entre la aceptación que la lucha contra la pobreza global tenía en la sociedad británica y la ausencia de cambios de comportamientos de la ciudadanía, en la práctica.

La Psicología Social subraya también la influencia mutua entre el grupo y la persona individual. En este sentido, la definición de estrategias para lograr un cambio social debe tener en cuenta las expectativas que el grupo tiene sobre cada persona y la presión social que supone para imitarlas, así como la identificación de comportamientos individuales capaces de generar adhesiones que terminen cambiando las propias expectativas del grupo[19].

A este respecto, dos técnicas de influencia basadas en la psicología social son muy utilizadas en las campañas:

19 Social Norms & Social Change with Dr. Cristina Bicchieri. www.coursera.org/learn/norms?utm_source=penn&utm_medium=institutions&utm_camp aign=blog

- Técnicas basadas en la teoría de la comparación social (Festinger): **consiste en mostrar cómo los pensamientos, sentimientos y conductas que queremos que se hagan a nivel individual son ya realizados por muchas personas.** En este caso, se aprovecha la influencia del comportamiento colectivo sobre el de cada persona a título personal. Ejemplo: las campañas de recogida de firmas más apoyadas son las que parten de un apoyo ya alto, que se puede mostrar con un indicador en tiempo real de las firmas recogidas.
- Técnicas que se basan en el compromiso y coherencia: **consiste en hacer que la persona objeto de nuestra influencia se comprometa de manera creciente con alguna acción o pensamiento.** Una vez que la persona se ha comprometido es muy probable que se genere una fuerza psicológica en ella que le lleve a ser congruente con ese compromiso y lo profundice, dando lugar a comportamientos individuales firmes y coherentes que influyen en los comportamientos de otras personas. Ejemplo: cuando se piden firmas en una campaña y además se invita a participar en una actividad presencial de movilización, que requiere de un esfuerzo mayor, pero que a su vez constituye un comportamiento que desde la coherencia y el compromiso llama a la acción de otras personas.

3. 8. TEORÍA DE LA INFLUENCIA

Según la propuesta de Joseph Grenny, recogida en el libro "Influencer"[20], para generar cambios en las sociedades se necesita una **combinación de refuerzo de la motivación y la capacidad** a tres niveles diferentes; personal, comunitario y de condiciones de entorno, siendo posible alcanzar los resultados si se cambian los **comportamientos clave,** de personas, decisores y entidades. A diferencia de los otros enfoques, este paradigma no profundiza en la secuencia de acciones y resultados que debe producirse para generar cambios, ni en el análisis causal, sino en los elementos que ayudan a movilizar la influencia en la interacción con personas y grupos sociales.

Las claves que la Teoría de la Influencia aporta son de utilidad para considerar en el diseño de las campañas. Desde esta perspectiva, se identifican seis tipos de acciones posibles para lograr cambios, a partir del estímulo de la motivación y el desarrollo de las capacidades en personas, grupos y entorno. La adaptación de esta teoría al ámbito de la movilización social e incidencia política aporta claves muy prácticas para el diseño y puesta en práctica de campañas:

20 Influencer: The New Science of Leading Change, 2013.

1. CONSEGUIR LA MOTIVACIÓN PERSONAL DE LOS PARTICIPANTES

- Conectar con valores y metas para conseguir cambios en los comportamientos vitales, por ejemplo en patrones de consumo.
- Crear nuevas motivaciones para la participación: orgullo, sentirse realizado, etc.
- Hacer sentir malos hábitos rechazables y buenos hábitos agradables, como la asistencia a movilizaciones de calle.
- Crear nuevas experiencias, como contacto directo con personas afectadas, “flash mob” o teatro de calle.
- Tener en cuenta que ni la persuasión verbal o escrita es suficiente. Los medios audiovisuales tienen una gran capacidad, aunque por sí solos son insuficientes para cambiar comportamientos.
- Utilizar metas desafiantes que generen ilusión y proporcionar devolución de los resultados.

En relación a las campañas podríamos citar la presión directa a decisores o la EpTS.

2. MEJORA DE LA CAPACIDAD DE CADA PERSONA

- Facilitar la capacidad de cambio personal y de conectar con sus valores y metas, a través de formación, acompañamiento, espacios de reflexión, etc.
- Apelar a la razón en vez de la mera reacción emocional.
- Descomponer metas imposibles en varias metas alcanzables.
- Mejorar la información disponible difundiendo masivamente desde medios.
- Saber qué se puede hacer y cómo en su ámbito de influencia, a través de propuestas accesibles y adaptadas a las características de cada persona.

En relación a las campañas podríamos citar los boicots, las recogidas de firmas o conferencias.

3. MOTIVACIÓN GRUPAL

- Utilizar la capacidad de presión de los grupos de iguales.
- Aprovechar la influencia de líderes de opinión.
- Trabajar con comunidades completas para asegurar el efecto de influencia del grupo.
- Crear un entorno favorable para los comportamientos solidarios.
- Aprovechar la necesidad de pertenencia como elemento de motivación.
- Fomentar agentes de cambio, motivando a un pequeño número de personas para que influyan en un número mayor.

En relación a las campañas podemos citar las acciones de movilización ciudadana, la presencia en medios o la relación con influenciadores.

4. CAPACIDADES GRUPALES

- Aprovechar la sabiduría que puede aportar la comunidad en conjunto.
- Crear y utilizar “capital social” (toda la red de contactos y capacidad de influencia de cada persona en su entorno).
- Cambiar la percepción de que no son “problemas de otros”, sino que es “nuestro problema”.
- Encontrar personas especialistas para completar las habilidades necesarias. Ej: manejo de programas de software libre.

En relación a las campañas podemos citar las manifestaciones, las campañas de crowdfunding, los boicots o las conferencias.

5. MOTIVACIONES RELACIONADAS CON EL ENTORNO

- Utilizar recompensas que enlacen con comportamientos vitales, no meramente resultados. Ej. no devolver resultados de felicitación sobre recaudaciones o apoyos recibidos, sino sobre impactos en la vida de las personas.
- Recompensar rápidamente. Ej. compensaciones de campañas de crowdfunding para financiar campañas.
- Pequeñas recompensas a la participación podrían ser suficientes, como un agradecimiento sincero por venir a una acción de calle.
- Presionar con consecuencias negativas: relacionando el cambio deseado con decisiones sobre voto, compra o con la propia reputación.

En relación a las campañas podemos citar la presión directa a grupos de decisión.

6. CAPACIDADES RELACIONADAS CON EL ENTORNO FÍSICO Y LA ORGANIZACIÓN

- Usar procedimientos y canales de participación que faciliten el trabajo en la campaña.
- Buscar lugares y momentos apropiados para la participación, bien comunicados y en momentos adecuados.
- Tener un adecuado sistema de gestión y comunicación de información
- Hacer fácil la participación. Ej. proximidad de contenedores de reciclaje o firma de cartas de protesta desde el móvil.
- Hacer imposibles algunos comportamientos negativos, por ejemplo mediante cambios legislativos.

En relación a las campañas podemos citar la difusión por redes sociales y medios, modificaciones legislativas o informes.

OTRAS RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA INFLUENCIA

- Pasar de generar culpa a generar empatía.
- En lugar de dar lecciones y respuestas invitar a que el público se haga preguntas.
- Propiciar el debate social.

4.

¿En quién hay que incidir con las campañas para generar cambios?

4. ¿EN QUIÉN HAY QUE INCIDIR CON LAS CAMPAÑAS PARA GENERAR CAMBIOS?

En el marco del Enfoque Basado en Derechos Humanos las campañas tienen como destinatarios a los titulares de obligaciones o de responsabilidades, quienes podrán generar una mejora en los titulares de derechos. Estos destinatarios pueden ser instituciones internacionales, gobiernos centrales o locales, empresas y otras entidades públicas y privadas así como personas a título individual y según sus diferentes roles (estudiantes, profesionales, consumidores, ciudadanía general…).

Un análisis en profundidad de la problemática a abordar, en términos de vulneración de derechos, permitirá identificar, en cada caso, a los titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones. Este análisis debe buscar las causas de las vulneraciones y cuáles son los mecanismos que pueden dar lugar al cambio deseado.

De esta manera, **las teorías de cambio que se formulen permitirán trazar una estrategia de intervención en la que han de estar definidos actores, mecanismos, resultados intermedios y objetivo final**. Este capítulo plantea una propuesta de tipología de actores –públicos, empresas, ciudadanía- en función de su capacidad de influencia y relaciona a cada uno de ellos con distintos objetivos de cambio y estrategias de actuación.

4.1. POLÍTICAS Y ACCIONES DE INSTITUCIONES INTERNACIONALES

Las instituciones internacionales son titulares de obligaciones de los acuerdos internacionales y, por tanto, deben responder por el cumplimiento de los compromisos definidos en el marco de dichos tratados. La actuación de los organismos internacionales se realiza sobre los Estados que han ratificado los acuerdos vigentes.

Por tanto, tendrá sentido trabajar en el ámbito internacional cuando:

- La causa de una falta de derechos está fuera del alcance del Estado. Ejemplo: Actuaciones de empresas trasnacionales con sede legal en otro país.
- El propio Estado es el que no cumple sus compromisos internacionales. Ejemplo: apelación a los Derechos Económicos, Sociales y Culturales (DESC).
- Existen delitos no perseguidos en un Estado, pero la comunidad internacional no los acepta. Ejemplo: Tribunal Internacional de La Haya.
- Es un problema que afecta a varios Estados. Ejemplo: el Cambio Climático o las migraciones.

VenidYa

- La campaña **"Venid Ya"** es una campaña de presión sobre el Gobierno Español basada en sus compromisos internacionales sobre acogida a refugiados.

  http://venidya.org/que_es.html

EJEMPLO

4.1.1. ESTRUCTURA DE NACIONES UNIDAS

La Organización de Naciones Unidas tiene una estructura[21] extremadamente compleja, cuya explicación rebasa los objetivos de este manual, aunque sí es posible hacer un repaso por los principales órganos que rinden cuentas sobre la vulneración de los derechos humanos.

- **COMITÉ DE DERECHOS HUMANOS**

  Los principales tratados internacionales de derechos humanos cuentan con un Comité[22] que cumple la función de ser el único órgano con responsabilidad para interpretarlos, además de velar por su cumplimiento.

21 www.un.org/es/aboutun/structure/pdf/unchart_11x17_sp_color.pdf

22 Comité para la Eliminación de la Discriminación Racial; Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer; Comité de los Derechos Humanos (relativo a los derechos civiles y políticos); Comité de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales; Comité Contra la Tortura; y Comité de los Derechos del Niño.

El Comité de Derechos Humanos vigila el cumplimiento del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos por los Estados que lo han ratificado. Para ello estos deben elaborar un informe de su cumplimiento inicial antes de un año tras su adhesión y uno nuevo cada cuatro años. Así mismo las ONG, como titulares de responsabilidades, tienen la facultad de elaborar y presentar al Comité sus propios informes paralelos para influir en las recomendaciones.



En 2010, ONGAWA junto a organizaciones de la sociedad civil de Nicaragua integradas en la CODA (Coalición de Organizaciones por el Derecho al Agua), y a través de la Oficina de Derechos Humanos del MAEC de España relacionada con el Derecho Humano de Acceso al Agua Potable y Saneamiento, promovieron una primera recomendación al EPU (Examen Periódico Universal) realizado por el Comité de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales de la ONU al Gobierno de Nicaragua:

> **Recomendación Nº 54:** *Proseguir su labor de supervisar, rendir cuentas y garantizar los niveles mínimos de disponibilidad, calidad y accesibilidad al agua, acogiendo con satisfacción el reconocimiento del acceso a agua potable como un derecho inalienable de todos los seres humanos (España);*

En 2014, con motivo de la celebración del segundo EPU se hizo una segunda recomendación por España y aceptada por el Gobierno de Nicaragua:

> **114.109** "Continuar supervisando la garantía del ejercicio del Derecho Humano al Agua Potable y Saneamiento, respetando el principio de no discriminación, prestando atención específica a las comunidades rurales y a los grupos vulnerables y apoyando a los Comités de Agua Potable y Saneamiento así como a los Gobiernos Municipales"

Para sustentar las recomendaciones previamente se elaboró un estudio para conocer en detalle la situación de la población rural del país en función de indicadores relacionados con el agua y el saneamiento.

www.ongawa.org/wp-content/uploads/2015/08/ongawa-resumen-ejecutivo-BAJA.pdf

- **CONSEJO DE DERECHOS HUMANOS**

El Consejo de Derechos Humanos es un órgano intergubernamental (subsidiario de la Asamblea General) cuyo objetivo principal es considerar las situaciones de violaciones de los derechos humanos y hacer recomendaciones al respecto.

- **PROCEDIMIENTOS ESPECIALES: Grupos de Trabajo, Relatores Especiales, Representantes u otros.**

Se refiere a los mecanismos establecidos para hacer frente bien a situaciones concretas en los países bien a cuestiones temáticas en todo el mundo. Estas situaciones o cuestiones pueden ser desde dar respuesta a las denuncias individuales, realizar estudios, prestar asesoramiento en materia de cooperación técnica en los países y/o participar en las actividades generales de promoción de los derechos

humanos. Como en los dos casos anteriores, se convierten en destinatarios indirectos a considerar eventualmente dentro de una estrategia de Incidencia Política.

Cabe mencionar de manera singular el papel de los **Relatores Especiales, expertos independientes nombrados por el Consejo de Derechos Humanos,** que examinan e informan acerca de una situación de un país o de un de tema de derechos humanos. Su posición es honoraria, no forman parte del personal de Naciones Unidas y su trabajo no es remunerado.

4.1.2. ESTRUCTURA DE DECISIONES SIMPLIFICADA DE LA UNIÓN EUROPEA

La Unión Europea tiene unos mecanismos de decisión complejos que conviene conocer puesto que son un apoyo excelente para las estrategias de generación de opinión, litigación y de influencia directa en decisores. Los parlamentarios europeos cuentan con recursos para atender las demandas ciudadanas y son relativamente accesibles.

Gráficamente[23] la estructura y los flujos de toma de decisiones de las instituciones que conforman la Unión Europea se resume en la siguiente figura:

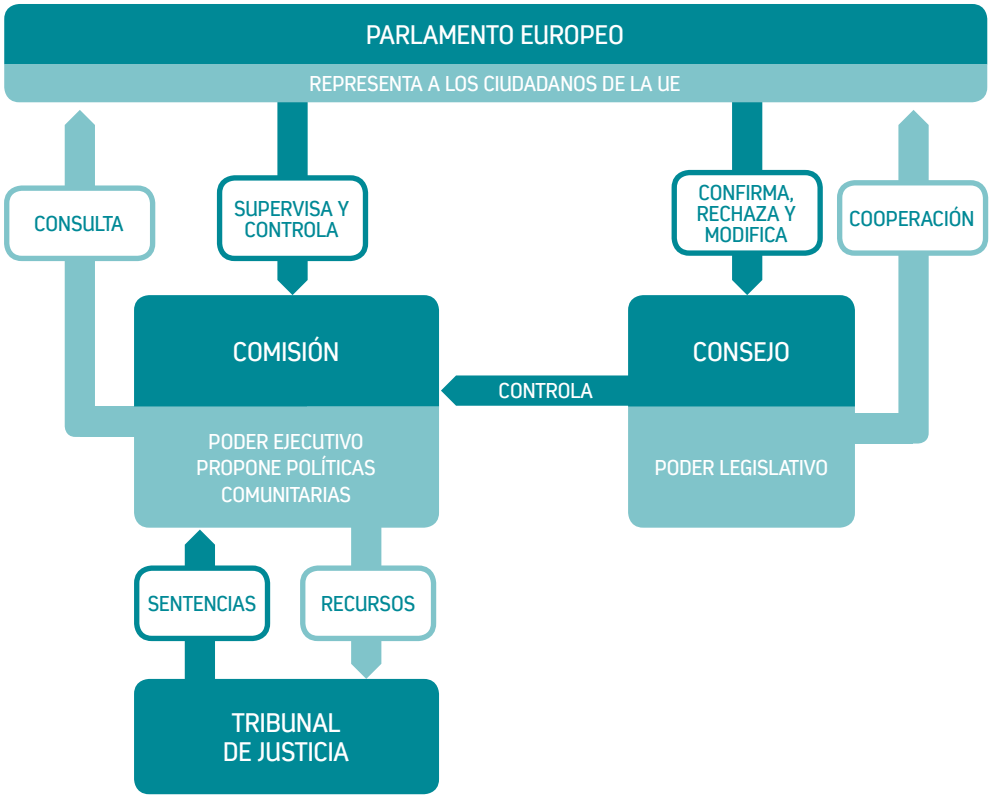


Figura 2.
Instituciones de la Unión Europea.

23 http://laura234.blogspot.com.es/2011/06/cuadro-estructura-de-las-naciones_2127.html

◆ 4.1.3. TRIBUNALES POPULARES INTERNACIONALES

Ante la falta de instrumentos legales internacionales sobre entidades privadas, los movimientos sociales organizan tribunales sin valor jurídico, pero que pueden tener mucha repercusión mediática y ser una forma de presión indirecta.

EJEMPLO

La campaña **"Tribunal contra Monsanto"** es una iniciativa internacional de la sociedad civil para responsabilizar a Monsanto por violaciones de derechos humanos y ecocidio.

www.monsanto-tribunale.org/

El Tribunal Internacional de Desalojos es un tribunal popular y de opinión que analiza y cuestiona casos de desalojos forzados de todo el mundo.

http://esp.tribunal-evictions.org/

4. 2. POLÍTICAS, PRESUPUESTO Y ACCIONES DE GOBIERNOS CENTRALES O LOCALES

Para diseñar una campaña de Incidencia Política dirigida hacia decisores/as políticos, es imprescindible conocer previamente el funcionamiento del sistema político, ya sea central o local, y la forma de acceder a sus representantes.

El Estado es un actor con un gran potencial de actuación en la realidad social, económica y política y tiene la capacidad ejecutiva y legislativa y poder coercitivo sobre empresas y ciudadanía como para cumplir los compromisos establecidos para garantizar el disfrute efectivo de los derechos humanos en su ámbito de actuación. Por otra parte, este potencial de actuación está sujeto a límites: se debe a compromisos internacionales, a una limitación de gasto y a múltiples presiones de grupos de poder. En algunos casos la legislación es correcta, pero falta presupuesto o la aplicación por parte del poder judicial no es adecuada, o existe corrupción que restringe su aplicación o la ciudadanía no apela a esa legislación por desconocimiento. En cada caso, la teoría de cambio que sustente una campaña deberá considerar todos estos elementos para orientar sus actuaciones y lograr una mayor efectividad del Estado en su asunción de obligaciones.

En el caso del Estado español existe una importante complejidad derivada de su estructura descentralizada y de la pertenencia a la UE, aunque en este punto cabe destacar:

- **Gobierno:** ejerce la función ejecutiva y la potestad reglamentaria de acuerdo con la Constitución y las leyes. Elabora el presupuesto que debe ser aprobado y examinado por las Cortes Generales.
- **Congreso y el Senado:** además de su función legislativa, cumplen la función de control del Gobierno, esto es, tienen la facultad de obtener información del mismo, someter a debate su actuación o instarle a orientar su política en una determinada línea. Existen varios métodos para ello: preguntas, interpelaciones, mociones, debates sobre las comunicaciones e informes remitidos por el Gobierno, comparecencias y las comisiones de investigación y especiales.
- **Otros organismos de asesoramiento y control** que también pueden utilizarse en las campañas son: Defensor del Pueblo, Consejos consultivos (Cooperación, por ejemplo), Comisiones parlamentarias, etc.

Una estructura similar se reproduce en los órganos legislativos autonómicos y los consejos municipales. Aunque no seamos conscientes de ello o no conozcamos los canales de participación facilitados en realidad los grupos políticos son mucho más accesibles de lo que parece, especialmente en municipios y gobiernos de menor tamaño. Otra cosa es que el resultado de las conversaciones mantenidas realmente cambie políticas o partidas presupuestarias relevantes, pero son espacios que favorecen la conexión directa de las instituciones con la ciudadanía.

A través de las relaciones con los diferentes grupos parlamentarios, las organizaciones sociales pueden promover **iniciativas que obliguen eventualmente al Gobierno a rendir cuentas sobre un tema de preocupación** o un aspecto del mismo:

- **Modificaciones o enmiendas** en las tramitaciones de las comisiones legislativas[24], antes de la votación para su aprobación. Estos procesos de tramitación son el escenario de actuación de los "lobbies", grupos que representan un interés, como pueden ser empresas, gobiernos internacionales o movimientos sociales. Tras el Congreso, el proyecto de Ley llega al Senado donde aún se puede enmendar el texto aprobado en el Congreso. Esta incidencia **puede realizarse combinando acciones de "lobby"** (reuniones de trabajo con los representantes políticos) **con acciones de movilización social**.
- **La iniciativa legislativa** corresponde al Gobierno aunque también se puede impulsar desde la sociedad civil a través de la Iniciativa Legislativa Popular (ILP), para la que se necesitan un mínimo de 500.000 firmas de apoyo si es el parlamento nacional y menores según comunidades.

24 Texto adaptado y completado del Manual de Campañas ISF-ApD 2010.

EJEMPLO

#LeyViviendaPAH

5 propuestas por el derecho a la vivienda y contra los desahucios

A pesar de que la Plataforma de Afectados por la Hipoteca (PAH) recogió más de 1,4 millones de firmas no consiguieron un cambio en la ley. Esto puede pasar si el gobierno no apoya la ILP, tiene mayoría o la veta.

La campaña de ONGAWA en las elecciones autonómicas de 2015 **"Candidatura Sostenible"** tuvo mucha repercusión en redes sociales, pero reconocieron que los puntos de su "Manifiesto" contenía propuestas muy difíciles de asumir.

https://coordinadoraongd.org/2015/04/elecciones-autonomicas-y-locales-candidaturasostenible

¡CUIDADO!

Conviene sopesar los recursos dedicados a este ámbito, estar seguros de que las campañas no proponen acciones imposibles,y que tenemos capacidad para compensar las otras influencias en sentido contrario que pueden ejercerse sobre los decisores.

4. 3. CAMPAÑAS SOBRE PRÁCTICAS Y POLÍTICAS DE EMPRESAS

Es indudable el papel que tienen las empresas, en general, en el respeto a los derechos humanos, la reducción de la desigualdad y la sostenibilidad y por tanto en la consecución de los ODS. En especial las grandes empresas trasnacionales, por su capacidad económica, tecnológica, expansión geográfica e influencia en gobiernos y opinión pública.

Existen innumerables artículos y publicaciones al respecto del tema. En "Empresa, Pobreza y Sostenibilidad (ONGAWA, 2017), José Mª Vera (Intermón Oxfam) centra el debate más allá de las buenas intenciones de la RSE: *"Hablamos del corazón del negocio de las compañías o no hablamos de nada"* y José Ángel Moreno (ESF) añade *"las dificultades que impone en la práctica el sistema económico a los criterios de gestión responsables. (...) la creciente irresponsabilidad de las grandes empresas es fruto inevitable de su creciente poder"*.

En 2011 el Consejo de Derechos Humanos de NN.UU. aprobó por unanimidad los Principios Rectores[25] sobre las empresas y los derechos humanos, un marco para

25 Los Principios Rectores fueron elaborados por John Ruggie, catedrático de la Universidad de Harvard y Representante Especial del Secretario General para la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas, cargo que ocupó de 2005 a 2011.

aclarar los deberes y responsabilidades de las empresas con respecto a la protección y el respeto de los derechos humanos en el contexto de sus actividades. Estos Principios, se desarrollan hasta el momento a través de mecanismos voluntarios, no vinculantes. Posteriormente, en 2014, se adoptó la resolución 26/9 para dar inicio al proceso de elaboración de un "Tratado Vinculante de las Naciones Unidas para las Empresas transnacionales y otras empresas en materia de respeto de los derechos humanos[26] a través de un Grupo de Trabajo Intergubernamental. Actualmente el grupo trabaja en la negociación de los contenidos y el alcance del nuevo instrumento.

Por lo tanto, en el momento de la publicación de este manual, **no existe un marco público internacional y legal vinculante para el cumplimiento de los derechos humanos por parte de empresas trasnacionales[27].**

A esta carencia se añade la dificultad de los Estados y la sociedad civil para enfrentarse a entes tan poderosos, especialmente en países empobrecidos o con democracias débiles. Se han documentado numerosos casos de compañías que observan comportamientos éticos diferentes entre sus países de origen y en otros países en los que operan[28]. De ahí la pertinencia de las campañas para corregir acciones puntuales o políticas de algunas empresas y luchar para que ese marco regulatorio se cree y sea eficaz.

La visibilidad y necesidad de buena reputación de las grandes empresas y su necesidad de someterse a las expectativas sociales las hace sensibles a campañas de vulneración de DESC: salud, vivienda, alimentación, condiciones de trabajo justas y favorables o un medio ambiente sano. También en otros ámbitos como fiscalidad o derechos de los consumidores.

A lo hora de elegir el enfoque con el que abordar una campaña hacia una empresa podemos elegir la colaboración y la confrontación, aunque no son excluyentes, como ya veremos en el apartado 6.7.2. Definición de enfoques.

A. COLABORACIÓN

> "La colaboración con empresas con voluntad real de cambio permite mejorar impactos y contribuir a la lucha contra la pobreza[29]"

Entre las acciones que pueden realizarse mediante la colaboración está **ayudar a las empresas a entender y corregir el impacto en los derechos humanos**

26 www.stopcorporateimpunity.org/tratado-vinculante-proceso-en-la-onu/?lang=es

27 Para más información: El Tribunal Internacional para el control de las ETNs y los DDHH. www.alainet.org/es/articulo/182529

28 Ejemplos: http://corporate-responsibility.org/wp-content/uploads/2015/10/The-Bottom-Line- report_final-digital-version.pdf.

29 Empresa, Pobreza y Sostenibilidad (ONGAWA, 2017).

de sus operaciones y vigilar que el discurso, las estrategias y las prácticas empresariales vayan acompañadas de cambios reales.

Algunas empresas son muy sensibles a su reputación y reaccionan ante la sensibilidad que sus clientes puedan tener hacia las denuncias públicas de malas prácticas. Se trata, por tanto, de mostrar que la viabilidad de sus negocios estará amenazada si realizan violaciones de derechos humanos. Y al revés, una parte de consumidores puede estar incluso dispuesta a pagar un poco más (estimado en un 10% de media) por prácticas empresariales positivas, como el Comercio Justo.

Por otro lado, los mecanismos voluntarios -si son auténticos y asumidos por la base accionarial-, tienen un gran potencial, ya que generan cambios en las políticas y prácticas de producción y compras de la empresa, y posteriormente pueden incluso ser el punto de inicio de la formulación de mecanismos obligatorios en su sector de actividad.

B. CONFRONTACIÓN

> "Las campañas de denuncia de malos comportamientos empresariales son muchas veces efectivas para provocar cambios"[30].

Cuando los intereses económicos prevalecen de modo incompatible sobre el cumplimiento de los derechos humanos puede llegarse a estrategias de confrontación con campañas que **buscan una justicia efectiva para las víctimas, el derecho a una reparación y las sanciones adecuadas que den lugar a cambios en el comportamiento** y ayuden a evitar futuras violaciones de los derechos humanos. En algunos casos son pertinentes campañas sobre la responsabilidad penal cuando las acciones posibles son la litigación basada en legislación local o en flagrantes incumplimientos de los DESC, en los Estados que tengan estos tratados ratificados.

Sentencias de Tribunales del Pueblo o informes internacionales de instituciones de prestigio, o pequeñas bajadas de ventas por campañas de boicot, envían un fuerte mensaje simbólico que puede presionar hacia un cambio de políticas.



EJEMPLO

La campaña de Greenpeace sobre la destrucción de bosque tropical de orangutanes para cultivar cacao consiguió en dos meses que se dejara de comprar a los proveedores relacionados con la destrucción de este hábitat.

Información sobre la campaña, el intento de reacción de Nestlé y la conclusión final:
http://usr.uvic.cat/bloc/2013/04/07/caso-kit-kat-una-mala-estrategia-de-social-media/

30 Empresa, Pobreza y Sostenibilidad (ONGAWA, 2017).

Las campañas de denuncia deberán estar basadas en incumplimientos de leyes locales o en tratados internacionales. La campaña debe identificar a la empresa como titular de responsabilidades y buscar el soporte de instituciones locales y organismos internacionales. En el apartado de campañas de litigación mencionamos algunos recursos que pueden utilizarse.

Aunque ha habido logros históricos muy visibles con grandes corporaciones trasnacionales, no es fácil generar cambios globales rápidos en las prácticas de empresas desde campañas de ONG. Sin embargo, siempre sirve para visibilizar conculcaciones de derechos y contribuir a un cambio de discurso en la sociedad.

Por otro lado, no en todos los casos existen empresas claramente identificadas con la vulneración de derechos, lo que refuerza la necesidad de efectuar un buen análisis del contexto de vulneración antes de definir la estrategia de una campaña.

> “Las víctimas de violaciones a los derechos humanos o de graves daños al medio ambiente, directamente relacionados con las actividades económicas de las empresas multinacionales, se enfrentan a grandes obstáculos cuando tratan de buscar justicia.” **(FIDH – Una guía sobre mecanismos de denuncia para víctimas y ONG).**

Es preciso tener en cuenta que en algunos casos las empresas prefieren hacer campañas de relaciones públicas para mejorar su imagen o desprestigiar a los promotores de una campaña, antes que acometer cambios reales.

Por último, señalar que no siempre las campañas deben dirigirse directamente al gobierno corporativo de las empresas, sino que en muchas ocasiones es más efectivo dirigirlas hacia alguno/s de su/s grupos de interés: accionistas, líderes locales, financiadores, clientes, empleados, intelectuales para buscar cualquier vulnerabilidad[31], etc.

EJEMPLO

- La campaña **“CounterCorp”** busca sacar a la luz y prevenir la impunidad de las grandes compañías alrededor del mundo, mediante la concienciación de las personas y los medios de comunicación, promoviendo el pensamiento crítico, el debate y el análisis sobre la forma de operar de estas compañías.

http://countercorp.org/organizations-and-websites

- La campaña **“Tras la Marca”**, de Oxfam Intermón examina las principales políticas de las 10 empresas alimentarias más grandes del mundo.

www.oxfam.org/es/tags/tras-la-marca

31 The Activist’s Handbook. Aidan Ricketts.

4. 4. CAMPAÑAS DIRIGIDAS A LA CIUDADANÍA

En muchas ocasiones tendemos a pensar que los procesos de transformación social solo son posibles si ocurren desde arriba, desde las estructuras e instituciones políticas, donde se toman las decisiones y se concentran los conocimientos de las personas expertas y los recursos, porque son las que pueden plantear las alternativas con calidad y viabilidad.

Sin embargo, la complejidad social actual necesita estructuras políticas que sean capaces de construir alternativas colectivamente, junto a la ciudadanía, aceptando que el conocimiento es plural y que la transformación no empieza y acaba en las instituciones, sino que existen muchas experiencias y dinámicas sociales resistentes, por un lado, a la creencia del cambio solo desde arriba, y por otro, a la individualización dominante.

Desde este punto de vista, en el que la ciudadanía está legitimada para ocupar los espacios de participación pública y desde el enfoque basado en derechos humanos, que sitúa a todas las personas como **sujetos políticos con capacidades para exigir y promover cambios**, es esencial poner en marcha campañas que tengan a la ciudadanía en general como destinatarias, orientándose a generar cambios en el ámbito individual o en su dimensión colectiva.

En este sentido, no se debe subestimar la capacidad de influencia que tiene la ciudadanía, tanto en los gobiernos con su voto como en el comportamiento de las empresas y sobre el consumo de recursos con su compra, ya que la gran competencia entre productores de bienes de consumo los hace muy sensibles a pequeños cambios en las motivaciones de compra.

Las actuaciones orientadas a la ciudadanía pueden ser una parte de una estrategia más amplia de incidencia política, solicitando que respalde una exigencia de cambio en el comportamiento de otro actor, titular de responsabilidades u obligaciones (ej. firmar una petición para un cumplimiento de compromisos a una institución pública), o constituir la totalidad de la campaña, como en los casos de cambio de hábitos de consumo, por ejemplo.

EJEMPLO

IDEAS coordina el programa **Ciudad por el Comercio Justo en España**, y se encarga de ayudar a las localidades a conseguir el título de Ciudad por el Comercio Justo, apoyándoles y asesorándoles en todos las materias.

http://ciudadjusta.ideas.coop

Alargascencia, impulsado por Amigos de la Tierra, es un directorio de establecimientos en los que puedes reparar objetos, alquilar, hacer trueque y encontrar o vender productos de segunda mano.

http://alargascencia.org/es

- **Las estrategias más eficaces para llegar a la ciudadanía pasan por canalizar nuestros mensajes y propuestas a través de las dinámicas y espacios de relación que ya existen y en los que la ciudadanía está, se informa, genera opinión y se moviliza**. Es decir, tratar de llegar a la ciudadanía donde ya está. A este respecto, veremos más adelante, en el apartado de fases, que antes de iniciar una campaña es útil y necesario hacer un mapeo de los colectivos que pueden tener intereses en torno a la temática de la campaña. Hacer este mapeo nos servirá para poder establecer una estrategia de trabajo en red y de creación de alianzas con otras organizaciones de la sociedad civil. Esto a su vez nos permitirá aumentar nuestra capacidad de presión e influencia.
- Otra recomendación, que también veremos, para ser más eficaces, será **combinar el espacio físico y el virtual**, no sólo porque aumentará el impacto de la campaña sino porque las plataformas digitales permiten acercar a la ciudadanía a los decisores de una manera directa.



CONSEJO

Hay campañas que por tener una relación más directa del comportamiento con los cambios sociales, como las que tienen que ver con el racismo y la tolerancia, son más eficaces. Un ejemplo de éxito es la rápida evolución de la integración de la diversidad sexual en la sociedad española. O la campaña "#YoNoSoyTrapacero, #YoNoSoyTrapacera", lanzada por el Consejo Estatal del Pueblo Gitano, que consiguió que la RAE revisara una de las acepciones del término gitano del diccionario por considerarla discriminatoria.

La teoría educativa[32] demuestra que existe una secuencia entre sensibilización, formación y cambio de comportamiento. Por tanto, **tiene sentido "sensibilizar" mediante campañas, ya que contribuye a cambiar el "estado de opinión", pudiendo ser la chispa que más tarde dé inicio a otras estrategias de influencia directa e inmediata en la decisión.** Sin embargo, no debemos olvidar que los cambios de patrones culturales y de consumo requieren una mirada a largo plazo y las campañas a veces tienen unos plazos muy limitados; por eso es esencial que estas contemplen acciones para cada dimensión de la secuencia.

Aunque pensemos que las movilizaciones pudieran ser totalmente ineficaces ante la lejanía de los decisores existen casos continuos en los que se consigue influir. Por ejemplo, la manifestación contra la guerra de Irak reunió en Madrid a casi dos millones de personas. Inicialmente no paró la participación de España, pero contribuyó al cambio del estado de opinión que poco más tarde desembocó en un cambio de gobierno.

Al diseñar la comunicación debemos tener en cuenta la enorme población del planeta y la magnitud del problema del consumo de recursos, para evitar que los consumidores/as pierdan la relación causa-efecto de su comportamiento individual. Igualmente ocurre con los grandes problemas internacionales, las guerras, el hambre…; hay que conseguir con propuestas creíbles y mostrando logros parciales, que las personas se sientan capaces de generar cambios.



ATENCIÓN

32 Modelo SFA propuesto por María José Lera.

5.

Estrategias de campañas

5. ESTRATEGIAS DE CAMPAÑAS

Una estrategia es una serie de acciones para conseguir un fin determinado. Transformar la realidad desde una campaña supone un reto importante y para conseguir mejores resultados se suelen utilizar combinaciones de estrategias, de las que vamos a desarrollar las siguientes:

- **Generar opinión.**
- **Llamada a la acción. Movilización social.**
- **Incidencia:**
  - Interlocución directa con personas decisoras (*lobby*).
  - Litigación.

5. 1. GENERAR OPINIÓN

Como se vio anteriormente, **transformar el estado de "opinión pública"** de una parte de la sociedad es uno de los mecanismos que se pueden utilizar para que nuestras campañas generen una transformación de la realidad. Este estado de opinión pública, que se compone de valores y creencias que suelen estar muy arraigadas, **es fruto de la cultura pero también de la influencia que ejercen los medios de comunicación**.

La teoría de la **Agenda Setting** postula que los medios de comunicación, al seleccionar los temas que incluyen y omiten en su agenda, ejercen gran influencia sobre el público ya que **determinan los temas de interés informativo, su importancia y el espacio que se dedica a cada uno**.

Por tanto la agenda de los medios de información se convierte en la agenda pública y como consecuencia el público es consciente o ignora, presta atención o descuida, enfatiza o pasa por alto acontecimientos específicos. En otras palabras, los temas más destacados se transforman en temas de preocupación para el público más importantes. Esto no quiere decir que la **agenda mediática decide** sobre qué tiene que pensar u opinar específicamente el público, pero sí sobre **cuáles son los temas sobre los que tiene que opinar**.

Los medios informativos presentan una visión limitada de un entorno de mayor alcance. Walter Lippmann expone que los medios informativos determinan los mapas cognitivos que nos hacemos del mundo, o lo que es lo mismo, construyen nuestras imágenes de la realidad social, y explica también que la opinión pública no responde al entorno, sino al pseudo-entorno construido por estos.

> Los medios de comunicación de masas son capaces de determinar o minimizar las acciones del Estado, de aupar o hacer fracasar las iniciativas empresariales, de distribuir el poder a través de las autopistas informáticas, o de ocultar información brindando imágenes y noticias uniformes distribuidas por un reducido núcleo de Agencias informativas. **(Ramonet, I.).**

Aunque los medios tradicionales siguen siendo un referente en la formación de opinión pública, los social media (redes sociales, blogs, redes profesionales, foros, microblogs…) y el desarrollo de internet han traído **cambios en las formas** en que esta se produce facilitando la participación, la incorporación de temas y **favoreciendo la aparición de medios alternativos**. Estos nuevos medios de información se convierten en espacios para el replanteamiento crítico de los propios medios y apuestan por la contrainformación para vigilar a los poderes políticos. Por tanto, constituyen vías alternativas o, en la mayoría de ocasiones, complementarias a los medios tradicionales, que pueden ayudar a hacer llegar a la ciudadanía temas o visiones que suelen quedar al margen o ser tratados de manera diferente en los medios tradicionales.

Tanto a estos como a los alternativos hay que exigirles que cumplan **su objetivo al servicio del bien común realizando un periodismo crítico y comprometido** que sitúe a las personas en el centro de las noticias, especialmente a aquellas más vulnerables. Como ejemplo de medios que ofrecen contenido especializado en derechos humanos podemos citar *Desalambre*, sección de eldiario.es sobre derechos humanos e inmigración, *Planeta Futuro*, sección de El País sobre la actualidad en desarrollo global, y *PorCausa*, un blog que ofrece periodismo de investigación sobre migraciones.



ATENCIÓN

Todos los medios responden a grupos de interés económico y/o político y, como tales, tienen sus líneas editoriales y prioridades y, por tanto, seleccionan y adaptan las noticias a su visión del mundo.



SABER MÁS

- Noam Chomsky, "10 Estrategias de Manipulación a través de los medios".
  www.revistacomunicar.com/pdf/noam-chomsky-la-manipulacion.pdf
- La concepción de la democracia deliberativa de Habermas.
  www.redalyc.org/articulo.oa?id=199016762004
- Elisabeth Noëlle-Neumann, "La espiral del silencio". Opinión pública: nuestra piel social".

5.1.1. HACIA UNA COMUNICACIÓN MÁS COMPLEJA

El mayor acceso a la información, ligado al avance de las TIC, ha supuesto un creciente abanico de opciones a disposición de la participación y acción ciudadana.

A este respecto, los movimientos sociales entienden que las **estrategias de comunicación más efectivas son aquellas que plantean flujos autónomos de información, de carácter descentralizado y a través de diferentes medios**. Las ONGD también avanzan, aunque a un ritmo más lento, estando presentes y poniendo en marcha espacios como #comunicambio, que pretenden explorar propuestas y alternativas pacíficas que desde la sociedad civil contribuyan a la transformación desde la comunicación.

Avanzar hacia esta comunicación más compleja, que permita hacer una correcta **transición hacia un nuevo modelo de comunicación** como espacio de empoderamiento ciudadano, implica superar los viejos modelos e incorporar algunas de las siguientes perspectivas[33]:

- Comunicación integral: que **combine estrategias offline y online**.
- Sostenibilidad cultural: resignificando los **tiempos largos** de la cultura frente a la lógica de la rapidez y el valor-noticia de la novedad.
- Comunicación participativa: en la que interesa más la **construcción de un discurso razonado** y flexible que la elaboración de propuestas cerradas y acabadas.
- Reticularidad: se apuesta por la **agregación de voluntades** como si fuesen nodos operativos de redes locales que operan asimismo a nivel global.
- Posdesarrollo: **no existe Norte ni Sur**.
- "Performatividad": dar **mensajes de cambio** desde la construcción de **alternativas y mensajes ilusionantes**.
- Relatos ciudadanos: internet premia autores, no portavoces.

5.1.2. PRESENCIA EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Una de las líneas claves para trazar una buena estrategia de comunicación es la relación con los medios de comunicación y los/las periodistas. Lógicamente con la revolución digital de los medios, las relaciones y metodologías han evolucionado mucho respecto al periodismo convencional de hace unas décadas y **tanto los medios como los propios periodistas están más fácilmente accesibles**.

Es muy importante que en nuestra estrategia de comunicación **sepamos tener muy claro el mensaje y valor de nuestra información**, porque ese es el primer paso para tener visibilidad y repercusión en medios (tradicionales y digitales). En función de los objetivos que se establezcan en la campaña haremos una estrategia "ad hoc".

33 Comunicación, cambio social y ONG en España. Revista de Comunicación y Ciudadanía Digital (2014). http://ojs.uca.es/index.php/cayp/article/viewArticle/634

Uno de los errores típicos en la gestión con los medios es el envío masivo de notas de prensa a listas de medios, y por eso es mucho más importante la calidad del contenido, la personalización y la idoneidad del medio. Debemos tener presente que **cada formato periodístico tiene su función y su momento**, como podemos ver en el esquema siguiente[34]:

FORMATO	FUNCIÓN	ROL EN LA FORMACIÓN DE OPINIÓN PÚBLICA
Noticia	Informar	La noticia es el formato típico para informar. Ofrece hechos y datos de actualidad que son la base para la formación de procesos de opinión.
Entrevista	Informar	La entrevista es un formato informativo por excelencia. Ofrece información novedosa e inmediata, a veces simultánea al hecho mismo, en propia voz del protagonista. También ofrece al público la información de la persona entrevistada, en esa medida también ayuda a explicitar la opinión de los ciudadanos. En general, la entrevista abastece de materia prima a los procesos de formación de opinión.
Nota contextuada	Profundizar y explicar	La nota contextuada informa, ubica o explica los hechos en su contexto. Da elementos extra a lo meramente informativo. Amplía y profundiza la información en tanto nos brinda los antecedentes y consecuencias del hecho.

Tabla 4.
Relación formato periodístico con el rol en la formación de opinión pública.
Fuente:
Coordinadora Nacional de Radio, Perú, 2007.



CONSEJO

La comunicación dirigida a público amplio debe ser inclusiva, teniendo en cuenta la perspectiva de género y las diferencias culturales, sociales, económicas, raciales, etc. considerando las brechas digitales y de acceso a la información existentes, el uso de términos no habituales (“argot”), barbarismos, etc. El estilo debe reflejar coherencia y mostrar la consideración que la organización tiene de la sociedad.

Conviene identificar muy bien el público objetivo, por perfil y características, para identificar canales y medios más adecuados y adaptar también mensajes. Hay que tener en cuenta que detrás del “público general” no hay nadie, salvo que nuestro tema esté ya en el centro de la gran agenda mediática, como por ejemplo el fútbol.

34 Manual de incidencia política y pública. CNR. Perú. AIETI- Cooperación Española.

5.1.3. RELACIÓN DIRECTA CON PERIODISTAS

Los medios están formados por personas; por tanto, la relación con los profesionales de los medios de comunicación es también un aspecto crítico y estratégico a considerar en la elaboración de una campaña. En este sentido hay que tener en cuenta que, cada vez más, tanto **periodistas** como influenciadores **tienen su propia agenda de temas y prioridades** independiente del medio o medios en los que colaboren.

Como cualquier otro planteamiento sobre gestión de "grupos de interés" hay que establecer y **conocer el entorno** en el que nos movemos y establecer un mapa de partes interesadas.



CONSEJO

A continuación se relacionan una serie de consejos en la relación con periodistas*:

- Importancia de la **sostenibilidad de la relación:** individualizada, cuidada y que requiere una intensa actualización y continuidad. Esto implica un esfuerzo intensivo en personal.
- Demanda de **contenidos especializados, rigurosos** y novedosos para el desarrollo de su trabajo.
- Importancia de tener en cuenta en esa relación estratégica la **diferenciación por segmentos** para apuntar a las áreas de interés de cada periodista/medio/influenciador:
  - **Segmentos por niveles de conocimiento y apropiación**: la mayor parte de los/as profesionales no tienen un perfil especializado, por lo que habitualmente el conocimiento previo sobre las temáticas será superficial y requiere un enfoque divulgativo. En el caso de profesionales especializados en una temática, es posible –y aconsejable– trabajar sobre contenidos más complejos.
  - **Segmento local / nacional:** los medios locales buscan conectar sus contenidos con la realidad más cercana, lo que a veces es un reto para trabajar cuestiones como la pobreza global, por ejemplo. Por el contrario, son medios más asequibles que los medios nacionales, cuya agenda suele estar muy condicionada por la actualidad política.
- **Interés del tema o la organización:**
  - **Hándicap/limitaciones en el caso de una "marca" débil:** los medios de comunicación, como otros públicos, tienden a confiar en fuentes conocidas y bien posicionadas, cuya veracidad está contrastada. Los contenidos propuestos por organizaciones más pequeñas, al exigir este trabajo previo de comprobación, pueden tener menos oportunidades de ser publicados.
  - **Priorizan temas cercanos y locales/domésticos,** salvo cuestiones que tengan actualidad en la agenda. Como en el caso de la ciudadanía, las temáticas que conectan son las que tienen una relación muy directa con la esfera de preocupación del/la periodista, por lo que resulta difícil generar este interés en medios/personas que no estén previamente implicados/as en cuestiones globales.

* Conclusiones de un encuentro organizado por ONGAWA ente periodistas, medios de comunicación, ONG y sociedad civil. (2016). www.ongawa.org/juntos-pero-no-revueltos/

- **Ser coherentes** en las acciones de comunicación en cuanto a temáticas, mensajes y narrativas a emplear, buscando un marco de enganche (mensaje, estrategia, canales, diseño) y trabajar dentro de él sobre diferentes aspectos.
- **Enfoque transformador/técnico:** debemos tener en cuenta cuando nos dirigimos a los/as periodistas y medios de comunicación que nuestros enfoques y objetivos finales son distintos. El propósito de las organizaciones o colectivos sociales suele ser producir un cambio y el del medio no, por lo que puede haber un rechazo del periodista si la acción está dirigida explícitamente a sumar su trabajo como periodista a una causa con voluntad de transformación.
- **Se comunica con alguien por referencia a su experiencia personal,** por lo que es imprescindible comunicar desde los testimonios y las historias concretas en primera persona que dan veracidad y certeza y permiten conectar de igual a igual.



CONSEJO

5.2. LLAMADA A LA ACCIÓN. MOVILIZACIÓN SOCIAL

La movilización social forma parte de las dimensiones de la Educación para la Transformación Social (volver al apartado 3.4. El papel de la educación para la transformación social), cuyo objetivo es conseguir una **"ciudadanía activa"**, es decir, *participación de los individuos en la vida y/o los asuntos públicos. Esto puede tener lugar a nivel local, nacional o internacional. Se refiere a que los ciudadanos y ciudadanas son conscientes de su pertenencia a una comunidad local y global y se involucran activamente en la vida comunitaria debatiendo sobre sus problemas, promoviendo y apoyando cambios y mejoras o confrontando cambios no deseados*[35].

Por tanto, utilizar la movilización social como estrategia para conseguir una transformación de la realidad consiste en conseguir que la opinión pública presione a los titulares de obligaciones y responsabilidades para conseguir cambios de políticas, detener violaciones de los derechos humanos o prevenir impactos en el medio ambiente.

◆ 5.2.1. ¿CÓMO SE CONSIGUE LA PARTICIPACIÓN?

Las personas son el motor para cambiar las situaciones[36], siempre empezando desde pequeños grupos muy comprometidos, que son capaces de influir para conseguir la movilización de grandes grupos que al final adquieren capacidad suficiente de influencia para convencer a quien decide: líderes políticos, institucionales o empresariales.

35 Definición de ONGAWA. Estrategia de movilización social (2011).

36 De Activist's handbook. Aidan Ricketts (2013).

A través de los procesos de movilización se pone en juego la distribución del poder y de la capacidad que tiene la ciudadanía organizada para transformar su propio poder. Para desarrollar auténticos procesos de participación ciudadana es importante garantizar que la **participación tenga lugar en todas las etapas del proceso**, desde la identificación de los problemas y objetivos hasta la definición de las estrategias. Por lo general es preciso incorporar al proceso un importante componente de formación y capacitación de los actores involucrados[37].

Además de asegurarnos que la participación se produce en todas las etapas también es importante tener en cuenta los distintos grados de participación que estamos ofreciendo, para orientarnos hacia una participación real y no simbólica. A continuación se muestra una escalera de participación[38] en la que el objetivo debe ser alcanzar en todo momento el último peldaño.



Figura 3.
Adaptación de la escalera de participación. UNICEF, 1993.

Los sistemas centralizados de poder y las situaciones de bienestar económico y social fomentan la pasividad y parece que no se puede hacer nada porque el gobierno lo impide o, casi lo contrario, que no hace falta participar porque el gobierno se encarga de todo.

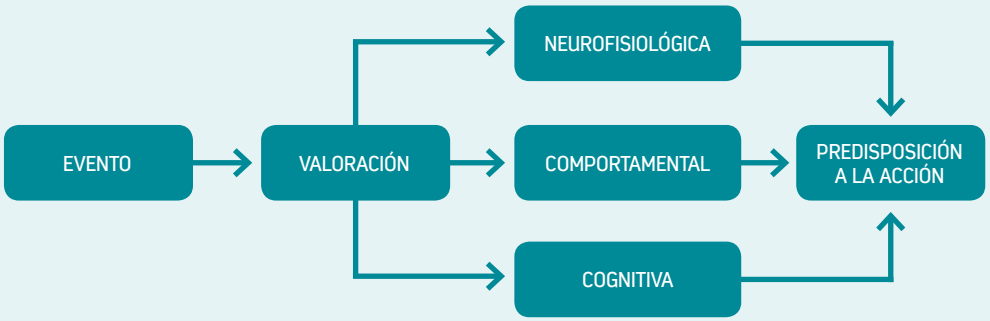
37 Manual de campañas ONGAWA (2010).

38 Estrategia de movilización social de ONGAWA (2011). Elaborado mediante adaptación de R. Hart (1993) La participación de los niños: de la participación simbólica a la participación auténtica. UNICEF TACRO, Santa Fe de Bogotá (Colombia).

En este punto conviene transmitir la idea de que siempre es posible hacer algo y evitar las autolimitaciones como:

- No somos expertos/as en el tema y no sabemos suficiente para posicionarnos.
- La entidad contra la que queremos hacer la campaña tiene un poder y conocimiento imbatible.
- Tener miedo a exponernos públicamente.

Para conseguir que las personas se movilicen hay que transmitir una información o una emoción que les predisponga a la acción, según el esquema siguiente*:



Las emociones están presentes en nuestras vidas y, por tanto, en la interacción social. Intervienen en los procesos evolutivos, en el desarrollo de la comunicación, en el conocimiento social, en el procesamiento de la información, en la toma de decisiones. Gran parte de lo que el cerebro realiza ante una emoción es automático, es decir, independiente del conocimiento consciente.

Una vez que la predisposición favorable se ha conseguido, **hay que ofrecer una forma creíble e ilusionante de participar**. Existen numerosas formas de movilizar, presencial o digitalmente: conferencias, encuentros, voluntariado, actos de calle, manifestaciones, opiniones en medios, huelgas, performances, etc.

* Educación emocional y competencias básicas para la vida. Rafael Bisquerra Alzina. 2003.

CONSEJO

Figura 4.
Concepto de emoción. Fuente: Bisquerra, 2003.

Hay un mal hábito extendido en el sector social, que es pensar que por el hecho de considerarse como justas por las propias organizaciones promotoras las campañas deben ser apoyadas sin más. Por ello, la estrategia se basa a veces en llegar a más gente y hacer el mayor ruido posible. Aunque no deja de ser importante la visibilidad, esto puede suponer que en el camino se pierdan mensajes y conceptos que hacen que realmente las causas no calen o se conviertan en pasajeras.

Cualquier campaña de movilización debe tener una estrategia de comunicación muy elaborada en la que no conviene desestimar la capacidad crítica de los individuos con mensajes poco rigurosos, propuestas utópicas o que no permitan la participación.

A la hora de movilizar personas conviene salir de la propia base social o el círculo de influencia próximo. Existen muchas personas con valores solidarios pero que no participan en movimientos sociales y que apoyarían una campaña. Hay que cuidar mucho la comunicación para estos perfiles de personas que tal vez se animen a participar por primera vez.

ATENCIÓN

5.2.2. SOSTENIBILIDAD HUMANA DEL ACTIVISMO

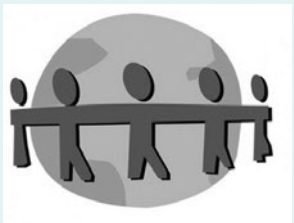
La implicación en campañas puede suponer una carga personal y emocional muy importante. Es probable que haya momentos que exigen mucha dedicación y acciones urgentes que distorsionen el ritmo habitual profesional y personal. Esto podría llevar al estrés y al cansancio.

Entidades muy poderosas reaccionarán ante la presión ejercida desprestigiando a la institución y a las personas que representan la campaña en su contra. Y como tampoco es seguro que se consigan los objetivos tras un esfuerzo enorme, la frustración es un riesgo probable. Esta combinación mantenida en el tiempo de cansancio, estrés y frustración, puede llevar a depresión y a "quemarse", una situación con importantes repercusiones psicológicas y profesionales de la que no es fácil salir.

Conociendo este riesgo, se necesita tomar medidas preventivas: apoyo psicosocial, dimensionar los objetivos y los recursos, empoderar a cada participante, usar técnicas grupales e individuales de control del estrés y de los conflictos, mostrar y celebrar los logros continuamente, flexibilidad y margen en la ejecución y cargas de trabajo equilibradas, etc.

En otro orden de cosas, también hay que mencionar el riesgo de "fatiga" del activismo. En el contexto social y político, **se comenta con frecuencia que las personas más activas son un núcleo reducido que acaba coincidiendo en distintos espacios de participación social y política**. Este hecho, además de influir en la capacidad de impacto de las propuestas, es un elemento a considerar por el riesgo de agotar la capacidad y/o la motivación de las personas. Por eso, todas las orientaciones recogidas en este manual sobre el cuidado de nuestros aliados/as y voluntarios/as, la motivación, la devolución de resultados y el planteamiento de metas alcanzables e ilusionantes, son críticas.

SABER MÁS



LECTURA RECOMENDADA

Manual de metodologías participativas. CIMAS.
Observatorio internacional de ciudanía y medio ambiente sostenible.

www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/09/manual_2010.pdf

5. 3. INCIDENCIA

◆ 5.3.1. INTERLOCUCIÓN DIRECTA CON PERSONAS DECISORAS. "LOBBY"

En ocasiones, la manera más directa de conseguir un cambio es la relación directa con las personas que toman la decisión, aunque combinarla con otro tipo de estrategias de apoyo facilitará la negociación que se establezca.

Es una estrategia[39] **creada para establecer contacto directo con las autoridades políticas y decisoras**, buscando convencer de manera directa y personal para que suscriban decisiones a favor de la propuesta que impulsamos. Esta estrategia implica comunicación directa, "cara a cara" con quienes toman decisiones. Por lo tanto, debemos ir muy bien preparados y con argumentos y soportes visuales y documentales que sustenten una posición a favor de nuestra propuesta y no olvidar una imagen adecuada. Además, la comunicación de la propuesta debe ser concreta, con sustento técnico y contar con respaldo social.

Con todo, las personas o instituciones que tienen mayor credibilidad, legitimidad o poder de influencia tendrán más capacidad de ser recibidas.



- **Cuándo, cómo y con quién realizamos influencia directa debe estar dimensionada con la capacidad de la organización, en términos de representatividad y tamaño. El trabajo en red es clave para ganar en capacidad de interlocución, pero también exige un consenso muy claro de los objetivos y formas de trabajo.**
- **No debemos subestimar las capacidades de las personas (y sus equipos) que toman las decisiones y la información de que disponen (o pueden conseguir) por lo que debemos prepararnos perfectamente para el momento en que lleguemos a una entrevista y nos concedan un tiempo escaso. La calidad de la información en que nos basemos, el conocimiento de sus intereses, políticas y condicionantes reales y el apoyo social que nos legitime, hará que presentemos propuestas realistas que no sean despreciadas de inmediato.**

Es importante conocer muy bien cómo funcionan los mecanismos de toma de decisiones políticas en el ámbito en el que queremos incidir. Así, cuando llegue el momento de definir estratégicamente las técnicas que aplicar y las herramientas de que valernos, tendremos que conocer bien los siguientes factores[40]:

- **Quién es la persona concreta que decide:** políticas, juezas, ministras, directoras, administradoras, propietarias, etc. Muchas veces, quien tiene el poder de decisión es un asesor o asesora, una persona de confianza o un familiar, por lo que este circuito no debe ser descuidado. Las personas decisoras no siempre están arriba del todo, existiendo numerosas decisoras intermedias con capacidad de hacer cambios –dentro del marco general– que pueden ser suficientes para nuestros objetivos.

39 Manual de incidencia política y pública. CNR. Perú. AIETI- Cooperación Española.

40 Adaptado del Manual de campañas ISF-ApD (2010).

- **Qué se decide:** políticas, leyes, prioridades nacionales/locales/sectoriales…, servicios, programas, instituciones, presupuestos...
- **Cómo se decide:** procesos de toma de decisiones, grado de consulta, rendición de cuentas, otras personas o entidades que influyen…

Aquí conviene no olvidar que existen metas intermedias, lejos del ámbito estatal o internacional, que permiten conseguir cambios muy relevantes en el entorno: inclusión, democracia participativa, compra pública ética, consumo responsable, servicios públicos, etc.

Este nivel de incidencia local al que nos referimos, en el que el acceso a las personas puede ser más fácil y cercano, y en el que los objetivos de incidencia se producen en ámbitos muy próximos para generar cambios en nuestro entorno más inmediato, requiere:

- **Lograr que la ciudadanía crea en su capacidad de influencia** y conozca las posibilidades de exigir a los titulares de obligaciones.
- **Aprovechar los espacios y los mecanismos de toma de decisiones que ya están creados**. Reconocer como propios estos espacios de participación cercanos, como pueden ser los distritos municipales o las instituciones educativas, es esencial para querer participar.
- **Apostar por el trabajo en red a través del intercambio y del aprendizaje mutuo**. Esto no permite realizar con otras personas lo que no podríamos realizar solas, reduciendo esfuerzos y amplificando alcances de las acciones, promoviendo el intercambio de ideas, conocimiento, reflexiones y habilidades. Es aconsejable asegurarnos de que existe un sentido de propósito compartido básico para la colaboración.
- **Hacer propuestas:** este nivel de participación directa supone no sólo dar nuestra opinión sino proponer acciones concretas de ejecución para lograr el cambio que estemos demandando.

Cuando la propuesta ha pasado por las fases de información y diálogo y, aun así, no se ha conseguido generar interés en las personas clave, es necesario evaluar y hacer cambios en las estrategias y plantearse la posibilidad de pasar a aquellas que suponen presión y/o denuncia.

Ejemplo de un caso de interlocución directa en Perú*:

	MODELO DE PROPUESTA DE INCIDENCIA POLÍTICA
Problema	Inadecuadas condiciones laborales de las y los trabajadores de la agricultura en Ica.
Objetivos	Mejorar las condiciones laborales de las y los trabajadores de la agroindustria, mediante la modificación de la ley 27360 en lo referido a contratación laboral y el régimen provisional artículos 7 y 9.
Audiencias	a. Primaria • Congreso de la República y su Comisión de Trabajo y Fiscalización. b. Secundaria • 4 Parlamentarios de Ica haciendo lobby y elevando propuesta. • Algunos empresarios de la agroindustria de Ica: "mediación-negociación". • Defensoria del Pueblo siendo contraparte coordinando el proceso. • Medios de comunicación local en la promoción y difusión. • Sociedad civil: - ONG especializadas a trabés del cabildeo y suministro de información técnica. - Gremios nacionales: CGTP. - Colectivos nacionales proporcioando información especializada.
Razones del cambio	• Existe en Perú una ley que fue dada hace más de 5 años con el fin de impulsar la agroexportación en el Perú (Ley 27360), se dio cuando el tema agrario estaba en crisis y era necesario inyectar recursos. • Sin embargo, hoy esta ley se ha convertido en nociva, ha promovido el trabajo informal, perjudicando a miles de trabajadores y trabajadoras de la agroexportación de grandes zonas del Perú, principalmente en las regiones de Ica, La Libertad y Lima. • Los efectos son nocivos no sólo en el aspecto laboral, sino también en la salud física y mental. • La ley en mendión ha traído mayor informalidad, afectando a instituciones públicas como la SUNAT, Essalud y el ministerio de Trabajo. • GR Ica no puede emitir norma regional sobre derechos laborales de trabajadores porque hay una ley superior.

* Manual de incidencia política y pública. CNR. Perú. AIETI- Cooperación Española.

EJEMPLO

Tabla 5.
Ejemplo de campaña de interlocución directa. Fuente: Coordinadora Nacional de Radio, Perú, 2007.

◆ 5.3.2. LITIGACIÓN

Cuando la información, el diálogo y la presión no funcionan hay que pasar a la denuncia. **Por litigación entendemos la defensa de algún derecho en la vía de los tribunales**.

Las campañas de denuncia legal deberán estar basadas en incumplimientos de leyes de ámbito local, de los Estados o en tratados internacionales. Se debe identificar al titular de obligaciones y buscar el soporte en legislaciones locales o estatales y en organismos internacionales. Los titulares de obligaciones son las instituciones públicas y normalmente es a quienes exigimos responsabilidades para que cumplan y hagan cumplir las leyes a personas y entidades, de acuerdo el Enfoque Basado en Derechos Humanos.

Consagrado dentro del Derecho Internacional de los Derechos Humanos, el derecho a una reparación efectiva presenta dimensiones tanto procesales como sustantivas, es decir, las víctimas deberían no sólo tener acceso a la justicia, sino también tener derecho a las medidas de reparación, las cuales toman diferentes aspectos tales como restitución, rehabilitación, compensación, satisfacción y/o garantía de no repetición.

Como ya se vio en el apartado 4.3. Campañas sobre prácticas y políticas de empresas, actualmente no existe a nivel internacional un instrumento público vinculante que obligue a las empresas a respetar los derechos humanos. Si bien las denuncias no son legalmente vinculantes en sentido estricto, pueden generar acuerdos extrajudiciales y cambios de políticas para evitar pérdida de reputación.

En 2013 entró en vigor un mecanismo de denuncias individuales, el Protocolo Facultativo del PIDESC (Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales) aprobado en la Asamblea General de NN.UU. en 2008. Sin embargo, la eficacia extraterritorial del nuevo mecanismo sigue siendo limitada ya que una denuncia debe ser presentada por personas «que se hallen bajo la jurisdicción de un Estado Parte y que aleguen ser víctimas de una violación por ese Estado Parte». Basado en este Pacto se basó el siguiente caso:



EJEMPLO

Comité DCP: Ángela Poma Poma Vs. Perú

"Tema: Reducción del aprovisionamiento de agua a los prados indígenas [...] el Comité observa que ni la autora ni la comunidad de la que forma parte fueron consultadas en ningún momento por el Estado Parte en lo relativo a la construcción de los pozos de agua. (..) Además, el Estado tampoco exigió la realización de estudios con miras a determinar el impacto que la construcción de los pozos tendría en la actividad económica tradicional, ni se tomaron medidas para minimizar las consecuencias negativas y reparar los daños sufridos.(..). Por ello, el Comité considera que la actuación del Estado comprometió de manera sustantiva el modo de vida y la cultura de la autora, como miembro de su comunidad. El Comité concluye que las actividades realizadas por el Estado parte violan el derecho de la autora a gozar de su propia cultura, en común con los demás miembros de su grupo, con arreglo al artículo 27 del Pacto".



ATENCIÓN

OBSTÁCULOS PARA LAS ESTRATEGIAS DE LITIGACIÓN

Estos inconvenientes justifican el bajo uso de esta estrategia para invocar las responsabilidades de los Estados o empresas en los casos de violaciones de derechos humanos:

- Duración de los procesos, que pueden suponer años de litigio, con procedimientos complejos y pocas posibilidades de ganar los juicios.
- Dificultad de obtener pruebas de la participación de la empresa matriz en el comportamiento de la filial.
- Coste de los procedimientos. La capacidad económica de las víctimas y de las ONG es ínfima en comparación a las defensas pagadas por las empresas. Además, puede suceder que las víctimas tengan que asumir los costos de la demanda en caso de perder el juicio.
- Estrategias para desacreditar a los expertos, testigos e incluso jueces.
- Riesgos personales en países sin garantías de derechos humanos (ejemplo: asesinatos de ecologistas en la Amazonía).
- Escasez de personas expertas y dispuestas a arriesgarse en este tipo de litigios.

En la campaña mediática y legal del Estado de Ecuador contra Chevron, este perdió el juicio tras varias décadas de litigación.

https://profedus.wordpress.com/las-manos-sucias-de-chevron-texaco/

EJEMPLO

GUÍAS DE AYUDA PARA LA LITIGACIÓN

- DESC, Guía para la incidencia en temas de empresas y derechos humanos en el marco de las Naciones Unidas.

  www.escr-net.org/usr_doc/RedDESC_BHRGuidel_Oct2009_esp_FINAL.pdf

- Guía para ayudar a las comunidades y a los trabajadores, así como a las organizaciones de la sociedad civil, para obligar a compañías británicas a responder por los daños causados a personas en otros países.

  http://corporate-responsibility.org/wp-content/uploads/2016/08/CORE-Basic-Guide_Spanish_final_2016.pdf

SABER MÁS

6.

Herramientas de campañas

6. HERRAMIENTAS DE CAMPAÑAS

Dado el carácter práctico de este manual a continuación se enumeran un buen número de posibles herramientas a utilizar vinculadas, aunque no de manera lineal, a la estrategia o estrategias que estemos poniendo en marcha. No están todas las posibles, siendo un ejercicio modesto de definición, consejos a tener en cuenta, relación de software a utilizar y ejemplos que ilustran cada opción.

6.1. ACCESO A LA INFORMACIÓN. INVESTIGACIÓN Y FORMACIÓN

Una de las herramientas para cambiar la opinión pública es facilitar el acceso a la información, bien sea mediante investigaciones e informes, formaciones o creando espacios de encuentro y reflexión.

Impulsar investigaciones y elaborar estudios aportará solidez a los argumentos y las propuestas que se planteen durante la campaña, potenciando la coherencia de nuestros mensajes. En el apartado 7.4. Investigación, dentro de las fases de una campaña, se aportan consejos y procedimientos.

La formación nos permite profundizar en la problemática que intentamos solucionar tanto si se da a nivel formal, no formal o informal. Si el objetivo es que el proceso educativo sea transformador, entonces es aconsejable combinar actividades iniciales que conecten con la emoción con otras en mitad del proceso que generen conflicto y proporcionen elementos para elaborar estrategias y actividades finales, con el fin de organizar aprendizajes y prepararse para el cambio[41].

Los espacios de encuentro facilitan el establecimiento de lazos afectivos y refuerzan la pertenencia al grupo. El encuentro presencial favorece un clima propicio para intercambiar opiniones y reflexionar conjuntamente de manera que el resultado es mayor que la suma de las partes. Los encuentros pueden ser a nivel interno, del equipo que pone en marcha la campaña, o a nivel externo para crear red o con los grupos destinatarios de las campañas.

41 Itinerario metodológico para una educación emancipadora. Formación del grupo de EpD de la CONGDEX. (2017).

Tanto para las formaciones como para el resto de espacios de encuentro, en relación a los roles de género, se aconseja lo siguiente:

- Prestar atención a descodificar las diferentes formas de comportamiento en el seno de un grupo de hombres y mujeres, lo que implica, por ejemplo, estar pendiente de quién toma la palabra de manera que los hombres no acaparen el discurso.
- Tener en cuenta que en muchos casos la mujer ve reducida su capacidad de acción colectiva exterior consecuencia de una jornada circular (laboral más familiar). En este sentido se aconseja prestar especial atención al cuidado del calendario, horario y dinámicas ofreciendo la posibilidad de organizar un servicio de cuidado de niños/as.

CONSEJO

porCausa
Investigación y periodismo





- **PorCausa,** impulsa investigaciones para acercar informaciones que permanecen olvidadas, ocultas o distorsionadas. Pretenden transmitir información clara, veraz y firme animando a todos a participar en el debate público. Combinan investigación social y periodística.

  https://porcausa.org/

- El informe **"RC13: Equidad para los niños"**, de UNICEF, es un informe sobre la desigualdad en la infancia en España basado en un informe internacional.

  www.unicef.org/spanish/publications/index_90833.html

- ONGAWA organizó, en el marco de la campaña "**No tires tu influencia por el váter",** un encuentro entre periodistas, influenciadores, medios de comunicación, ONGD y sociedad civil en Extremadura para reflexionar sobre el papel de los/las periodistas en la construcción de ciudadanía activa y crítica y su papel de influencia en la opinión pública.

  www.ongawa.org/juntos-pero-no-revueltos/

EJEMPLO

6.2. ACCIONES DE CALLE

Si consideramos que el **espacio público es aquel en el que el ser humano se vuelve sujeto político, un lugar de resistencia y de conquistas alcanzadas donde se ejerce la ciudadanía**, entonces tener en cuenta la calle como espacio para poner en marcha campañas para la transformación social adquiere mucho sentido.

Sin embargo, no nos referimos aquí solo a las habituales y tradicionales manifestaciones masivas, sino a **actos más pequeños pero llamativos**, que inviten a la ciudadanía a acercarse a nuestra acción por la originalidad y la innovación en el formato, en el que el encuentro no se limite a mostrar los problemas del mundo sino que sea una acción que profundiza sobre las causas y además sea propositiva.

Conviene no olvidar que existe un **espacio público no físico, online**, que bien combinado puede potenciar el alcance de nuestra acción de calle y que nos permite saltarnos las barreras geográficas.

También es necesario comentar que la creciente relevancia de las estrategias face-to face, de captación de socios en espacios públicos, dificulta la interacción con la ciudadanía en cualquier actividad de calle, y esto facilita que se nos pueda identificar con captadores/as de socios.

EJEMPLO



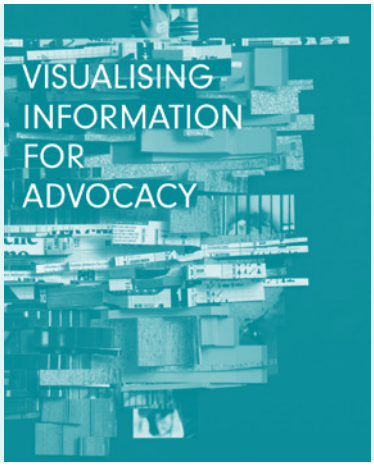
En esta acción ONGAWA invitaba a la ciudadanía a plantar un pino simbólicamente para visibilizar un Derecho Humano silenciado, el saneamiento, y a los mil millones de personas que practican la defecación al aire libre.

6.3. EL PODER DE LA IMAGEN

En una sociedad saturada de información, donde el tiempo de atención se mide en segundos y donde cada vez se lee menos y textos más cortos, **la imagen ha superado al contenido**. Una buena imagen puede generar emoción e involucración en una campaña, aunque para conseguir esa llamada de atención se necesitan imágenes impactantes, por la calidad o por la originalidad o actualidad.

Éticamente no vale cualquier imagen para llamar la atención, especialmente cuando las campañas visibilizan la vulneración de las condiciones de vida de las personas. En este sentido **es imprescindible tener un código de conducta** que guíe la adecuación ética de nuestras publicaciones y acciones.

Bajo un enfoque de género habrá que estar muy alerta y siempre que utilicemos la imagen nos preguntaremos si en estas **las mujeres son invisibles, cuántas hay y si están en primer o segundo plano**.



En el libro **Visualising information for advocacy** (2014) se muestran más de 60 ejemplos de campañas visuales de todo el mundo y se analiza qué ha hecho que estas campañas sean eficaces. También está lleno de consejos e ideas para utilizar la combinación correcta de información, diseño, tecnologías y redes.

https://visualisingadvocacy.org/getbook

SABER MÁS

6.3.1. FOTOGRAFÍA, INFOGRAFÍA, GIF

FOTOGRAFÍA

Una foto impactante atrae la mirada en cualquier medio. La fotografía es una afición ampliamente compartida y que justifica redes sociales específicas como Instagram o Pinterest.

INFOGRAFÍA

Infografía deriva del acrónimo de información + grafía. Por tanto es una **representación gráfica de información, datos y conocimiento**.

La excelencia gráfica es aquella que da al lector el mayor número de ideas en el menor tiempo y espacio posible. Presentar datos en formato infografía cumple todos esos requisitos.

ONGAWA lanzó una infografía con motivo del Día Internacional de la mujer, el 8 de marzo, basada en el Informe de la relatoría especial de NN.UU. sobre los Derechos Humanos al agua y saneamiento, sobre cómo afecta de manera diferente a hombres y mujeres no tener resuelto dicho acceso.



HERRAMIENTA

Si tienes nociones de diseño gráfico **Illustrator** y **Photoshop** son las más utilizadas o bien puedes utilizar herramientas y plataformas online que facilitan la creación a usuarios inexpertos como **Canva**, **PiktoChart** o **Easel.ly**.

GIF

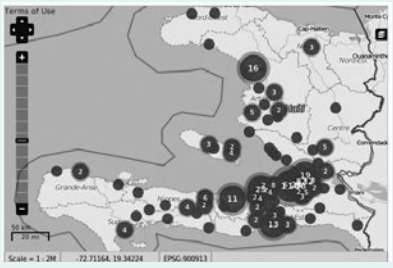
El GIF es un formato gráfico formado por una **secuencia de imágenes en movimiento** que está teniendo una creciente integración dentro de las plataformas y motores de las principales redes sociales. Permite dar movimiento a recursos estáticos y son ampliamente utilizados para promover un evento o por su potencial didáctico.

HERRAMIENTA

Entre las herramientas de creación y gestión de GIFs más populares encontramos:
Giphy Capture, **ezGIF**, **Motion Stills**...

6.3.2. MAPEOS COLABORATIVOS

Los mapas colaborativos tienen como objetivo **recoger saberes individuales por medio de la cartografía**, que se comparten y se convierten en datos útiles para un grupo de personas o entidad. Su potencialidad para las campañas está en la posibilidad de promover un activismo donde se puede informar, reportar, visualizar, analizar y ayudar colaborativamente.



Ushahidi es una plataforma P2P social en la que el poder lo tienen los ciudadanos dándoles voz y oídos en lugares donde los canales de comunicación tradicionales son insuficientes, inadecuados o prohibidos.

https://hipertextual.com/archivo/2010/02/ushahidi-software-libre-para-colaborar-en-tiempos-de-crisis/

www.ushahidi.com/

HERRAMIENTA



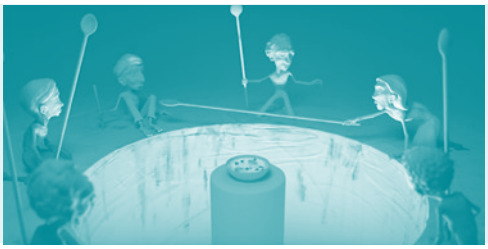
La campaña **"Efecto Luciérnaga"**, de ONGAWA, incluía la elaboración de un mapa colaborativo a través de la plataforma **DATEA**, sobre iniciativas desde las que, en el día a día, podamos contribuir a la lucha contra la pobreza y el cambio climático.

www.datea.pe/ONGAWAenMovimiento/efectoluciernaga?tab=map

6.3.3. ANIMACIONES EN VIDEO Y AUDIOVISUALES

ANIMACIONES EN VIDEO.

Son programas con colecciones de bloques que facilitan enormemente la preparación de materiales con muy bajo presupuesto.



Campaña **"Una sola familia humana, alimentos para todos"** de Cáritas del Perú.

www.youtube.com/watch?v=i3NMYVBSFKo

EJEMPLO

visme

SynfigStudio (software libre), **Moovly**, **Powtoon**, **Go Animate**, **Make web video**, **Visme**.

HERRAMIENTA

AUDIOVISUALES

Ya imprescindibles como material de difusión en campañas, cada vez han de ser más profesionales y más cortos (1-3 minutos, aunque los documentales mayores también tienen su papel).

EJEMPLO



Médicos sin Fronteras (MSF) simuló el bombardeo del Hospital de La Paz, en el marco de #NoSonUnObjetivo, campaña que denuncia los bombardeos y ataques que sufren hospitales y personal médico en zonas de guerra.

www.msf.es/actualidad/espana/imagina-que-tu-hospital-le-ocurriera-algo-asi

HERRAMIENTA



Existen muchos canales y cada vez con mayor calidad y capacidad para alojar vídeos: **YouTube**, **Vimeo**, **movibeta**.

WITNESS capacita y apoya a activistas y ciudadanos de todo el mundo para usar el video de manera segura, ética y efectiva para exponer el abuso de los derechos humanos y luchar por el cambio.

https://witness.org/

6.3.4. EL ARTE COMO MEDIO DE INFLUENCIA

Hacer del arte, o la expresión artística, una herramienta de transformación social y de hacer llegar a la ciudadanía información de manera atractiva es también una posibilidad real a tener en consideración.

Hay corrientes que no distinguen lo artístico de lo pedagógico y que defienden que la educación artística está relacionada con el conocimiento que emerge de las imágenes, no solo con la producción o la contemplación sino también con el análisis.

EJEMPLO

- La campaña **tuiteatusueldo** del colectivo Basurama y Oxfam Intermón visualizó datos sobre la desigualdad económica en España a través de una instalación urbana en forma de cápsula, construida con plásticos reciclados.

  www.twitter.com/hashtag/tuiteatusueldo

- **ARTifariti**, es un encuentro internacional de arte para reivindicar los derechos humanos desde el Sáhara Occidental.

  www.artifariti.org

6.3.5. EMISIÓN EN DIRECTO/STREAMING

El streaming consiste en la emisión de videos en directo, sin interrupción, que puede ser visualizado desde cualquier tipo de dispositivo.

Tiene una gran utilidad para salvar barreras geográficas y emitir desde lugares donde ocurren eventos de actualidad o para retransmitir conferencias. Además son una forma de generar compromiso con las personas que nos siguen y generar visibilidad.

livestream

Existen numerosas plataformas que lo permiten como **Bambuser**, **YouTube**, **Periscope**, **Livestream** o **Facebook Live**.

HERRAMIENTA

6.3.6. FORMATOS FÍSICOS

En algunas ocasiones conviene reforzar la información facilitada, tanto en acciones de tipo formativo como acciones de calle, mediante manuales, folletos, trípticos u otros soportes físicos.

De esta manera nos aseguramos llegar a aquellas personas que no cuentan con perfiles en las redes sociales o para que los participantes compartan la información con más personas ampliando el rango de influencia.

Es conveniente ajustar las unidades al número de personas que estimamos participarán en la actividad por el coste ambiental que genera los materiales impresos. Al mismo tiempo, para evitar que sean materiales de usar y tirar conviene que sean atractivos.

Entendemos aquí también como formatos físicos las exposiciones, aunque estas deben apostar por ser más vivenciales e interactivas para que la experiencia realmente resulte transformadora.

6.4. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN DIGITAL Y REDES SOCIALES

◆ 6.4.1. WEB

La página web de nuestra campaña o causa, es nuestra carta de presentación y base de operaciones dentro del entorno digital.

El internauta no buscará mucho más allá de la primera o segunda página; por tanto, es esencial tener un buen posicionamiento (orden en que aparece la página en un buscador) o bien, conseguir hacer llegar el enlace directo a nuestro público potencial mediante un contenido atractivo.



Buenas prácticas en la construcción de una web para tu campaña:

1. **Simplifica y facilita la navegación**.
2. **Estructura todo el site hacia el objetivo de la campaña.**
3. **Genera tráfico** entre tus canales de comunicación externa.
4. **Sugiere mensajes predeterminados** que el/la usuario/a pueda compartir en el perfil de sus redes sociales. Por ejemplo, en la web de poletika.org podemos encontrar distintas secciones de presión para difundir el mensaje de la causa y generar debate social así como, en algunos casos, ejercer una incidencia directa sobre determinadas cuentas políticas con un interés estratégico.
5. **Establece una relación duradera con el/la usuario/a**. Para aumentar tu base social y fidelizar a socias/as, voluntariado y colaboradores/as, es importante la opción de registrarse vía email. Para ello debes ofrecer algo de valor al usuario/a. Por ejemplo la plataforma Tipi Ciudadano te ofrece la posibilidad de mandarte de forma automática las novedades sobre la actividad parlamentaria en aquellas temáticas que selecciones. En este sentido funciona como un sistema de curación de contenidos, ofreciendo un servicio de gran utilidad.
6. **Adáptate** a los distintos dispositivos. La penetración móvil supera ya el uso del ordenador para acceder a Internet. Por este motivo no puedes pasar por alto el diseño de tu web, que no sea solo para ordenadores de escritorio, sino también para tablets o dispositivos móviles.
7. **Aporta contenidos de valor**. Las comunicaciones de las ONG ya poseen el valor intrínseco de atraer la atención del público objetivo con contenido: detrás de cada historia de vida, cada realidad social y cada logro. Nuestra misión es comunicarlo.

GESTIÓN DE CONTENIDOS (CMS, CONTENT MANAGEMENT SYSTEM)

EL CMS, o Content Management System, es un sistema que nos ayuda a administrar la estructura y los contenidos de una web sin necesidad de tener conocimientos de programación, ya que contenido, diseño y programación quedan separados.

Dependiendo de si tu objetivo es utilizarlo como canal de información, crear interacción, recoger firmas o recaudar fondos, deberás elegir un sistema u otro. Otros criterios de selección son: presupuesto, servicio y asistencia técnica y la seguridad, sobre todo si cuentas con bases de datos o información delicada.



Herramientas CMS:
Wordpress, **Joomla**, **Drupal**, y/o **Tumblr**.

HERRAMIENTA

EMAIL MARKETING

Las plataformas gestoras de correos pueden ayudarte a conseguir más personas involucradas y mantenerlas en el circuito de información. La instalación es rápida y se pueden enviar boletines de noticias y correos electrónicos personalizados a los/as suscriptores/as directamente desde tu sitio. Incluso puedes compartir los mensajes en tus redes sociales, gestión de abonados, y hacer un útil y necesario seguimiento de los resultados.

Mailchimp es la plataforma más conocida a nivel internacional de Email Marketing, aunque existen otras opciones como **InfusionSoft**, **Benchmark Email**, **Mailrelay** o **Active Campaign**.

MailChimp

HERRAMIENTA

◆ 6.4.2. BLOG

Un blog es una página web con contenido dinámico en la que los contenidos se presentan de manera cronológica, de lo más nuevo a lo más antiguo.

La principal diferencia entre una página web y un blog es que una web es una estructura con gran parte del contenido estático (salvo secciones de noticias, por ejemplo) y un blog es una web pero con contenido dinámico.

La tendencia actual es acudir a tener una página principal (home page) estática que sirva para dar la bienvenida y hacer de guía a los usuarios hacia donde queramos llevarlos. Esto permite tener más flexibilidad a la hora de definir tu estrategia ya que puedes adaptar el mensaje a tus prioridades. Por otra parte, la página principal es la página más indexada en los motores de búsqueda por lo que mejora el posicionamiento.

En relación a las campañas, **el blog es un medio idóneo para mostrar un lado más cercano, personalizado y con un formato más flexible**. En este sentido, además de todo lo aconsejado en el apartado anterior, es especialmente recomendable que las publicaciones sean firmadas por personas concretas para que se vea que detrás está la gente, pudiendo generar varias secciones divididas entre trabajadores, voluntarios, colaboradores, etc.

Además de la cercanía y la flexibilidad, a la hora de decidirse entre blog y web habrá que tener en cuenta la frecuencia con la que se podrá actualizar el contenido, ya que para el éxito de un blog es aconsejable interactuar y actualizar de manera más recurrente.

Por otra parte, los nuevos medios de comunicación digitales permiten que cualquier usuario pueda crear y mantener su página personal en forma de blog y **construir comunidades agrupadas por temas de interés** con otros internautas.



Existen multitud de blogs de referencia por temáticas y públicos objetivo que puedan ser espacios útiles para nuestras campañas. Por ejemplo, desde 2014 el periódico *El Diario* recoge a través de su blog **Micromachismos** pequeños gestos cotidianos que pasan desapercibidos pero que perpetúan la desigualdad y son la base y el caldo de cultivo de las demás formas de la violencia de género. Se puede ver un resumen recopilatorio de esos gestos en el video "No te ha pasado que..."

www.eldiario.es/micromachismos/VIDEO-pasado_6_482661742.html

6.4.3. REDES SOCIALES (RRSS)

La forma en que las redes sociales conectan a la mayoría de la humanidad las dota de un poder extraordinario para la difusión de ideas, pero también una dificultad por la sobresaturación de información, su posible control por grandes poderes y la dificultad de distinguir la credibilidad de las informaciones.

> Una red social (…) transforma radicalmente las posibilidades de los usuarios/as, permitiéndoles ser a la vez consumidores y creadores, compartir, reinventar y conformar redes de acción". **(Paola Ricaurte).**

La elección de las redes sociales en las que debemos estar o debemos usar para nuestras campañas **dependerá del público al que nos dirigimos y lo que queramos comunicar**. La lista de redes sociales que se pueden utilizar es bastante amplia por lo que profundizar en cada una de ellas excede del propósito de este manual. A continuación se mencionan las más extendidas.

FACEBOOK: la reina de las redes sociales y las personas interconectadas.
Facebook se convirtió en la extensión social de las personas al cubrir sus necesidades expresivas, convirtiéndose en la app más utilizada en 2016 según el estudio Nielsen.



Hay que tener presente que Facebook, ante el exceso de información utiliza unos algoritmos de filtrado de contenidos para que en nuestro muro aparezcan aquellos contenidos relacionados con nuestras preferencias. Esto genera un efecto burbuja que nos mantiene alejados de la diversidad de puntos de vista.



La herramienta de publicidad **Facebook Ads** se ha convertido en una de las vías publicitarias online más utilizadas por numerosas ONG en los últimos años, ya que permite invertir en publicidad segmentando el público y seleccionar el que más interesa, aumentando el tráfico por un precio bajo. Además, puedes estar observando continuamente la conversión de la campaña.

HERRAMIENTA

INSTAGRAM: el poder de las imágenes y videos de 15 segundos. La ventaja de esta aplicación es que ofrece a los seguidores el material que más atrae en la red, vídeos y fotografías, y además a tiempo real. Aunque comenzó siendo utilizada prioritariamente por "millenials", poco a poco, es utilizada por cualquier tipo de usuario.

LINKEDIN: su valor diferencia es el profesional, siendo una red para ayudar a los profesionales a encontrar a otros profesionales, generar negocios, ampliar contactos o encontrar empleo. El centro de recursos de LinkedIn for Nonprofits ofrece información sobre cómo pueden sacar provecho las ONG de esta plataforma. Por el perfil del público al que va dirigido sería apropiado tenerla en cuenta para campañas dirigidas a empresas y/o activismo accionarial.

PINTEREST: es una plataforma para compartir imágenes que permite a los usuarios crear y administrar, en tableros personales temáticos, colecciones de imágenes como eventos, intereses o hobbies.

SNAPCHAT: esta aplicación social permite el envío de mensajes instantáneos de manera privada que desaparecen al cabo de 24 horas, siendo la red que más posibilidades da a la hora de editar un contenido. Su potencial para campañas es la posibilidad de crear un contenido original, dar atención personalizada, y llegar a un público muy específico: los millenials.

WHATSAPP: un 98,5% de los smartphones de España tienen instalada esta aplicación de mensajería instantánea y lo utilizan habitualmente para comunicaciones rápidas y efectivas lo que lo convierte en un canal en auge para nuestras campañas.

TWITTER:

Es de las redes sociales más usadas, en la que informarse y ser informado, y de gran utilidad en campañas. Las principales funciones/valor de Twitter son:

- Conversar con propósito y compartir información de valor, que implica en definitiva "fidelizar" a nuestros seguidores.
- Captar nuevos seguidores atraídos por dicha información, llegar a nuevos segmentos.
- El valor añadido de la "inmediatez" y la "fuente directa de información".

El hashtag activism o activismo, término referido al uso de hashtags de Twitter para el activismo de Internet permite poner en la agenda informativa sucesos de manera muy rápida. Por ejemplo, más de 200 niñas fueron secuestradas en Nigeria por una milicia radical islámica, pero el resto del mundo permaneció ajeno a la tragedia hasta que cuatro palabras en Twitter, #BringBackOurGirls, convirtieron el suceso en prioridad internacional poniendo bajo presión al Gobierno de Nigeria y obligando a la comunidad internacional a involucrarse en su liberación.

CONSEJO

Buenas prácticas para la gestión de Redes Sociales:

- **Sé constante**. Determina el tiempo y los recursos que le puedes dedicar a tus redes sociales.
- **No hables solo de ti mismo**.
- **Utiliza la escucha activa**. Escucha qué dicen los demás sobre la realidad sobre la que pretendes incidir.
- **No te cierres a tu entorno**.
- **Genera redes**. Relaciónate con otras organizaciones, periodistas e influenciadores dentro de la red social en la que actúes.
- **Elabora un plan de contenidos y establece un calendario editorial**. De nada sirve crear contenidos si no hay un plan detrás que te ayude a alcanzar los objetivos.

ATENCIÓN

El increíble desarrollo de las Redes Sociales a veces lleva a muchas personas a colapsarse y agobiarse, pensando que por no estar o comunicar en ese canal uno desaparece del mundo y obviamente eso lleva a disfunciones, a "hacer ruido" y perjudicar nuestra estrategia, al margen de costes e ineficiencias implícitas que se generan.

Hay que tener presente dos errores clásicos en los que caemos las organizaciones en redes sociales: por un lado subestimar el tiempo y la energía que se necesitan para tener una presencia relevante y que genere resultados, y por otra no tener claro a quién le estamos hablando en cada una de ellas para adaptar los contenidos.

HERRAMIENTA

Audiense: es una herramienta de analítica para obtener información acerca de tu comunidad y de otros usuarios/as activos en twitter e Instagram, la cual te permitirá realizar un mapeo de las personas que pueden ser prescriptores de tu mensaje.

Howsociable: Herramienta gratuita para motorizar términos o perfiles en tus redes sociales.

6.4.4. MEDICIÓN DE RESULTADOS

Existen multitud de indicadores para analizar el resultado de una acción de comunicación y además puede resultar desconcertante la diferencia de cifras de cada indicador, su interpretación y la correspondencia con el resultado realmente alcanzado. Algunos de estos indicadores son:

TRÁFICO: Si nos interesa conocer si estamos generando visitas a nuestra web, blog o plataforma de peticiones, debemos medir el recorrido de nuestro usuario/a teniendo en cuenta cuántos visitantes únicos proceden de cada red social; si una vez en el sitio de destino consultan otras páginas; cuánto tiempo permanece en cada página, etc.

ALCANCE: Se refiere al público potencial al que podría llegar la actividad de nuestra campaña. En este caso deberemos medir la influencia de las personas que han participado en la campaña.

INTERACCIÓN Y VISIBILIDAD: Si nuestros objetivos son de difusión deberemos fijarnos en el crecimiento de nuestra comunidad o las menciones realizadas. Para medir la interacción deberemos tener en cuenta cuántas veces han interactuado con nosotros y cómo lo han hecho.

"ENGAGEMENT": Es uno de los indicadores más relevantes ya que ayuda a definir el impacto de nuestra campaña y la involucración de los participantes.

VISITAS: Indica el número de veces que los usuarios/as se conectan a la web.

VISITAS ÚNICAS: Número de usuarios/as únicos que se conectan a una web en una determinada franja de período.

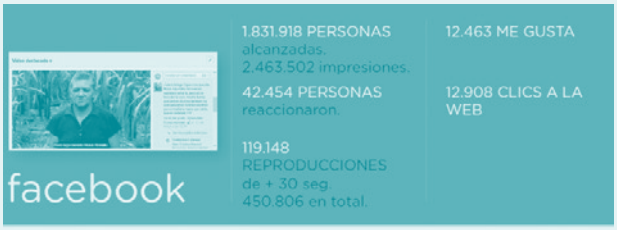
VISITANTE RECURRENTE: Usuarios/as que han visitado la web más de una vez en el periodo.

TIEMPO MEDIO DE LA VISITA: Es el tiempo que permanece el usuario/a en las diferentes páginas de la web.

TASA DE REBOTE: Esta tasa nos indica el porcentaje de visitas que abandonan la web en la primera página.

TASA DE CONVERSIÓN: la tasa de conversión corresponde al porcentaje de usuarios/as que realizan la acción solicitada. Se llama "lead" a la persona que ha facilitado sus datos de contacto a través del formulario de una "landing page" (página a la cual un usuario/as llega después de haber hecho click en algún enlace).

EJEMPLO



Medición de resultados campaña **Fantasmas del Chimborazo.** Fuente: Codespa.

HERRAMIENTA

Google Analytics

Para analítica web la herramienta más utilizada es **Google Analytics**, la cual ofrece, de forma gratuita, información agrupada del tráfico que llega a los sitios web según la audiencia, la adquisición, el comportamiento y las conversiones que se llevan a cabo en el sitio web.

SABER MÁS

25 herramientas gratuitas para medir y mejorar tus resultados en redes sociales:

https://vilmanunez.com/25-herramientas-gratuitas-para-mejorar-tus-resultados-en-redes-sociales

6.5. ACTIVISMO DIGITAL / CIBERPARTICIPACIÓN

El activismo digital nace como:

> conjunto de técnicas o estrategias que, utilizando herramientas basadas fundamentalmente en Internet y la telefonía móvil, generen acciones colectivas o de desobediencia civil, influyendo en la elaboración de políticas y la toma de decisiones, pero también promoviendo un cambio social al incidir sobre los individuos a través de una mayor comprensión o conciencia de una situación que modifique sus ideas, enfoques y sus conductas" **(Jvoschev, 2008)**.

Estas tecnologías son herramientas que, si bien retroalimentan el ciclo de movilización social, no lo crean ni lo constituyen, ni siquiera excluyen los medios tradicionales de activismo y participación ciudadana, los cuales nunca han dejado de ser imprescindibles.

- No debemos incurrir en una euforia tecnológica que nos haga creer que las TIC suponen una revolución democrática en sí mismas. Si bien su influencia es indudable, debemos dibujar tres posibles escenarios, no excluyentes entre sí: que contribuyan a un cambio a favor de una transformación social más justa y equitativa, que agraven la situación actual, o que puedan generar nuevos problemas.
- Favorecer el activismo digital no significa dejarnos caer en el "clickactivismo", entendido como una simplificación del activismo que sólo se basa en clicks de ratón donde se fomenta la ilusión de que basta con navegar en la web para cambiar el mundo sin entrar en las verdaderas causas que originan una situación de desigualdad o injusticia. Hacer like en alguna página de Facebook, seguir un trend topic en Twitter, firmar peticiones en Internet, o copiar y pegar mensajes pueden ser formas de participación con poco nivel de reflexión si se quedan sólo en eso. Por otra parte aunque pueden parecer formas de participación débiles, ayudan a despertar el interés por determinados temas en personas menos sensibilizadas y algunos datos parecen confirmar que los clicactivistas son más solidarios y, por ejemplo, es más probable que se hagan voluntarios o que participen en una manifestación.
- Finalmente, no hay que olvidar la brecha digital y que aun la mayoría de la población no es "nativa digital".



ATENCIÓN

6.5.1. CIUDADANÍA, ONG Y ENTORNO DIGITAL

Las TICs ofrecen grandes oportunidades dentro de la actividad de las ONG, y en concreto en lo que se refiere al objetivo de informar, concienciar, denunciar, fomentar la participación social e incidir en políticas públicas.

El nacimiento de la web 2.0 y el auge de las redes sociales abre un nuevo mundo de posibilidades que cambia radicalmente la forma en la que nos relacionamos como emisores y parte de la sociedad civil, permitiéndonos ser a la vez consumidores y creadores, compartir, reinventar y favorecer un diálogo más inclusivo, representativo y colaborativo de una parte de la sociedad. En este sentido, **el activismo digital se constituye como un medio capaz de promover la participación ciudadana y la pluralidad, otorgando legitimidad**.

Las visiones críticas de la web 2.0 alegan que promueve la re-centralización y la mercantilización de la idea horizontal inicial de la red de redes en torno a muy pequeños y enormes grupos empresariales de control de la información.

Cruz Roja Española

www.mundocruzroja.org

La **Plataforma Mundo Cruz Roja** es un espacio de encuentro entre ONG y ciudadanía. Este espacio pone a disposición del usuario recursos como comunidades temáticas, blogs, wikis o foros de debate, en los que la comunidad puede compartir conocimiento, experiencias y transmitir sus necesidades a la organización, participando activamente en la labor de Cruz Roja, incluso promoviendo sus propios espacios de colaboración.



EJEMPLO

6.5.2. CREACIÓN DE COMUNIDADES DE INFLUENCIA

El activismo a través de plataformas digitales ha permitido crear nuevas comunidades y **redes de personas que se identifican entre sí y comparten causas comunes en espacios virtuales, comunicándose, coordinándose y organizándose con menos recursos y esfuerzos**.

Al ampliar el flujo de comunicación e información, Internet se convierte también en un medio para difundir prácticas novedosas y fórmulas exitosas experimentadas por un movimiento, con el objetivo de ser reproducidas y adaptadas a otros contextos, incluso en tiempo real, multiplicando así la influencia de nuestras acciones, generando acciones de apoyo y movilización, así como de simbolización o adhesión.

Los espacios que se crean, a través de las redes sociales o de plataformas digitales, **acercan el poder y la voz de la gente a los centros políticos de decisión**, creando oportunidades que fortalecen las capacidades de la ciudadanía a la hora de influir en la toma de decisiones políticas y en la generación de debate público. En la red, cualquier ciudadano/a puede preguntar directamente a un partido político, puede aliarse con otros ciudadanos para presionar a una cuenta institucional a posicionarse ante una causa, o generar, a través del acceso a la información, un incentivo a las buenas prácticas políticas.

La transparencia y el acceso a la información como derecho fundamental son esenciales para garantizar la democracia, no solo en su función de promover otros derechos, sino para la participación ciudadana y la rendición de cuentas sobre los procesos de gobernanza.

La inclusión de las herramientas tecnológicas pueden ser grandes aliadas en la construcción de un Gobierno abierto, basado en los principios de transparencia, participación y colaboración, habilitando la apertura de datos públicos (Open Data) y de procesos de participación ciudadana en el proceso de formulación de políticas y ejecución de políticas públicas (Open Action).

6.5.3. ACTIVISMO POR CORREO ELECTRÓNICO

A través del correo electrónico podemos contactar de forma personalizada con nuestra base social. Una de las características más importantes del uso del correo electrónico en campañas es la posibilidad de segmentar. De esta forma podemos dirigir un mensaje específico por cada tipo de usuario/a en base a criterios como el idioma o la región geográfica, la temática específica o si han participado anteriormente en alguna acción.

Otro aspecto a tener en cuenta para decantarnos por este canal es que se trata de acciones económicamente muy rentables.

- Elige la plantilla adecuada, no abuses de las imágenes ni de textos largos, y antes de enviar tu email a tu base de datos, realiza una prueba con tu correo electrónico para comprobar que todo está correctamente.
- Mantén la base de datos siempre actualizada y segmentada. Será básico para comunicarnos de forma eficaz.
- Es importante subrayar que los envíos lleguen a personas que voluntariamente nos han proporcionado su dirección y que realmente desean recibir dicha información.
- Ante todo, utiliza el correo de una manera moderada y estratégica; abusar del envío puede provocar un desgaste por parte de nuestra base social.
- Existen programas de optimización dentro de plataformas gestoras de correo que nos ofrecen una estimación de la mejor hora para enviar nuestro email según el tipo de audiencia. Ten en cuenta que, en ocasiones, será importante enviar un correo de rápida respuesta.
- Informar a las personas que han participado del transcurso de la campaña y de los resultados obtenidos es una buena práctica de fidelización.



CONSEJO

6.5.4. CAMPAÑAS DE FIRMAS EN LÍNEA

Las peticiones ciudadanas, a través de recogida de firmas o envío de cartas, **son un derecho y una garantía democrática que tiene la ciudadanía para manifestarse de manera colectiva frente a los tomadores de decisiones**, organizándose bajo una demanda común y de interés para la sociedad en general.

Son un instrumento básico dentro de las estrategias de movilización y activismo social. Internet y las redes sociales han potenciado este derecho permitiendo impulsar campañas con mayor agilidad, rapidez, flexibilidad, viralidad y a escalas extraordinarias.

Hay que ser conscientes sobre el uso comercial para autofinanciarse que esta y otras plataformas dan a los datos de los usuarios/as.

- **Change.org** está entre las mayores plataformas de peticiones online a nivel mundial con más de 100 millones de usuarios/as registrados de 196 países y 100.000 organizaciones del tercer sector. Te ofrece la posibilidad de compartirlo tanto en redes sociales como en herramientas blogs. De la misma forma ofrece buscadores temáticos y facilidad en la operación.
- Guía para diseñar el contenido de una campaña por mail: **https://guide.change.org/iniciatupeticion**
- **Avaaz.org** es otra de las comunidades globales dedicadas a la movilización online más populares con una base social de más de 44 millones de miembros en 194 países. Destaca el uso del email como principal vía de difusión.



EJEMPLO

◆ 6.5.5. HACKTIVISMO

El modo empleado se aproxima a la «acción directa», con "hackeos" de páginas webs de gobiernos o grandes empresas, haciendo uso de los fallos de seguridad de las entidades o sistemas gubernamentales, como forma de protesta para reivindicar derechos humanos o quejas de la sociedad en general.

El hacktivismo surge como un **fenómeno cuya base ideológica es el intercambio y apertura del conocimiento y la vulneración de derechos de propiedad intelectual** que aprisionan el desarrollo del conocimiento. Esta apertura y filtración de la información ha sido impulsada por grupos como *Anonymous* que lidera acciones de protesta a favor de la libertad de expresión y de la independencia de Internet o *Wikileaks*, una versión no censurable para la publicación masiva y el análisis de documentos secretos ("Leaks"), manteniendo a sus autores en el anonimato.

EJEMPLO



La campaña **"Toque a Bankia"** paralizó la actividad de decenas de sucursales bancarias en toda España a lo largo de una mañana; en una acción masiva y distribuida, cientos de personas coordinadas a través de una página web acudieron a oficinas de Bankia con el objetivo de paralizar su actividad durante la jornada.

www.toqueabankia.net

6. 6. OTROS

◆ 6.6.1. ACCIONES DIRECTAS DE PROTESTA

Este tipo de movilización consiste en acciones puntuales muy visibles, con posibilidad de incumplir ciertas leyes, pero siempre sin violencia. Por ejemplo, irrumpir en conferencias o lugares privados sin autorización para extender una pancarta.

Se emplean para mostrar un problema o difundir una propuesta. Con la capacidad de difusión de las redes sociales, este tipo de acciones adquieren una gran potencialidad. Supone la enorme ventaja de una gran difusión con muy pocos recursos pero luego hace falta una propuesta sólida detrás para dar continuidad y aprovechar el interés levantado.

EJEMPLO

Después de 11 años de campaña en 2016 el Tribunal Superior de Justicia de Andalucía (TSJA) falló a favor del reclamo realizado por Greenpeace y declaró ilegal la construcción del hotel "El Algarrobico" en el Cabo de Gata, (Almería) por tratarse de una playa protegida no urbanizable. Aún se está a la espera de la fecha de demolición.



6.6.2. LAS HISTORIAS PERSONALES COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN

El "storytelling" es una forma de comunicar a través de una historia desarrollada de modo simple pero completo, de manera que consiga generar empatía y comunicar emocionalmente con el público. Es una técnica muy utilizada por periodistas, políticos, publicistas y también en campañas de movimientos sociales.

- La campaña **"No es cosa de niños"** de Global Humanitaria informa, sensibiliza y denuncia la explotación infantil. Parte de las acciones de la campaña "Cuentos de niños" es un documental de filmación del trabajo infantil en Perú y Guatemala.

  www.ehu.eus/rowupv07/cuentosninos.pdf

- La campaña **"El viaje de su vida"** de UNICEF descubre las realidades y peligros que afrontan niños y niñas migrantes y refugiados en su viaje a través de relatos en primera persona.

  http://elviajedesuvida.es/

EJEMPLO

6.6.3. APOYO EN PERSONAS/COLECTIVOS DE ENLACE

Se trata de crear un vínculo de colaboración con personas con cierta credibilidad sobre una temática, de manera que puedan llegar a convertirse en prescriptoras de nuestros mensajes y causas ante la ciudadanía. Esto nos permite llegar a sectores más amplios y diversos de la sociedad.

Aunque los "youtubers" ya han construido redes muy extensas a su alrededor, nos referimos aquí también a intelectuales, artistas, deportistas, periodistas, gamers, bloggers… personas que por su imagen, posición o conocimiento atraen el interés y las miradas.

- Los personajes a elegir han de ser representativos y coherentes con los valores de la organización y relevantes para el tema de la campaña. Debemos considerar el perfil de personas atraídas por ese personaje, para que correspondan al que buscamos alcanzar.
- También debe tenerse en cuenta si buscamos meros atractivos que hagan de altavoces o buscamos personas que puedan aportar reflexiones, convencer con su trayectoria personal y que la campaña también les acabe transformando.

CONSEJO



El prestigioso compositor y pianista italiano Ludovico Einaudi ha unido su voz y su música a la de los ocho millones de personas de todo el mundo que piden la protección del Ártico a través de la campaña **"Suma tu voz a la defensa del Ártico"** #voices4artic, de Greenpeace.

www.greenpeace.org/espana/es/Trabajamos-en/Frenar-el-cambio-climatico/Salva-el-Artico/

EJEMPLO

6.6.4. BDS: BOICOTS, DESINVERSIONES Y SANCIONES

Una forma de presión hacia Estados y empresas son las campañas de boicot de compras de sus productos o inversiones en el país. El impacto económico puede ser suficiente como para generar cambios, como ocurrió con el boicot internacional a la Sudáfrica del Apartheid. En el caso de Israel, las campañas de BDS ya han convencido a grandes empresas y fondos de inversión de desinvertir en empresas que participan en la ocupación.

El movimiento BDS también hace alianzas para presionar a las instituciones, sindicatos, ayuntamientos, universidades, partidos políticos y empresas. Busca aislar al país que no respeta los derechos humanos desde el punto de visto académico, cultural, deportivo, económico y militar, como estrategia para operar un cambio real en sus políticas.

Se pueden promover campañas para que bancos, empresas y fondos de inversión retiren sus inversiones en bancos y empresas de ese país, así como en las empresas internacionales con las que se relacionan. El movimiento BDS presiona a organismos públicos para no adjudicar contratos a estas empresas.

Uno de los ámbitos donde la colaboración es más cuestionada por las implicaciones que tiene en la industria militar es la cooperación científica y académica entre universidades y centros de investigación.

La naturaleza global de la economía de hoy significa que hay miles de empresas que tienen vínculos entre sí y son cómplices en diversos grados de violaciones al derecho internacional. Sin embargo, una campaña de BDS eficaz se basa en una investigación precisa.



ATENCIÓN

Hay una gran cantidad de información en internet sobre grandes empresas, pero a veces estos rumores resultan ser falsos. Debemos centrarnos en las empresas que tienen un papel claro y directo en el mantenimiento de violaciones al derecho internacional y sobre las que podemos tener un efecto tangible. Por ejemplo, los códigos de barras sólo indican el país en el que la empresa está registrada, y no la procedencia de los contenidos de dicho producto.

Debemos actuar de manera estratégica y pensar en un impacto sostenido y a largo plazo. Las campañas de boicot necesitan una duración larga para ser eficaces. Hay que dimensionar nuestra capacidad con el problema enfrentado, considerando que pueden hacerse acciones de boicot locales a pequeña escala.



EJEMPLO

CAMPAÑA BDS
CAMPAÑA INTERNACIONAL DE BOICOT, DESINVERSIONES Y SANCIONES CONTRA LA COLONIZACIÓN, EL APARTHEID Y LA OCUPACIÓN ISRAELÍ

La campaña de BDS contra la colonización, el *apartheid* y la ocupación israelí fue un llamamiento lanzado por más de 170 organizaciones de la sociedad civil palestina a la comunidad internacional pidiéndole que aplique dichas medidas coercitivas “hasta que Israel cumpla con el Derecho Internacional y los principios universales de los Derechos Humanos”.

EJEMPLO

“Complicidades que matan” es una campaña en contra de los convenios de colaboración entre la Universidad de Vic y universidades de Israel que nace de la campaña BDS contra la colonización, el y la ocupación israelí.

https://boicotisrael.net/bds/campana-contra-convenios-colaboracion-entre-universidad-vic-y-universidades-israel/

6.6.5. ACTIVISMO ACCIONARIAL

El activismo accionarial[42] es “un instrumento de acción, concienciación y resistencia de las ONGD que consiste en infiltrarse en el seno de las compañías transnacionales para denunciar las vulneraciones de derechos humanos, sociales y ambientales en las áreas y sectores donde estas actúan.

El debate sobre esta estrategia está en su verdadera eficacia. Algunos cambios se han conseguido por la visibilidad que se dio a las intervenciones (caso de la campaña Ropa Limpia de SETEM). Pero cuando se afecta verdaderamente a la cuenta de resultados de la empresa y no existe un marco internacional vinculante sobre cumplimiento de los derechos humanos es muy difícil que un pequeño grupo de accionistas cambien las políticas de una empresa.

EJEMPLO

La campaña **“Banca Armada”**, del Centro de Estudios por la Paz JM Delàs, Setem, RETS, Justícia i Pau y el Observatorio de la Deuda en la Globalización (ODG), informa y sensibiliza a los accionistas de las instituciones bancarias para que exijan a sus bancos un cambio de políticas que implique la finalización de toda relación con empresas socialmente irresponsables que componen y fomentan la industria militar.

www.bancaarmada.org/es/

42 http://omal.info/spip.php?article4849

7.

Fases de una campaña

7. FASES DE UNA CAMPAÑA

Lanzar una campaña puede aumentar la visibilidad de las posiciones de la organización y significarse públicamente. Perder la supuesta "neutralidad" y/o ambigüedad de la organización supone unos riesgos y unas oportunidades que deben ser sopesadas para tomar la decisión de iniciar –o no– un proceso de este tipo.

Es conveniente considerar la cultura de la organización, sus autolimitaciones, su tradición y reglas no escritas, para resolver una posible contradicción entre lo que se propone en la campaña y las prácticas cotidianas de la entidad. También es necesario tener en cuenta el tamaño de la organización, la energía que tenemos antes de comenzar, así como la disponibilidad de los suficientes recursos (humanos y económicos). Adicionalmente es conveniente analizar la capacidad que se posee para realizar alianzas y tejer una red que nos permita acercarnos a nuestro objetivo de transformación con más facilidad y eficacia, así como revisar hasta qué punto se pueden asumir ciertos riesgos legales, físicos y de conflictos internos y externos.

7. 1. ANÁLISIS DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES ANTES DE EMPEZAR UNA CAMPAÑA: ¿ESTÁ PREPARADA LA ORGANIZACIÓN?

◆ 7.1.1. OPORTUNIDADES

LOGRO DE OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Para empezar y, como se vio en la primera parte del manual, se realizan campañas porque pueden ser acciones muy eficaces para cambiar la realidad de un entorno más reducido o más amplio, en función de los objetivos marcados y la capacidad de la organización. Con frecuencia, las campañas son estrategias complementarias con otras vías de actuación para avanzar en la reducción de las vulneraciones de derechos y ampliar así el impacto de su actuación.

Entre las consecuencias positivas de emprender campañas se encuentra, además, el empoderamiento de la "base social"[43]. La práctica de la participación social, el aumento del conocimiento y herramientas, las redes personales generadas y el cambio en las convicciones y prioridades, contribuyen a fortalecer la dimensión política de las personas y su capacidad de generar opinión y actuar, y por tanto permite fomentar la construcción de ciudadanía a nivel interno.

43 "Base social" entendida no sólo como los socios y socias legales, sino toda la ciudadanía próxima a la organización y que puede participar o verse influida por las actividades de la misma.

AVANCE EN EL DEBATE INTERNO

Marcar prioridades, elegir estrategias, definir una teoría del cambio y posicionarse exige un gran debate interno que tarde o temprano habrá de aflorar y que es necesario si la organización tiene voluntad de profundizar en las causas de la injusticia y tener una visión del futuro deseado para ser capaces de generar una propuesta de acción.

> El impacto generado en la organización ha sido notable, ya que la campaña ha generado una entidad más fortalecida a nivel interno (por mayor conocimiento de sus miembros, generación de nuevas herramientas, mecanismos de comunicación, etc.) como de las acciones que se realizan (más articuladas, mayor calidad, etc.). También han visto como han mejorado los conocimientos de sus integrantes en lo que se refiere a los derechos de las mujeres y ha crecido la repercusión de las acciones que realizan".
>
> (Evaluación final "Campaña para extender el uso del derecho como instrumento de cambio entre las organizaciones de mujeres de América Latina y el Caribe Hispano", dirigida y coordinada por Transformando).

EJEMPLO

VISIBILIDAD Y PRESTIGIO DE LA ORGANIZACIÓN

La presencia en medios y redes sociales contribuye muy notablemente a la visibilidad de la organización y sus mensajes. Además, si la campaña es notoria y exitosa muchas personas identificarán el logro con la calidad de la organización y esta será percibida como más integral y capaz de generar cambios.



Médicos del Mundo es la única organización española que es miembro de la Plataforma Europea contra la MGF (Mutilación Genital Femenina).

http://firma.medicosdelmundo.org/mutilacion-genital-femenina

EJEMPLO

CAPTACIÓN DE FONDOS Y AUMENTO DE BASE SOCIAL

Un resultado no esperado de la campaña puede ser que esta genere donativos para la organización o para la causa, la adhesión de nuevos socios y contactos con nuevos financiadores.

Si en las distintas fases de la campaña se ha facilitado y/o conseguido alta participación de las personas voluntarias es probable que estas se identifiquen y se sientan orgullosas de su organización y se mejoren los lazos que al final mejorarán la participación.

EJEMPLO



La campaña **"Pastillas contra el dolor ajeno"**, de Médicos sin Fronteras, recaudó más de 5 millones de euros.

www.youtube.com/watch?v=jcluxN_2DfM

GENERACIÓN DE EXPERIENCIA, CONOCIMIENTO Y ALIANZAS

Como se verá en la descripción de las fases, gestionar una campaña supone una actividad de investigación, relaciones públicas, logística, comunicación, seguimiento y evaluación…, actividades que enriquecen a la organización, a sus técnicos/as y al voluntariado.

El discurso político se aclara y perfecciona, las relaciones con algunas organizaciones se fortalecen y este mejor conocimiento de la realidad y fortalecimiento permitirá emprender nuevas acciones, tanto de campañas como de proyectos.

7.1.2. RIESGOS

DISPONIBILIDAD Y CONSUMO DE RECURSOS Y COSTE DE OPORTUNIDAD

Realizar campañas exige disponer de recursos suficientes para acometer con holgura un proceso que puede ser indeterminado, como se explicará más adelante, ya que algunas campañas pueden exigir incluso años para conseguir un impacto y esto supone, a veces, restarlo de otras acciones, a no ser que contemos con una financiación específica para campañas.

Entre los recursos necesarios no solo están los económicos, sino también el "capital social": voluntariado, red de contactos y la capacidad de acceder a los decisores o de generar interés en los medios de comunicación adecuados.

FALTA DE COMPETENCIAS DEL EQUIPO

Antes de comenzar hay que considerar si el equipo impulsor está capacitado para abordar con calidad un trabajo que requiere de conocimientos en profundidad del tema, capacidades de comunicación, de organización, de gestión de asuntos legales, de gestión de equipos y de redes complejas.

Para asegurar que esto ocurra es necesario fortalecer continuamente las competencias del equipo de campañas para lo que la organización debe facilitar los conocimientos necesarios sobre el trabajo que realiza y profundizar en este conocimiento a lo largo del tiempo mediante formación, encuentros, etc.

AMENAZAS AL PRESTIGIO Y LEGITIMIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Si la campaña no tiene éxito, se queda a medias, comete errores legales o lanza propuestas deficientes y basadas en una información insuficiente puede afectar al prestigio de la entidad y puede desmoronarse la confianza en la que se basan la base social, financiadores y otras entidades.

En estrategias de confrontación y aunque la denuncia esté bien fundada, habrá resistencias de las partes perjudicadas que pueden intentar desprestigiar la credibilidad de la organización.

Es necesaria una revisión crítica de la capacidad de movilización que requiere la estrategia seleccionada.

CONSEJO

RIESGOS LEGALES PARA LA ORGANIZACIÓN O SUS MIEMBROS

Si la organización aborda una campaña con una información que no es veraz o empleando métodos ilegales puede recibir una denuncia de la parte perjudicada. En ese caso, se juzgará al responsable de ordenar la acción: técnicos, dirección o miembros de la Junta Directiva o patronato.



En España, las "leyes mordaza" (Ley Orgánica de Protección de la Seguridad Ciudadana, de 2015 y reformada en 2017 y otras reformas del Código Penal), endurecen notablemente las manifestaciones no autorizadas y algunas comunicaciones desde Redes Sociales; por ejemplo, manifestarse sin permiso puede costar de 30.0001 a 600.000 euros.

Más información: https://nosomosdelito.net/

EJEMPLO

RIESGOS FÍSICOS

En algunos países poco democráticos las acciones de denuncia pueden resultar peligrosas, en especial para trabajadores o voluntarios locales, acarreando actuaciones extrajudiciales.

Por ejemplo, la lucha por proteger el planeta está suponiendo una oleada de amenazas, intimidaciones y asesinatos a activistas, con un total de 200 homicidios registrados en 2016.

En otros casos, criticar costumbres locales –aunque sean negativas para su propia población– puede provocar una reacción violenta con repercusiones en la integridad física de los miembros de la organización local.

EJEMPLO



Amnistía internacional exige la liberación inmediata de su presidente en Turquía y de otros miembros defensores de Derechos Humanos.

www.es.amnesty.org/actua/acciones/turquia-taner-kilic-jun17/

CONFLICTO CON FINANCIADORES PRIVADOS

Las campañas de denuncia pueden molestar, por su posicionamiento o acciones, a financiadores que no quieran verse relacionados con organizaciones demasiado críticas. Por ejemplo, en el caso de empresas o bancos difícilmente querrán financiar a entidades críticas con las grandes corporaciones o el neoliberalismo.

CONSEJO

En este punto es necesario revisar la solidez de la independencia de la organización ante presiones internas y externas.

CONFLICTOS INTERNOS EN LA ORGANIZACIÓN, CON LA BASE SOCIAL Y CON ENTIDADES EN RED

Aunque puede ser clásico el rechazo de algunos socios y socias a “meterse en política”, se debe considerar que no hacer nada ya es un posicionamiento en sí mismo. El miedo a este rechazo hace que ciertos debates “más políticos” no se lleguen a abordar en las organizaciones o que no se dejen lo suficientemente explícitos en sus documentos.

La diferencia de posicionamiento entre la base social poco activa, el voluntariado más implicado, el equipo técnico y la Junta Directiva o Patronato puede dar lugar a tensiones y conflictos que pueden producir un efecto de salida en una parte de la base social o en parte del equipo técnico o directivo que no se identifique con esos mensajes u acciones. Por ello, resulta fundamental explicar y debatir los posicionamientos con la base social de la organización.

Finalmente, desarrollar una campaña en red con otras organizaciones puede generar conflictos con los socios por posicionamiento político, gestión interna, “agendas ocultas” y conflictos de intereses.

Por tanto, antes de comenzar la campaña es conveniente revisar el nivel de consenso sobre la estrategia y principios, y dentro de la reflexión preliminar se debe incluir una consideración sobre la ética en la campaña: si tiene motivaciones oportunistas, si alguna parte de la campaña va contra los propios principios y valores, etc.



"QUEMAR" A LOS ACTIVISTAS

Las campañas pueden suponer un estrés importante por la necesidad de atender incidencias externas, proporcionar respuestas masivas y rápidas o problemas legales o suponer una involucración emocional intensa en causas dolorosas.

Se debe contar con la posible frustración por no lograr el impacto buscado pese a la importancia que revestía el tema y el esfuerzo invertido. Comunicar los avances y celebrar los logros harán más fácil la continuidad del apoyo social.



◆ 7.1.3. GESTIÓN Y REDUCCIÓN DE LOS RIESGOS

Una vez realizado este análisis, lo importante es poder hacer algo al respecto. Para cada riesgo tenemos que valorar la estrategia global y el apoyo de la dirección y la base social y los recursos con los que se cuenta.

Ante cada riesgo identificado, se puede optar por:

Prever...	...los riesgos más probables y tener preparado un "plan de contingencias" para reaccionar adecuadamente y con rapidez.
Impedir...	...medidas que conlleven un riesgo más que probable. Por ejemplo no mencionar una entidad determinada si no se está completamente seguro de la información. O no hacer algo en ciertos países sin garantías de Derechos Humanos.
Reducir...	...las consecuencias de posibles riesgos, por ejemplo con equipo de abogados o fondos para multas.
Transferir...	...el riesgo, por ejemplo a compañías de seguros.
Asumir...	... el riesgo si se considera que vale la pena el beneficio sobre el coste.

Tabla 6.
Posibles actuaciones ante cada riesgo identificado. Fuente: elaboración propia.

7. 2. CONSIDERACIÓN DE LA CAMPAÑA COMO "PROCESO" Y "PROYECTO"

Consideramos que la elaboración de campañas debe definirse como un “proceso” dentro de la organización, en cuanto que no debe ser algo puntual o verse como un evento desconectado del resto de áreas de trabajo. Ese proceso tiene que tener procedimientos documentados y se despliega por diferentes agentes, pertenecientes transversalmente a varias áreas de trabajo. El resultado de este proceso son las campañas.

Se recomienda conceder tanta importancia al proceso como al producto intermedio o final (la acción o acciones de especial relevancia durante o al final de la campaña, ej. acto de calle, envío de firmas, etc.), por cuanto supone de aprendizaje y empoderamiento de la organización y de la base social y de ciudadanía que se implique en la campaña, así como por la oportunidad que supone para generar sinergias entre objetivos internos y externos.

La siguiente herramienta sirve para diseñar un proceso de “Lanzamiento de Campañas”, que debe ser adaptado a cada cultura organizativa y para la que se recomienda involucrar en todo lo posible y a lo largo de todo el proceso a la base social de la organización, de forma que **el camino de diseño y desarrollo de la campaña aporte a la construcción de ciudadanía tanto a nivel interno como externo**.

Consideraciones previas:

- El **“Equipo de la campaña”** está constituido por personal contratado y voluntario. Su papel es coordinar las acciones y actuar como catalizador y facilitador. Las decisiones se toman por consenso de manera que el personal voluntario no está al servicio del personal contratado o para hacer lo que estos últimos no puedan hacer.
- A pesar de la aparente rigidez del esquema hay que contar con **flexibilidad** para cambiar de roles y desarrollar varios a la vez, sobre todo en pequeñas organizaciones.
- Las **decisiones más “políticas”** deben recaer en el ámbito de decisión asociativo (en organizaciones democráticas) **y las “técnicas”** corresponden a personal contratado o voluntariado encuadrado en equipos técnicos.

Responsable/Etapa	Junta Directiva	Asamblea	Coordinación General de la entidad	Equipo de la campaña	Base social	Responsable de Área de Campañas	Documentación y procedimientos
Diseño de la estrategia general de movilización	X		X	X	X	X	Política y manual de comunicación y estrategia
Aprobación de la Estrategia de campañas, enfoque…		X					
Propuesta de campaña	X	X		X		X	Procedimiento y formato.
Aprobación del tema, prioridades, presupuesto y puntos clave de la campaña	X		X	X			Según recursos necesarios y repercusión externa. Documento de prioridades estratégicas
Planificación detallada y materiales			X	X		X	Copia del dossier o notas de prensa.
Ejecución			X	X	X	X	Manual o argumentario de la campaña
Seguimiento de la comunicación				X	X	X	Dossier de medios
Seguimiento y decisiones de la relación con el entorno	X		X	X		X	Diseño de la estrategia general de movilización
Rendición de cuentas		X	X		X		
Sistematización de aprendizajes				X		X	Procedimientos de campañas

Tabla 7.
Diseño del Lanzamiento de una campaña definiendo responsables por etapas. Fuente: Transformando.

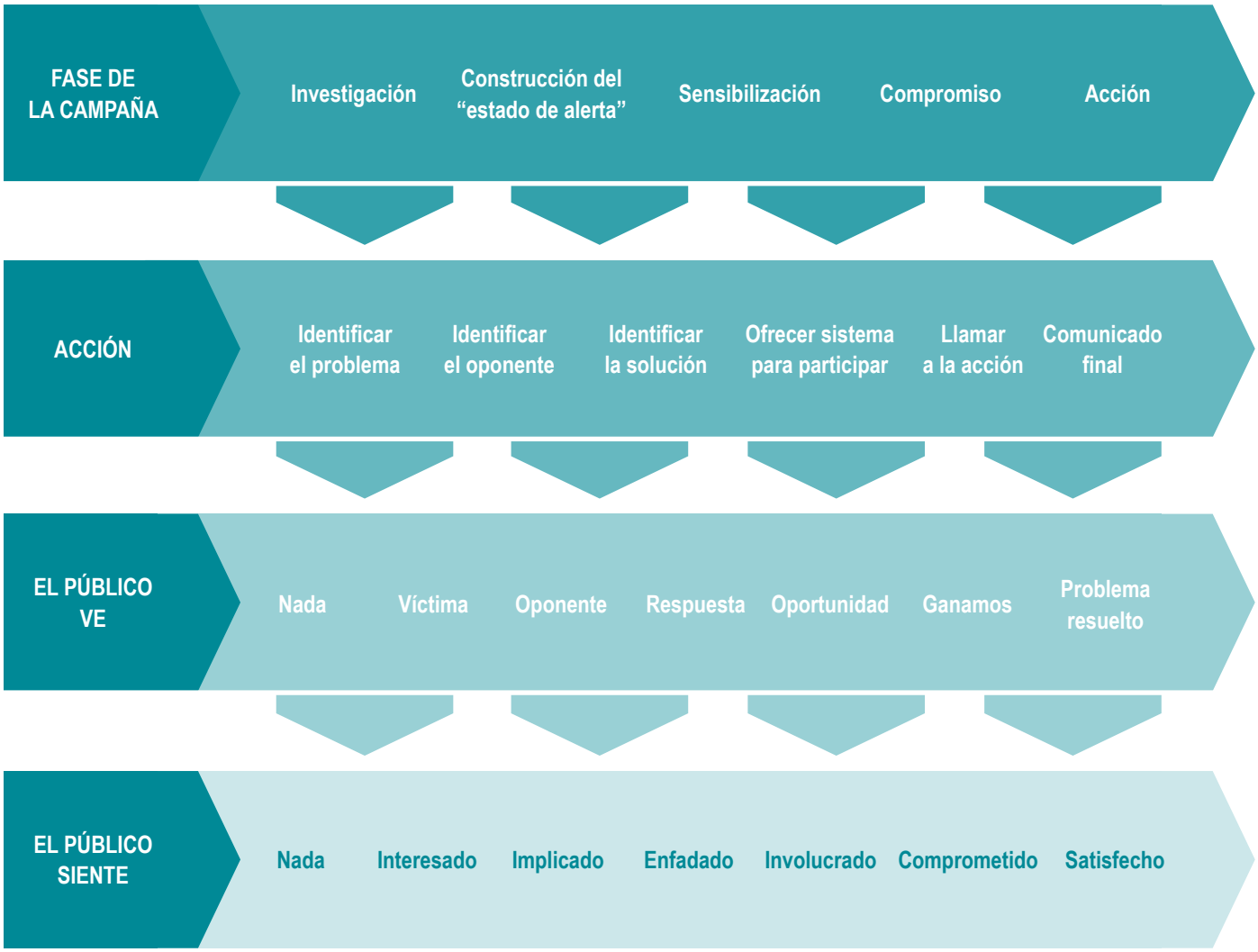
La gestión de una campaña se parece a la de un proyecto en cuanto a ser:

- **Una acción planificada**, con unos objetivos claros y específicos, una definición de los resultados esperados, las acciones necesarias para conseguir los resultados deseados y los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones.
- **Orientada por objetivos.** La campaña ha de ser eficaz, ha de asegurar que los recursos empleados conseguirán los objetivos deseados.
- **Con un alcance temporal, temático y geográfico definido**.
- **Con un cronograma** determinado y preciso.
- **Con procedimientos de trabajo** para desarrollar las acciones más complejas.
- Teniendo muy en cuenta los **actores clave y destinatarios** con los que trabajamos.
- **Con presupuesto** de los recursos económicos y humanos necesarios.

La interactuación con el entorno está llena de incertidumbres y es muy dinámica por lo que toda campaña debería tener capacidad de adaptación a medida que avanza, para que las interacciones internas y externas puedan ser adecuadamente integradas.

El siguiente esquema[44] explica cómo deberían acompasarse las acciones a la percepción del público en una campaña de movilización o de generación de opinión.

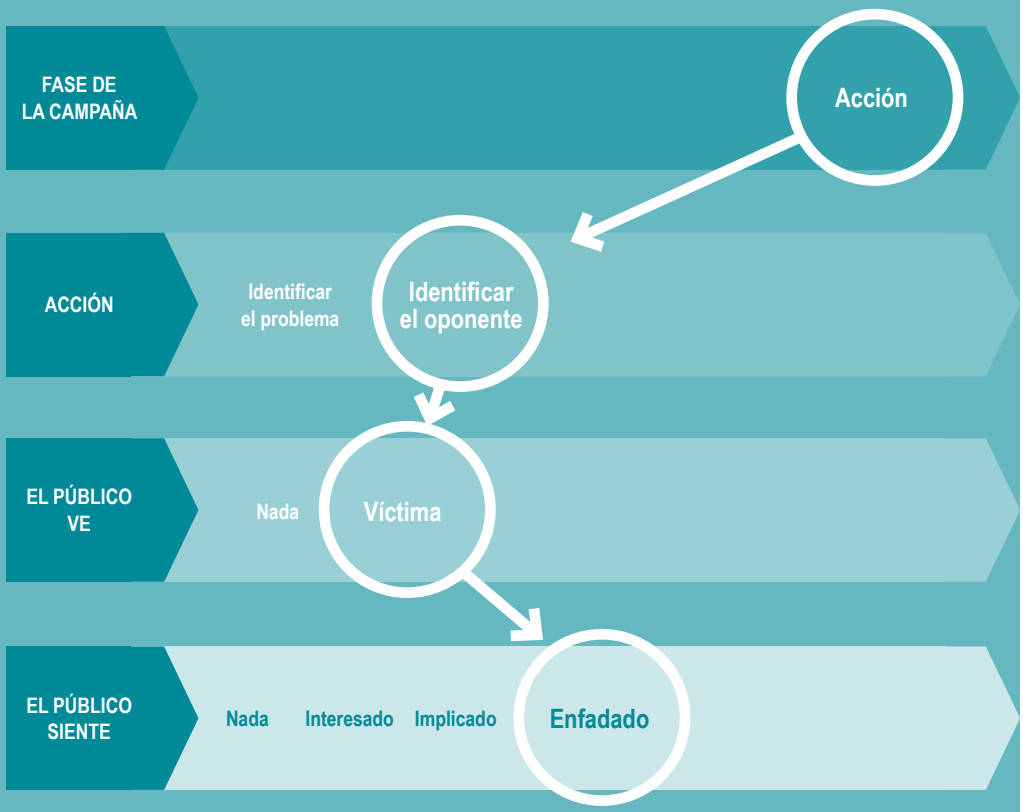
Figura 5.
Interacciones internas y externas entre fases, acción y público.
Fuente: P R Smith, Chris Berry, Alan Pulford. 1999



44 Strategic Marketing Communications. P R Smith, Chris Berry, Alan Pulford. 1999.

La situación ideal de desarrollo de una campaña puede no cumplirse. Por ejemplo, si se propone una acción descontextualizada, aislada de las líneas y entorno de la organización, sin una buena planificación ni recursos suficientes... ocurrirá que la campaña avanza sin comprobar que se está teniendo impacto en el público. Se llamará a la acción sin determinar claramente la participación que se busca de manera que el público solamente llegará a ver una víctima y al final sólo sentirá enfado ante una injusticia y sin que vea el problema resuelto. Ante esta situación las personas que han participado se encuentran frustradas por la falta de resultados y el problema seguirá igual.

ATENCIÓN



7. 3. APROXIMACIÓN AL PROBLEMA ¿QUÉ QUEREMOS CAMBIAR, QUÉ CUMPLIMIENTO DE DERECHOS QUEREMOS EXIGIR Y POR QUÉ?

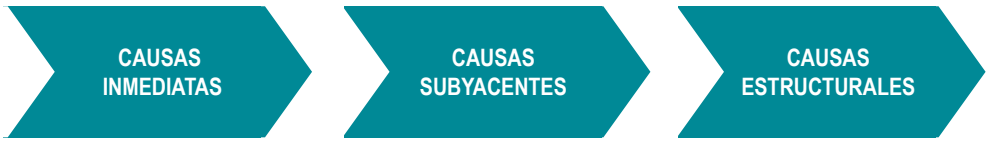
Los problemas sociales y ambientales tienen causas y consecuencias complejas y multidimensionales. En una primera aproximación debe delimitarse el problema focal, para a continuación, haciendo un análisis de causalidad, decidir que dimensión abordar.

Cuando estamos haciendo un análisis y valoración de la situación debemos plantearnos las siguientes preguntas[45]:

- ¿Qué retos de desarrollo existe? ¿Qué otros derechos están siendo afectados?
- ¿Quiénes son las personas más afectadas por esta situación?
- ¿Afecta de manera igual a todas las personas?
- ¿Dónde está ocurriendo?
- ¿Qué acciones se han llevado a cabo para afrontar esta situación?
- ¿Se ha logrado algún cambio?
- ¿Qué obstáculos se han encontrado?

En el análisis de situación es fundamental poner un énfasis especial en el análisis de género. Para llevar a cabo un buen análisis causal es necesario tener en cuenta todas las consideraciones en torno a la desigualdad de género. No hacerlo puede implicar reforzar las desigualdades existentes y, por tanto, dificultar e impedir el disfrute y realización de los derechos.

El análisis de causalidad nos permite identificar todas las causas que están impidiendo el disfrute de los derechos humanos, la igualdad de género y/o la sostenibilidad del planeta.



- Causas inmediatas: situación actual del problema.
- Causas subyacentes: consecuencia de políticas, leyes y acceso a recursos. Revelan la complejidad de los problemas y requieren intervenciones cuyas soluciones se obtienen a medio y largo plazo.
- Causas estructurales: condiciones que requieren intervenciones a largo plazo para poder cambiar actitudes sociales y conductas a diferentes niveles (familia, comunidad y niveles más altos de toma de decisión).

45 Adaptación de "Derecho Humano al Agua y al Saneamiento. Guía para la incorporación del Enfoque Basado en Derechos Humanos" ONGAWA. 2013.

- Una de las herramientas más utilizadas para este análisis es el **árbol de problemas**, una herramienta participativa que se usa para identificar los problemas principales con sus causas y efectos, y a partir del mismo definir con posterioridad los objetivos.

HERRAMIENTA

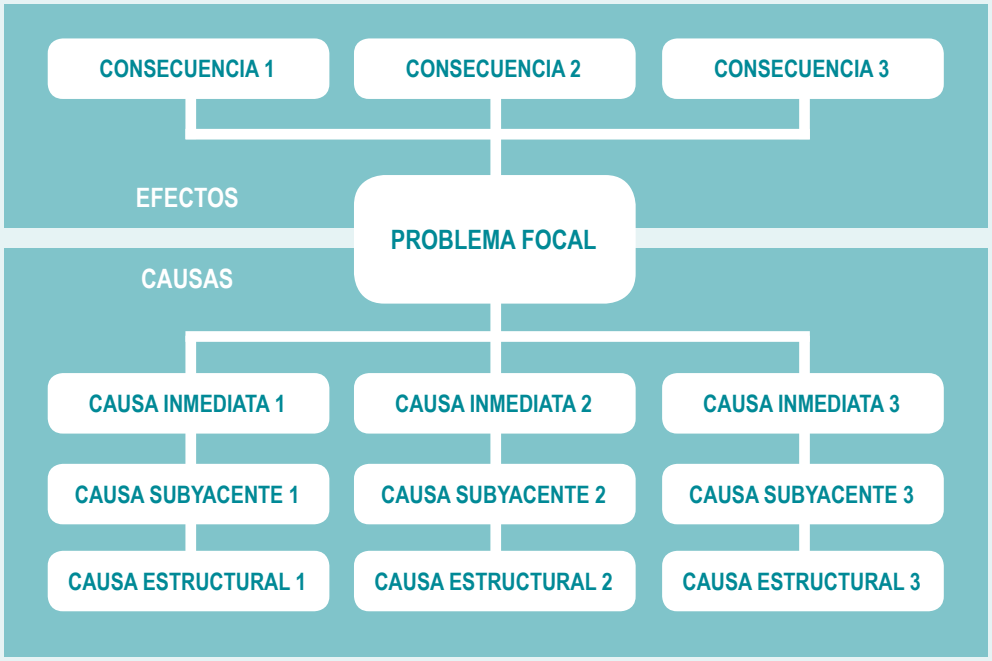


Figura 5.
Árbol de problemas.
Fuente:
Elaboración propia.

- Para decidir el tema concreto puede usarse una **matriz de decisión** para seleccionar temas sobre los que dirigir la campaña añadiendo todos los criterios deseados: pertinencia del tema, exclusividad (qué entidades trabajan ya en ese tema), demanda social (si es un tema sobre el que el entorno espera algo de la organización), temas que supondrían un conflicto interno…

Tabla 8.
Análisis de temas.
Fuente: Transformando para RedGE sobre TLC.

Clasificar: Alto/Medio/Bajo	IMPORTANCIA	URGENCIA	SENCILLEZ	CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA COMO RED	¿ACERCA A LOS OBJETIVOS?	ARGUMENTOS PARA INCLUIR EL TEMA EN LA ESTRATEGIA COMÚN	¿SELECCIONADO?
1.1 Cláusula Democrática 1.2 Estándares laborales y ambientales							
2. Impactos negativos de los Acuerdos para la Vigencia de los derechos							
3. Asimetrías y Trato Especial y Diferenciado en marco de los Acuerdos							

7. 4. INVESTIGACIÓN

Contar con información plenamente fiable y capaz de impactar en la opinión pública y decisores es totalmente crucial. Antes de comenzar es esencial una búsqueda exhaustiva del "estado del arte" para no reinventar investigaciones ya realizadas y trabajar en red con entidades especializadas en investigación y en el tema que trabajamos para que aporten conocimiento y credibilidad a la información.

En función de lo que queramos lograr, cambiar actitudes y creencias o influir y cambiar políticas, la investigación jugará un determinado papel, como se indica en la siguiente tabla[46]:

Tipo de objetivo	Papel a jugar por la investigación
Cambiar los términos del debate Cambiar las actitudes y creencias.	◆ Documentar el problema. ◆ Desenmascarar mitos. ◆ Proponer un nuevo ángulo o lectura a un tema familiar. ◆ Mostrar temas invisibles.
Destacar el impacto de políticas o conductas.	◆ Mostrar el vínculo macro-micro. ◆ Analizar políticas: ¿son pro-desarrollo? ¿enfoque de género? ◆ Comparar entre políticas de Estados o de compañías.
Influir en nuevas políticas.	◆ Proporcionar estudios de caso para ver qué política es mejor. ◆ Proponer soluciones.

Tabla 9.
Papel de la investigación según objetivo.
Fuente: ISF-ApD, 2010.



- **No toda la información necesaria será accesible y alguna será difícilmente contrastable o demostrable.**
- **Una investigación lleva tiempo y recursos, por lo que es necesario delimitar muy bien el objeto de la misma.**



Existen numerosas técnicas* para la investigación, que tendremos que combinar para diseñar la nuestra propia siempre que nos permitan obtener datos empíricos para responder al objetivo de la investigación. Entre ellas podemos citar: observación, encuesta, Delphi, entrevista, historia de vida, grupo de discusión, grupo focal, análisis de contenidos, análisis de redes e investigación acción participativa.

* Redes de investigación para la ciudadanía global. Fundació Solidaritat Universitat de Barcelona. **http://portalpaula.org**

46 Manual de campañas de ISF-ApD 2010.

Consejos para elaborar documentos e investigaciones para campañas:

- Vinculados a objetivos políticos, a procesos de toma de decisiones y oportunidades políticas.
- Políticamente discutibles, pero técnicamente incuestionables, ya que se elaboran con rigor temático y metodológico.
- Atractivos para los medios de comunicación: un estilo de redacción "con gancho", provocador y con historias ilustrativas, en la medida de lo posible acompañados de testimonios.
- Basados en la experiencia, lo cual otorga un reflejo fiel de la realidad y garantiza la legitimidad y la credibilidad del análisis y las demandas políticas de cambio.
- Adecuados para ilustrar la problemática e incluir recomendaciones y propuestas de acción política para el ámbito local. De esta forma se incrementa el interés de la población y de los destinatarios políticos del país en el que trabajemos en campaña.
- Que incluyan un análisis del marco normativo con los instrumentos que existen en la legislación para la participación de la sociedad civil en los asuntos públicos, o qué vías de reclamación hay cuando los derechos están siendo violados o no realizados.
- Que presenten datos desagregados por sexos.
- Que reflejen la situación y puntos de vista de los sectores más vulnerables y marginados de la sociedad.



7. 5. DEFINICIÓN DEL OBJETIVO DE TRANSFORMACIÓN

Una vez que se ha definido el problema e investigado podremos definir con precisión la solución y los objetivos de la campaña (que son los problemas en positivo): analizar cómo los derechos han sido conculcados, en qué medida influirá nuestra campaña en la mejora de la vida de las personas beneficiadas y si hay otros condicionantes que también deben ser tenidos en cuenta. También conviene pensar en acciones futuras y en consecuencias indirectas de la campaña.

En una campaña tendremos un objetivo general invariable que puede estar desglosado en varios objetivos específicos que se alcanzarán a largo o corto plazo y que pueden ir cambiando a lo largo de la campaña. El objetivo general no tiene por qué ser alcanzable por la campaña, pero los objetivos específicos sí.

Los objetivos específicos deben estar bien formulados para los medios disponibles ya que un fracaso puede dar lugar a frustraciones y a perdida de la credibilidad ante la base social y ante el "oponente".

Para conseguirlo es aconsejable formularlos de manera inteligente, **S**(specific) **M**(measurable) **A**(attainable) **R**(realist) **T**(time bound):

- **Especificos**: Deben ser lo más específicos y detallados posible.
- **Medibles**: Debemos establecer indicadores para medir que los resultados o cambios se han producido y partir de una línea de base.
- **Alcanzables**: Deben ser alcanzables con los recursos disponibles (humanos y económicos).
- **Realistas**: Hay que diferenciar entre alcanzable y realista, ya que hay que tener en cuenta el contexto en el que se realiza la campaña o el tamaño del objetivo que nos hemos marcado.
- **Temporales**: Deben estar acotados en el tiempo y podemos marcar hitos temporales para revisar la progresión y las posibles acciones correctoras si los resultados no están siendo los esperados.



CONSEJO

A continuación se propone una lista de preguntas que es aconsejable hacerse previamente para seleccionar el objetivo de nuestra campaña.

LISTA DE COMPROBACIÓN PARA SELECCIONAR OBJETIVOS*	
¿Existen datos cualitativos o cuantitativos que muestren que el objetivo mejorará la situación?	
¿El objetivo es alcanzable? ¿Incluso con oposición?	
¿Obtendrá el objetivo un gran apoyo social? ¿A la gente le interesa el objetivo suficientemente como para actuar?	
¿Serás capaz de conseguir fondos u otros recursos para llevar a cabo el trabajo necesario para conseguir tu objetivo?	
¿Puedes identificar claramente tus públicos objetivo? ¿Cuáles son sus nombres o puestos?	
¿Es fácil de entender tu objetivo?	
¿Tu objetivo tiene un marco temporal claro y realista?	
¿Tienes las alianzas necesarias con personas u organizaciones clave para alcanzar tu objetivo? ¿Cómo contribuye este objetivo a crear alianzas con otras ONG relevantes o con otros socios?	
Trabajando para conseguir este objetivo ¿proporcionará a la gente oportunidades para aprender y para implicarse con el proceso de toma de decisiones?	

Tabla 10.
Lista de comprobación para seleccionar objetivos.
Fuente: varios.

En función de las respuestas a esta lista de comprobación sobre cada uno de los objetivos podremos decidir cuál elegir porque sea más eficaz. A estas podemos añadir otros criterios de decisión como el impacto o la factibilidad.

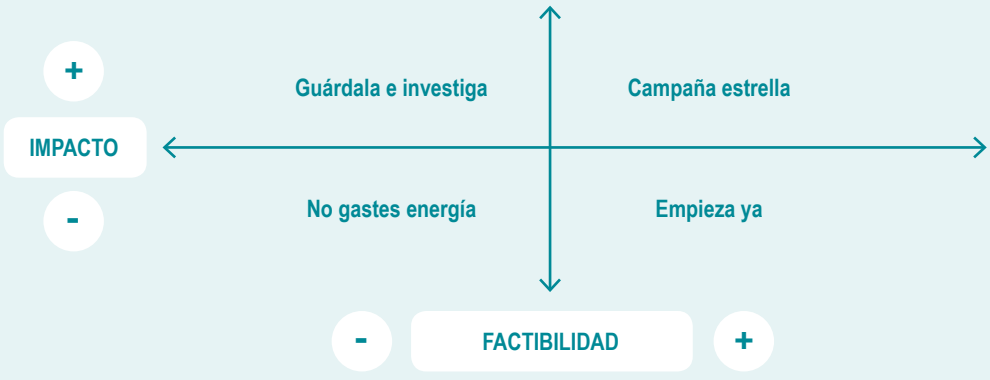


Figura 6.
Matriz de decisión.
Fuente: Elaboración propia basada en metodología Design thinking.

* Adaptado por la POI (Plataforma de O. de Infancia de la Guía de Formación en IP de SARA/AED y está adaptada del Midwest Academy's Organizing for Social Change más incorporaciones propias.

Definición de objetivos de incidencia sobre una campaña contra los acuerdos TLC (Tratados de libre comercio) con Latinoamérica:

EJEMPLO

PROPUESTA REDGE ESTRATEGIA DE INCIDENCIA TLC UE (ACM) PERÚ COLOMBIA - DERECHOS HUMANOS Y DESARROLLO	
1. OBJETIVO GENERAL	
OG	Movilizar una posición crítica de los decisores (parlamento europeo, parlamentos nacionales) y las organizciones de sociedad civil europea con respecto al ACM (ex AdA) por no garantizar condiciones básicas de derechos humanos y de desarrollo sostenible, constituyendo un retroceso en la relación biregional con respecto del SGPplus.
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
OE 1	Los decisores europeos tienen elementos de análisis sobre el ACM que les permiten ver los problemas del TLC UE en su capacidad de promover adecuado cumplimiento de derechos y desarrollo sostenible en materia comercio e inversiones.
OE 2	Decisores europeos (parlamentarios europeos y nacionales (¿cuál?)) expresan posiciones críticas frente aprobación del ACM y se plantea la necesidad de revisar / re-negociar el capítulo de DS, debido a las evidencias de violacion de DH en Colombia y las limitaciones para el cumplimiento de estándares ambientales en Perú.
OE 3	Se desarrollan estrategias biregionales de SC que promueven la revisión del ACM desde un enfoque de derechos (renegociación capítulo desarrollo sostenible).
3. MENSAJES E IDEAS FUERZA PARA LA INCIDENCIA	
MG	Los acuerdos comerciales requieren mecanismos efectivos que impidan que el comercio e inversiones se den en el marco de la violación de Dh y 1d. isminución de estándares ambientales. La UE se pueden promover acuerdos comerciales que no incluyan mecanismos eficientes para la violación de estándares y ejercicio del *dumping*.
MG	El ACM constituye un retroceso con respecto al SGPplus como mecanismo de garantía de derechos, el capítulo de desarrollo sostenible no tiene capacidad de obligar a los países a cumplir estándares para acceder a beneficios comerciales.
ME	Incoherencia Europea: UE no debe firmar TLC con Colombia que tiene una grave situcación de violación de derechos de los trabajadores (sindicatos y DDHH).
ME	Perú viene disminuyendo estándares ambientales y no garantiza los derechos de los PPII por promover comercio e inversión.

7. 6. MAPA DE PARTES INTERESADAS Y CONTEXTO

Cualquier campaña para conseguir derechos, redistribuir el poder o reducir desigualdades situará a algunas partes a favor, otras en contra y otras serán indiferentes por lo que será preciso identificar las partes y sus posturas y determinar la estrategia con cada una.

HERRAMIENTA

Para identificarlas podemos elaborar **un mapa de partes interesadas que nos ayude a visualizar el contexto** en el que habrá que detallar qué hacer con las entidades seleccionadas. Podemos tener:

Actores influyentes pero sin interés inicial → que habrá que motivar

Entidades oponentes → que habrá que neutralizar o prepararse para la defensa

Entidades cercanas y/o aliadas → con las que habrá que coordinar las acciones

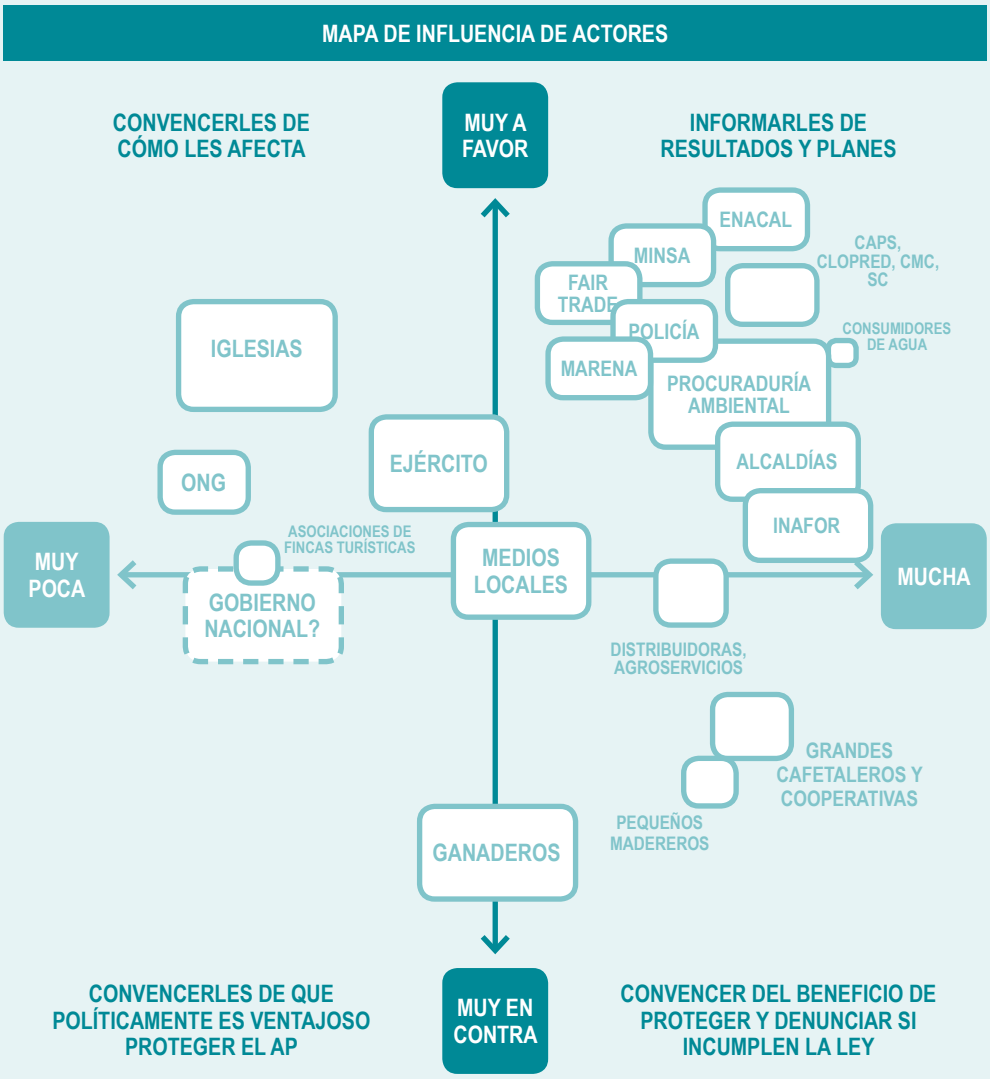


Figura 7.
Ejemplo de mapa de influencia de actores sobre la defensa de un Área Protegida en Nicaragua.
Fuente: ONGAWA.

POSTURA RESPECTO A NUESTRA PROPUESTA

IMPORTANCIA DEL TEMA PARA EL ACTOR

TAMAÑO: CAPACIDAD DE INFLUENCIA



CONSEJO

A lo largo de la campaña, las posiciones deberían ir cambiando con la influencia ejercida o las reacciones provocadas por lo que es esencial actualizar el mapa con estos cambios.



SABER MÁS

Manual de metodologías participativas. CIMAS.

www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/09/manual_2010.pdf



ATENCIÓN

Muchas personas y organizaciones tienen "agendas ocultas" que no desvelan pero que terminan influyendo. Otros actores harán declaraciones de buenas intenciones para reducir la presión, pero luego no alterarán las prácticas en lo esencial.

ANÁLISIS DEL CONTEXTO

En este punto se debe estudiar cómo es el contexto en el momento y lugar en el que se va a lanzar la campaña y analizar qué factores externos nos pueden influir o afectar positiva o negativamente: otras campañas en marcha, acontecimientos políticos y sociales vinculados a nuestra temática o no, situación socioeconómica, interés de la ciudadanía, aparición del problema en la agenda periodística, etc. Las condiciones influirán muy notablemente en el nivel de participación de distintos actores y colectivos y, por tanto, en el impacto.

7. 7. ELABORACIÓN DE LA "TEORÍA DEL CAMBIO": PROPUESTAS, SELECCIÓN DE ENFOQUES Y CANALES DE PARTICIPACIÓN

Como se ha descrito en el capítulo 3, una teoría de cambio representa un amplio análisis de una situación que requiere modificarse a fin de alcanzar un cambio positivo. Este enfoque de comprensión e intervención en la realidad parte de una "visión" de los logros que determinarán el éxito de la campaña e identifica un conjunto de resultados primarios, secundarios, etc. (todos ellos precondiciones "unos de otros") que articuladamente permiten alcanzar el impacto deseado. Tales precondiciones (resultados a diferente nivel) constituyen los elementos necesarios y suficientes para alcanzar el cambio planteado en concordancia con un conjunto de supuestos relacionados[47].

47 "Desmitificando la teoría del Cambio". www.rootchange.org/about_us/resources/publications/DemistificandolaTeoriadeCambio.pdf

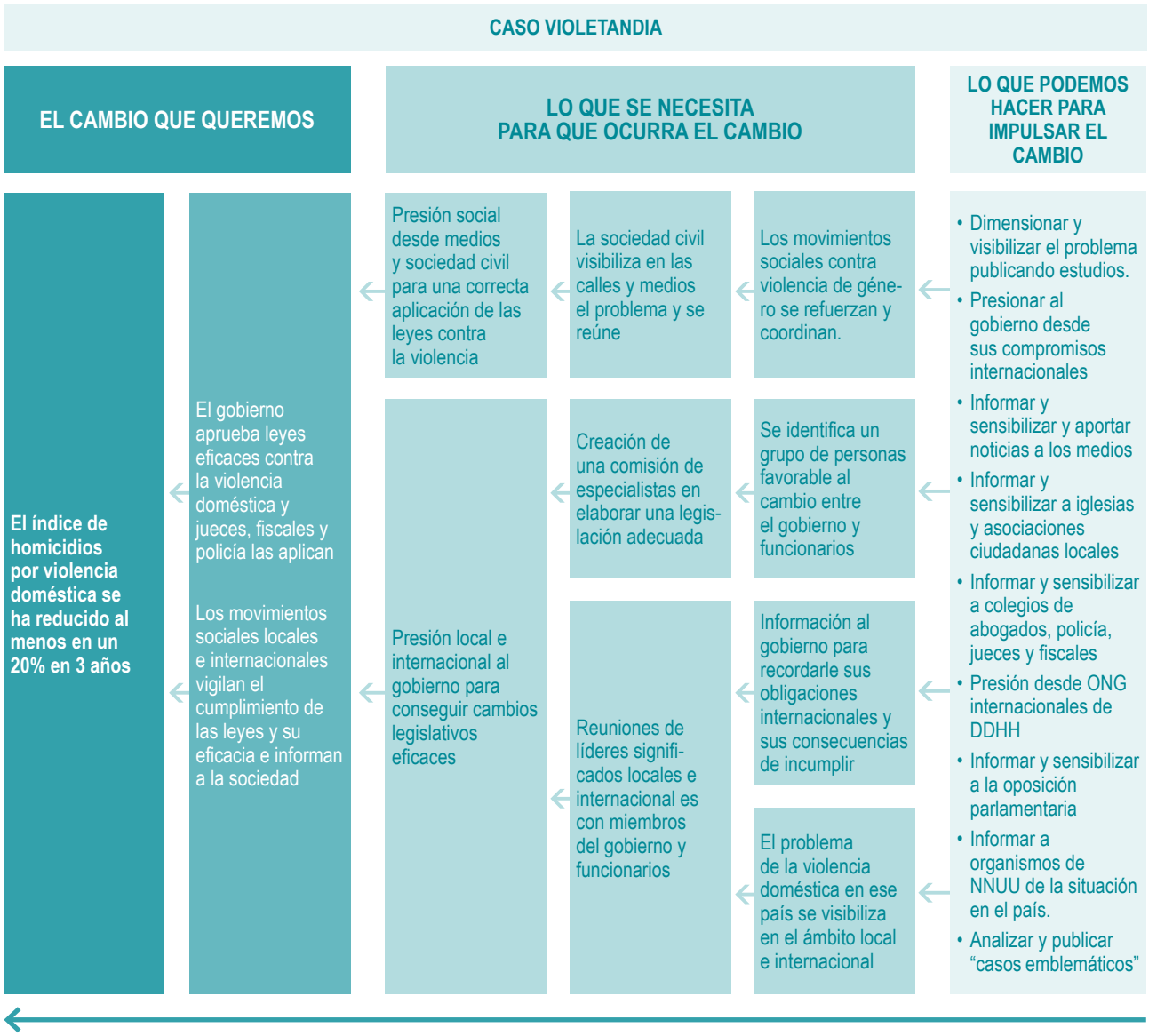
ATENCIÓN

Los cambios sociales son extremadamente complejos, como se ha insistido a lo largo de este manual. Conviene resaltar que "las ONG no somos los únicos actores sociales ni políticos (aunque a veces nos cueste enterarnos) por lo que es interesante enfocar campañas que aprovechan ventanas de oportunidad social y política para impulsar procesos y debates, de forma que no están claros los límites entre campaña y cambio. La idea sería ir hacia una noción de campaña que supere la lógica lineal de proyecto como cadena de acciones para lograr un cambio, y asumiera una Teoría del Cambio más compleja" (José Gómez, ONGAWA).

Por tanto, hay que considerar con prudencia este supuesto de secuencia "lineal" y excesivamente simple de las acciones sucesivas que llevarán al cambio buscado.

Este conjunto de acciones y condiciones y logros conviene representarlo gráficamente para ver mejor las interrelaciones, como se muestra en el supuesto de la figura siguiente.

Figura 8.
Ejemplo elaboración de teoría del cambio. Fuente: José Mª Menéndez. Curso de Incidencia Política. CONGDE. 2012.



Según el tipo de cambios buscados algunas campañas necesitarán unos plazos muy largos: por ejemplo, aquellos relacionados con cambios culturales o problemas estructurales complejos. En cambio, otras campañas deben ejecutarse con gran rapidez e intensidad, porque la causa es urgente e inaplazable, como por ejemplo las campañas de Amnistía para salvar la vida de alguna persona o la aprobación de alguna ley.

7.7.1. ELABORACIÓN DE PROPUESTAS Y DEFINICIÓN DE CANALES DE PARTICIPACIÓN

ELABORACIÓN DE PROPUESTAS

A medida que realizamos la teoría del cambio podemos definir las propuestas concretas que debemos hacer a cada agente involucrado. A estas alturas -y difícilmente antes- tendremos información suficiente para elaborar propuestas creíbles, concretas y claras. El cumplimiento de las propuestas llevará al objetivo deseado. Por ejemplo, si nuestro objetivo es reducir el índice de homicidios por violencia doméstica, habrá propuestas de cambiar o crear algunas leyes, otras de incluir contenidos en la educación, propuestas de dotación de recursos, etc.

Algunos consejos para elaborar propuestas:

- ¿El cumplimiento de la propuesta conseguirá acercarnos al objetivo?
- ¿Están en el ámbito de decisión de la persona o entidad a quien se dirige?
- ¿La formulación es entendible para el público objetivo?
- ¿La propuesta que realizamos es tanto creíble y convincente como eficaz para el problema abordado?
- ¿La propuesta es capaz de conseguir involucración, compromiso?



Como se ha incidido a lo largo de este manual, la participación de la ciudadanía es esencial para el logro de los objetivos de la campaña y los generales de transformación social. La participación debe ser real[48], con canales adecuados, como ya se vio en el apartado 5.2. Movilización social.

Uno de los factores de éxito de las campañas es el apoyo activo de la ciudadanía en general y de la base social, de manera que se consiga que estas se conviertan en agentes de cambio y de influencia pudiendo contribuir de numerosas maneras: difusión desde sus redes sociales a sus contactos, aportación de información, contactos, presencia en actos de calle, acciones de ciberparticipación, aportar ideas creativas y valoraciones, etc. **La campaña debe dejar claro esa "llamada a la acción"**, que debe adaptarse y ser realizable por las personas a las que estamos pidiendo que actúen para que sientan que el problema tiene

48 Ver explicación de en qué consiste participar en la "Escalera de Roger-Hart": www.formacionsve.es/salida/documentos/17.pdf

solución y que está en sus manos resolverlo. La participación generará, además, una identificación con el tema abordado y con la propia entidad que la promueve. Sin participación no hay transformación.

Como hemos visto en las estrategias y herramientas de campañas **las propuestas pueden ser muy variadas en función de en quién queremos influir, a quién nos dirigimos, el contexto o la temática que estemos trabajando**. Ejemplos de propuestas: cambiar una parte concreta de una ley; prohibir una práctica de una empresa, cambiar un hábito de consumo.

DEFINICIÓN DE CANALES DE PARTICIPACIÓN

Deben definirse los canales de participación que se utilizarán tanto a nivel interno como externo, aunque en ambos casos estos deben ser accesibles y estar claramente definidos.

A nivel interno pueden ser diferentes según en la fase en la que nos encontremos: correo electrónico y grupos internos de Facebook o mensajería instantánea a través de móvil para coordinación; espacios de reunión para generación de ideas; boletines, a veces diferenciados para personal contratado, personas voluntarias y socias, para lanzar información de la campaña, etc.

A nivel externo es recomendable combinar espacios de participación presencial (acciones de calle, reuniones, formaciones) con espacios digitales (recogida de firmas, ciberparticipación…).

Conscientes también de que la toma de conciencia y los pequeños gestos son muy importantes en la reducción del impacto ambiental aconsejamos tener en cuenta a la hora de elegir lugares para reuniones, encuentros y movilizaciones, que estos estén bien comunicados con transporte público o próximos a los/as asistentes para minimizar desplazamientos y el uso de los medios de transporte más contaminantes.

7.7.2. DEFINICIÓN DE ENFOQUES

Ahora es el momento de definir la forma de aproximarnos a los interlocutores para conseguir la máxima eficacia respecto a nuestros objetivos. Estos enfoques podrían ir cambiando a lo largo del tiempo, en función de los cambios conseguidos o de la propia estrategia de la campaña.

ENFOQUE DE COLABORACIÓN

El enfoque de colaboración o negociación implica buscar **un acuerdo basado en hacer coincidir los mínimos comunes de ambas partes**, o lo que es lo mismo, la táctica que permite ganar sin perder nada realmente valioso, entregando sólo aquello que no es realmente importante.

A veces es más eficaz y realista una estrategia de negociación y colaboración que una de confrontación y denuncia, aunque tener una estrategia de colaboración no quiere decir evitar la crítica hacia la entidad con la que se colabora, si debe haberla.

La colaboración se puede basar en políticas de Responsabilidad Social de la empresa o en programas de gobierno o de partidos.

Si nos encontramos con personas alineadas con los valores de campañas solidarias dentro de las estructuras de las entidades a las que nos dirigimos se les puede proporcionar conocimientos y argumentos para que realicen propuestas desde el interior de sus entidades y para que realicen cambios en el ámbito de sus competencias.

Antes de iniciar habrá que sopesar qué es más eficaz para apoyar a la población excluida ya que en algunos países los gobiernos expulsan a ONG críticas, impidiendo cualquier actuación.



ENFOQUE DE CONFRONTACIÓN

A menudo, se tiende a pensar que la movilización y la incidencia siempre implican presión y confrontación, aunque **se acude a este enfoque cuando las distancias entre la posición de la entidad objeto de la campaña y la del grupo social son insalvables**, es decir, cuando no existen mínimos comunes.

La entidad que tiene una política que quiere ser cambiada por otra no cambiará fácilmente si no siente una presión.

A veces incluso puede formar parte de una estrategia de una organización situarse siempre fuera de la corriente dominante, para convertirse en una especie de crítico permanente, el “poli malo” de movimientos sociales.

En una estrategia de confrontación hay que estar preparada para afrontar la presión del “oponente”, que buscará sus propios datos y usará todas las estrategias a su alcance, incluso la del desprestigio.

También es posible simular un interés negociador que en realidad busca empantanar y dilatar indefinidamente una decisión. En ese caso se podría llegar a una situación de confrontación para desbloquear un asunto.



◆ 7.7.3. PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES. ESTIMACIÓN DE RECURSOS NECESARIOS

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

Se trata de definir en detalle qué vamos a hacer, dónde, para quién, cómo, cuándo, etc. Existen muchos modelos de planificación de proyectos que pueden usarse para ello.



Puntos clave que deben contemplarse:

- Riesgos potenciales.
- Documentación de trabajo necesaria (ej.: permisos para acciones de calle).
- Recomendaciones para la ejecución de cada actividad.
- Localización física concreta de las acciones.
- Tipo de acciones que se van a llevar a cabo, resultados esperados y responsable.
- Calendario, momento en el que se van a realizar cada una de las acciones, reflejando la secuencia y encadenamiento de las etapas de la intervención. Este cronograma debe considerar otros acontecimientos del entorno que apoyen o dificulten la difusión (conferencias internacionales, efemérides, elecciones, partidos de fútbol…).
- Inventario de recursos (humanos, materiales, de conocimiento y financieros) y posibles entidades colaboradoras.
- Sistema de información para el seguimiento y la evaluación.
- Plan de contingencias: aproximarse en lo posible a los problemas y tener previsto qué hacer para reaccionar mejor. Por ejemplo, implicaciones legales.



Planificación parcial de una campaña de influencia en parlamentarios europeos:

4. PLAN DE ACCIÓN		Recursos	Responsable
A. ESTUDIOS PARA LA ACCIÓN			
Análisis del capítulo de DS al cierre	Análisis del capítulo de DS para Perú y Colombia mostrando sus limitaciones para el adecuado cumplimiento de los estándares DDLL y ambiente	Estudio breve	RedGE
Limitaciones DDHH y Cláusula Democrática	Análisis de la Cláusula Democrática y contraste con la situación de Colombia	Estudio breve	ALOP
B. COORDINACIÓN ARTICULACIÓN SC Y ALIADOS			
Coordinación de Estrategia	Diseño y ajuste permanente de estrategia (teleconferencias, reuniones de trabajo)	Teleconferencias	Todos
	Se acuerdan argumentos comunes para la incidencia	Reunión coordinación	
Ampliación de aliados de SC UE	Se promueve alianza y se socializan los argumentos con aliados de la UE. Ejes prioritarios: Bruselas y España. Reforzar alianza con aliados en materia de DDLL y ambiente en la UE. Mapa actores/directorio	Identificación de aliados potenciales, establecer contactos, promover reunión adhesión de documentos e iniciativas	RedGE
Foros SC biregional:se visibilizan los argumentos críticos del ACM, con énfasis en las contradicciones en el cumplimiento de DDHH y estándares ambientales	Foro EuroLAT	Tema se incluye en el programa /análisis y en Declaración	ALOP
	Foro Taller en EA IV	Foro / Taller	
Pronunciamientos	Se elabora carta con amplia adhesión de OSC, que sustenta el argumento de incidencia	Carta para presentación	Recalca
	Declaraciones biregionales de Cumbres incluyen el tema	Pronunciamiento	
	Declaración biregional sobre TLC y DS	Pronunciamiento	
C. INCIDENCIA			
Elaboración de documentos	Elaboración de cartas nacionales	Carta	Grupo Sur
	Elaboración de carta conjunta PE + CO	Carta	
	3 Policy Brief (1. Cap DS 2. Caso Perú, 3. Caso Colombia) Suscrito por diversas organizaciones	Documento (2 páginas)	
	Traducción de documentos	Documento (2 páginas) traducido	
Grupo de Europarlamentarios amigos	Identificación de parlamentarios aliados	Lista de contactos	Recalca
	Comunicación / invitación estrategia (participación)	Reuniones de trabajo	
	Se definen acciones parlamentarias (cada bancada, y entre bancadas)	Iniciativas parlamentarias (preguntas, etc.)	

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN INTERNA

Además del impacto en campañas de comunicación y movilización externa, las TICs tienen una gran repercusión en la coordinación interna de una campaña, facilitando desde la coordinación de manera efectiva y el trabajo a distancia, hasta la propia gestión documental de los proyectos.

Tener un blog interno es una práctica muy extendida principalmente dirigida a trabajadores y voluntarios, con el objetivo de que se genere una comunicación eficaz y cuidar la relación entre los miembros de la entidad.



Algunas herramientas de trabajo colaborativo en línea: **Trello**, **Google Sites** y **Drive**, **Hackpad**, **Quiq**, **Basecamp**, **Dropbox**, **Asana**...



ESTIMACIÓN DE RECURSOS: HUMANOS, MATERIALES Y ECONÓMICOS

Una vez que se ha trazado la propuesta y el enfoque y hemos comenzado a planificar es necesario comprobar los recursos con los que se cuenta para garantizar que podemos llevar a cabo la propuesta.

Estos recursos se dividirán en:

- **Personal.** Basándonos en la tabla para implementar el lanzamiento de la campaña vista en el apartado 7.2 se comprobará que contamos con el personal necesario (contratado, voluntario) y se definirán las responsabilidades de cada uno. Puede ser que haya que formar previamente a los responsables o que haya que acudir a asesorías externas para determinados trabajos.
- **Materiales.** Habrá que tener en cuenta que según el tipo de materiales en los que nos vayamos a apoyar para ejecutar las propuestas de la campaña necesitaremos un determinado presupuesto, tiempo de preparación o número de personas implicadas en el diseño de los mismos. Habrá que evaluar si realmente compensa que los materiales sean en formato físico o digital.
- **Económicos.** Los recursos económicos necesarios se repartirán en diferentes partidas teniendo en cuenta al menos las siguientes: personal en función de las horas de trabajo; creatividad, diseño y elaboración de materiales, posibles riesgos que haya que asumir en función del enfoque elegido y/o posibles imprevistos.

7. 8. FINANCIACIÓN

Según el informe del sector que publica anualmente la Coordinadora de ONGD de España, en 2016 las organizaciones invirtieron una media de un 5% del gasto total en Educación para el Desarrollo, principalmente en actividades de sensibilización. Este es un indicador relevante sobre la escasez de recursos disponibles para realizar campañas.

La capacidad de conseguir fondos dependerá, en parte, del tipo de campaña. Las campañas con enfoques "colaborativos" serán más probables que sean financiadas y de conseguir tiempos "probono" de empresas o apoyo de medios de comunicación. Para conseguir más independencia, pueden conseguirse recursos mediante "crowdfunding", fondos propios, eventos, etc.



ATENCIÓN

Una de las dificultades que nos podemos encontrar a la hora de poner en marcha una campaña, en el caso de organizaciones sociales, es que son muy intensivas en personal, y sin embargo puede que solo podamos contar con financiación externa para la elaboración de materiales pero no para cubrir los gastos de horas de trabajo.

En el caso de que pudiéramos contar con recursos recurrentes y suficientes para dedicar al diseño y elaboración de materiales es aconsejable que se fomente especialmente la participación del voluntariado en la fase de creatividad y diseño de los materiales y/o que puedan trabajar de manera coordinada con la empresa externa que se contrate ya que esto aumenta su empoderamiento y vinculación a la campaña.



ATENCIÓN

Algunas campañas consiguen gran impacto con pocos recursos, lo que puede ser de gran motivación para las organizaciones pequeñas o para épocas de crisis. En este caso fomentar la imaginación y la creatividad del equipo de campañas es esencial para lograr que acudir a una contratación externa sea solo una opción complementaria.



EJEMPLO

Campaña de "crowdfunding" para financiar la campaña de ILP de vivienda de la CAM.

www.goteo.org/project/iniciativa-legislativa-popular-derecho-vivienda



7. 9. COMUNICACIÓN

Las campañas son esencialmente una herramienta de comunicación para transformar, por lo que esta fase es totalmente esencial[49].

Cada tipo de campaña y cada público requieren una aproximación específica:

- En las **campañas dirigidas a generar estado de opinión** resulta eficaz captar la atención del público mediante una o varias historias "impactantes". Se transmite una visión positiva para que el público sienta que tiene espacio y capacidad de actuar y de hacer algo para cambiar la situación. Será la forma de ganarse a esa parte de la opinión pública para nuestra causa.
- **Para influir sobre las creencias y actitudes públicas** se busca ilustrar, de la manera más humanizada posible, la relación entre las políticas y la vida de las personas. Para ello, una herramienta fundamental de trabajo son las investigaciones que incorporan la búsqueda de testimonios que reflejen la cara y la experiencia de las personas cuyas vidas quisiéramos mejorar.
- **A los medios de comunicación** les interesan historias que sean nuevas, que aporten datos nuevos y sorprendentes, y que se relacionen también con la vida de las personas afectadas. Para ello, en las investigaciones se busca lo que en inglés se denominan ***"killer facts"*** o datos impactantes: cifras fáciles de recordar y de entender, que pueden hacer fácilmente el titular de una noticia, y que ayudan a poner en contexto números o cantidades cuya magnitud no se apreciaría de otra manera.
- En la **comunicación dirigida a decisores políticos** es necesario una justificación muy sólida, que no deje resquicios a la duda o a la falta de credibilidad y que prevea las diversas consecuencias de las propuestas. Debe contar con una presentación breve, muy clara y que esté pensada en los intereses de la entidad a la que se dirige. En paralelo y de forma complementaria, puede apelarse al lado humano para que facilite la relación, estire sus márgenes de decisión y conceda la mayor prioridad posible al tema.



Ejemplo de "killer fact":

https://tribune.com.pk/story/137598/youtube-video-of-the-day-killer-facts-about-education/

EJEMPLO

49 Adaptado del Manual de Campañas ISF ApD 2010.

Por tanto, el mensaje depende de cada público, pues se trata de llamar su atención, provocar su reacción y respuesta. En las siguientes tablas se ordenan los mensajes por destinatarios:

Tabla 10.
Herramienta para ordenar mensajes y destinatarios.
Fuente: elaboración propia.

	¿Es para medios?	¿Es para políticos?	¿Es para aliados?	¿Es para público general?	¿A qué temas de la campaña sirve?
Mensaje 1					
Mensaje 2					
Mensaje 3					

Tabla 11.
Ejemplo de mensajes por tipo de público.
Fuente: ISF-ApD. 2010.

DESTINATARIO	EVIDENCIA ANTE LA QUE MEJOR RESPONDEN
Políticos	Grandes ideas. Historias impactantes. Visión positiva.
Funcionarios / técnicos	Metodología objetiva, rigurosa y creíble. Datos. Detalles técnicos.
Consejos Ejecutivos	Información relacionada con la compañía o sus intereses, o generada junto a ellos.
Creencias y actitudes públicas	Historias "personalizadas". Conexión estrecha entre políticas e impactos.
Medios de comunicación	Controvertida, nueva. Rostro humano a cada historia. Ofrecer datos muy clarificadores ("killer facts").



CONSEJO

Recomendaciones para conseguir una campaña "viral"*
(Más de 1 millón de visualizaciones en los primeros 6 días de campaña).

- Asumir riesgos y contar la historia de otra manera. Aportar enfoques novedosos al "storytelling".
- Plan de difusión. Pensar bien los canales y planificar la difusión, invirtiendo en ADS (anuncios). Conseguir apoyo de youtubers/ influencers.
- Equipo multidisciplinar. Arrancar con equipos de background variados, "brainstorming".
- Materiales interactivos. Apoyarse en infografías para completar el vídeo y testimonios en primera persona.

* UNICEF, aprendizajes de la campaña http://elviajedesuvida.es

Bajo un enfoque de género a la hora de comunicar habrá que prestar atención a cómo utilizamos el lenguaje de manera no sexista. Esto implica ir más allá de utilizar "a/o" o "as/os", en lugar del masculino plural para conceptos que incluyan a mujeres y hombres.

Se tendrán en cuenta: la sintaxis, buscando términos genéricos plurales, nombres y pronombres personales expresados en masculino y aquellos expresados en femenino, se observarán los calificativos que se adjudican a mujeres y hombres que reflejan estereotipos de unas y otros, y se tendrá en cuenta la semántica, analizando cómo puede cambiar de sentido un término si se refiere a un hombre o a una mujer.

Para más información se puede consultar la "Guía para el uso no sexista del lenguaje" elaborada por la Asociación Mujeres Jóvenes.

MANUAL DE CAMPAÑA

Este manual o argumentario, como lo llamamos en ONGAWA, es un documento que recoge los puntos clave que las personas involucradas en la campaña deben conocer: objetivos, propuestas, calendario, contactos, estilo de comunicación, mensajes clave, actuaciones para emergencia…

Los destinatarios de este manual son los miembros del equipo de campaña, puesto que puede tener información confidencial, aunque también se puede pasar al resto de las áreas involucradas y de la base social.

Es un documento vivo que puede ir cambiando a lo largo de la campaña según su desarrollo o si se producen cambios en el contexto o datos de partida.



Desde el año 2001 la Campaña Mundial por la Educación celebra la Semana de Acción Mundial por la Educación (SAME).

http://campaignforeducation.org/docs/actionweek/2015/Vote%20for%20Education_Toolkit_EN.pdf



EJEMPLO

7. 10. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTO

Conocer los resultados que estamos consiguiendo durante la ejecución de la campaña o al finalizar la misma es esencial para asegurarnos de que esta era pertinente, si nos hemos organizado de manera efectiva, si hemos empleado los canales de participación adecuados, si los recursos han sido suficientes o insuficientes o si los efectos positivos o cambios producidos por la campaña serán sostenibles en el tiempo.

Sin embargo, a veces, no le damos la suficiente importancia o simplemente no sistematizamos esos aprendizajes y resultados que nos puedan servir para futuras acciones, razón por la que se ha dedicado mayor peso a este apartado sobre las fases que comprende una campaña.

Para empezar, recordamos brevemente **las diferencias entre seguimiento y evaluación:**

> **Seguimiento** es la monitorización sistemática y permanente de los avances y dificultades de una iniciativa a través del tiempo, verificando que las cosas estén marchando de acuerdo a lo planeado o no y permitiendo que se realicen ajustes de manera metódica. Es siempre una tarea interna y presta más atención a las actividades y recursos, sobre todo en la medida en que la estrategia aún no ha producido resultados apreciables.
>
> **Evaluación** es una recopilación y análisis sistemáticos de información que permite, de la manera más participativa posible conocer el resultado de una intervención, con el fin último de proponer mejoras útiles para las organizaciones involucradas en su ejecución. Puede ser realizada por personal externo y presta más atención a los resultados y el impacto.

A medida que se va diseñando una campaña es el mejor momento para pensar en indicadores de seguimiento y evaluación y en la forma en que se recabará la información necesaria para medirlos.

El sistema de seguimiento y evaluación está previsto para arrojar evidencia de que la campaña ha causado los efectos deseados. El sistema debe ser capaz de demostrar que dicha evidencia es creíble y válida, utilizando documentación simple, directa y manejable. Además, proporcionan la información necesaria para rendir cuentas (incluyendo informes a sus donantes y a la propia organización), evaluar y mejorar su desempeño, incrementar y documentar los aprendizajes y mejorar las acciones futuras[50].

A. DISEÑO DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Debe comenzar desde el diseño de la campaña, aunque en fases posteriores se pueden incorporar los cambios que se consideren pertinentes.

En esta fase se determinan:

- Criterios de evaluación e indicadores que midan su consecución.
- Fuentes de información primaria y secundaria de dónde se obtendrá la información.
- Herramientas de información que se utilizan en la recogida de datos.
- Momentos a lo largo del proyecto en los que se produce la recogida de información.
- Nivel de participación de los distintos agentes en la evaluación.

50 Curso de Incidencia Política de la CONGDE, 2012 y materiales de Transformando.

B. FASE DE TRABAJO DE CAMPO

La recogida de información se produce a lo largo de toda la campaña.

En algunos casos es necesario recoger información para concretar el punto de partida de la realidad social en la que se pretende influir para poder evaluar las transformaciones reales finalmente conseguidas. Por ello, en algunas ocasiones se realiza, si es posible, un levantamiento de datos antes de iniciar la campaña (Línea de Base).

Para lograr mayor rigurosidad en el estudio se procura la triangulación de técnicas, recopilando datos cuantitativos y cualitativos así como información secundaria.



Algunas herramientas que solemos utilizar para la **recopilación de información** son:

- **Herramientas cualitativas:** "análisis de discurso" con grupos de discusión, entrevistas y observaciones.
- **Herramientas cuantitativas:** cuestionario.
- Documentos creados para la **evaluación y seguimiento:** listados de asistencia, actas de reuniones, etc.
- **Documentos secundarios:** publicaciones, manuales de campaña, planes, etc.

Los criterios de evaluación que se pueden emplear son los siguientes:

Diseño	Valora aspectos del diseño inicial y el estilo de comunicación, como coherencia con las líneas de trabajo de la organización y la definición de resultados e indicadores.
Pertinencia	La pertinencia es la adecuación de los resultados, objetivos y teoría de causalidad del programa al contexto y las necesidades a las que la campaña pretendía influir. Para su valoración se debería tener en cuenta contextos políticos, socioeconómicos y culturales.
Cobertura	Criterio por el cual se establece hasta qué punto se ha llegado al ámbito previsto y si los medios utilizados han sido los más adecuados. Ejemplo: si la campaña ha conseguido resultados en un tema o una zona prioritaria.
Gestión	En el análisis de la gestión se presta especial atención a los procesos internos: organización interna, colaboración de entidades aliadas, flexibilidad y rapidez de respuesta, cantidad de personas movilizadas, ejecución del presupuesto, etc. Ejemplo de indicadores cualitativos: En el caso en que una campaña se haya realizado por una agrupación de entidades, se debería evaluar si la articulación entre las organizaciones ha sido capaz de generar planes, acciones y posicionamientos conjuntos, así como compartir información relativa a este tema. Ejemplos de indicadores cuantitativos: Porcentaje de gastos de administración y gestión de la campaña.

→

Eficacia	En este apartado se realiza una valoración de lo conseguido en el proyecto a partir de las acciones, resultado y objetivos planteados en el diseño del mismo, sin considerar los costes en los que se incurre para obtenerlos (en ese caso sería eficiencia, difícil de valorar pues no suele haber referencias objetivas). Ejemplo: Se han conseguido 64 cambios legislativos respecto a los 40 previstos.
Sostenibilidad	La sostenibilidad es el grado en que los efectos positivos derivados de una campaña continúan (o podrían continuar) vigentes al finalizar. Ejemplos: Cambios legislativos asumidos por partidos. Formación de activistas para mejorar y enriquecer su repertorio de incidencia y acción política. La creación y renovación de alianzas con otras organizaciones de la sociedad civil, aumentando así la capacidad futura de interlocución y presión sobre los Estados.

Tabla 12
Criterios de evaluación.
Fuente: varios.

A continuación mostramos un listado orientativo de ámbitos de gestión y resultados sobre los que definir indicadores:

- Definición y logro de objetivos de la campaña.
- Fortalecimiento de la organización.
- Empoderamiento de la base social.
- Avance en el debate interno.
- Visibilidad y percepción que se tiene de la organización.
- Captación de base social.
- Generación de experiencia, conocimientos y contactos.
- Acciones emprendidas como consecuencia de la campaña.
- Eficiencia de los recursos consumidos.
- Amenazas al prestigio y legitimidad de la organización.
- Capacidad de movilización.
- Incidencias sufridas.
- Relación con financiadores.
- Motivación de la base social.
- Proceso de lanzamiento de campañas.
- Utilidad de las investigaciones y publicaciones.
- Eficacia de la comunicación.
- Uso de herramientas de diseño de campañas, como mapa de partes involucradas.
- Adecuación del enfoque (colaboración o confrontación).
- Nivel de participación.
- Claridad en las propuestas realizadas.
- Oportunidades del momento aprovechadas.
- Nivel de flexibilidad.
- Uso de la creatividad.
- Calidad de la planificación.
- Seguimiento posterior de los cambios logrados.
- Celebración del éxito y agradecimientos.
- Sistematización de aprendizajes.

C. FASE DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y ELABORACIÓN DEL INFORME

El momento en el que se realiza el análisis de la información recopilada así como la elaboración del informe puede ser durante la evaluación intermedia y final.

Gran parte del trabajo en campañas tiene por resultado acciones que no admiten una cuantificación: "discursos" manejados, redes establecidas, acuerdos y políticas.

Se siguen cuatro niveles de enjuiciamiento sistemático:



En el análisis se tienen en cuenta factores que podrían haber contribuido a que se hayan superado, o no, las metas previstas, por ejemplo por sinergias entre las organizaciones participantes o factores de entorno que hayan afectado a la repercusión de una misma campaña en diferentes ámbitos geográficos.

En las recomendaciones se realizan sugerencias de mejora a incorporar en futuras acciones o para mejorar la sostenibilidad de los resultados. Por ejemplo, generar acciones de seguimiento de la aplicabilidad de las leyes aprobadas en cada país para poder posteriormente diseñar acciones de incidencia en el caso de que no se estén poniendo en práctica.

D. FASE DE DIVULGACIÓN DE RESULTADOS

Tras la elaboración del informe de la evaluación se presentan los resultados ante el equipo directivo, la entidad financiadora, la población beneficiaria y las organizaciones implicadas.

◆ 7.10.1. LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO

El impacto puede definirse como *la medida en la cual una actividad o intervención produce cambios duraderos o significativos –positivos o negativos, intencionados o no- en las vidas de personas y comunidades*[51]. Por tanto, **se trata de los efectos atribuibles a una campaña, a largo plazo y con mayor alcance**. Sería necesario "descontar" los efectos de otras fuentes que pudieron influir en el mismo momento en que se realizó nuestra campaña.

51 Curso IP CONGDE 2012.

Esta definición atiende a las consecuencias últimas de nuestra intervención, a su **incidencia en la vida de las personas a favor de las que intervenimos**. Esto es algo muy difícil de evaluar por lo que para comprobar estos efectos a veces se necesita conceder un amplio espacio de tiempo para verificar la evolución de la situación.



ATENCIÓN

Impacto no es sinónimo de resultado, conceptos que suelen confundirse ya que podemos obtener resultados, como por ejemplo la adopción de una ley conforme a nuestras recomendaciones, cuyo impacto sea insuficiente o nulo a la hora de cambiar realmente el estado de las cosas. También puede haber un impacto negativo producido a pesar de nuestra acción o a causa de ella de manera que el impacto no se limita a revisar si hemos alcanzado los efectos previstos y deseados (que buscamos en nuestros objetivos específicos), sino a considerar todo posible efecto en cuanto al cumplimiento de nuestro objetivo general o final.

Como ya se ha mencionado, una herramienta para poder medir la atribución de una campaña a un impacto determinado es construir una "línea de base": una descripción de la situación previa para poder compararla con la posterior. El problema es que es costoso y además no se puede garantizar totalmente esa atribución si existen otros factores que influyen sobre la situación final. El momento de realizar una línea de base debe ser, por tanto, previo a la campaña y en condiciones similares a las que habrá en el momento de la futura campaña.

Por ejemplo, una campaña contra la ablación necesitará de una línea de base inicial para poder comparar las estadísticas antes y después de la campaña. Pero los procesos sociales de cambio se alimentan de muchos factores y precisan mucho tiempo para valorar si está obteniendo resultados reales y determinar la atribución.

Es posible que a menudo tengan que ser indicadores indirectos, ya que los resultados de las actividades de incidencia política son muchas veces intangibles o a largo plazo (especialmente los resultados intermedios, antes de que se concrete el cambio de política). La "teoría del cambio" elaborada nos facilitará la definición de indicadores en esos resultados intermedios.

Ejemplo de Indicadores de impacto:

- Cantidad de nuevas investigaciones sobre el AME (Acceso a Medicamentos Esenciales) entre profesionales de la salud concienciados por la campaña.
- Porcentaje de mujeres que reconocen haber emprendido acciones de reivindicación por haber aumentado su conciencia como sujetas de derecho.
- Incremento de la base social activa.



EJEMPLO

Evaluación de una campaña de CALDEM (Comité de América Latina y el Caribe para la Defensa de los Derechos de la Mujer). Impacto de las acciones y nivel de realización en la generación de cambios jurídicos o legislativos.

ACCIONES	IMPACTO DIRECTO	IMPACTO INDIRECTO	NIVEL DE ACTIVIDAD EN LA CAMPAÑA
ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INFORMES ALTERNATIVOS DE PAÍSES A DIFERENTES ORGANISMOS INTERNACIONALES.	X		ALTO
ASESORAMIENTO O ACOMPAÑAMIENTO A PARLAMENTARIOS/AS, OPERADORES DE JUSTICIA, ETC.		X	ALTO
ACOMPAÑAMIENTO EN LITIGIOS INTERNACIONALES	X		ALTO
DESARROLLO DE PROPUESTAS DE LEY	X		ALTO
PROPUESTAS DIRECTAS A DECISORES (A TRAVÉS DE INFORMES, ESCRITOS, ETC.)		X	MEDIO
DENUNCIAS ANTE INSTANCIAS NACIONALES DE CASOS CONCRETOS	X		ALTO
DENUNCIAS ANTE INSTANCIAS INTERNACIONALES DE CASOS CONCRETOS	X		ALTO
APARICIONES EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA MANDAR MENSAJES ESPECÍFICOS A LA POBLACIÓN Y/O DENUNCIAR		X	ALTO
PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES DE MOVILIZACIÓN (MARCHAS, MANIFESTACIONES, ETC.)	X		MEDIO
ORGANIZACIÓN DE EVENTOS INFORMATIVOS Y DIVULGATIVOS (FOROS, ENCUENTROS, PRESENTACIÓN DE LIBROS E INFORMES, ETC.)		X	ALTO
RECOGIDA DE FIRMAS		X	BAJO

Una vez medidos los indicadores es necesario verificar su impacto, por ejemplo contrastando con fuentes secundarias de ámbitos similares y también si se valoran positivamente los efectos finales logrados. Esta valoración puede hacerse mediante historias de vida, grupos de análisis, mediciones de indicadores de cumplimiento de derechos, etc.

Tabla 13
Curso de incidencia política para el desarrollo. CONGDE 2012.

ATENCIÓN

Alguna de las dificultades y retos que supone evaluar las campañas son*:

- **La incidencia política a menudo tiene perspectivas de largo plazo. Los cambios de políticas suelen ser lentos y sus efectos paulatinos. Esto hace que en ocasiones sea difícil identificar los cambios y sus efectos.**
- **Las estrategias de incidencia pueden tener diferentes objetivos, entre los cuales estarán los cambios en la formulación de políticas y programas, pero también objetivos de rendición de cuentas, de participación, de sensibilización. Esta multiplicidad de objetivos hace múltiple a su vez el tipo de indicadores que necesitamos.**
- **Los cambios políticos, en ocasiones, no se reflejan en una norma sino en una actitud o cambio de enfoque.**
- **Generalmente utilizamos estrategias diferentes al mismo tiempo –movilización, relación directa con decisores, etc. - y no siempre es fácil atribuir a cada estrategia su papel en el cambio producido.**
- **Cuando el trabajo se lleva a cabo en alianza puede ser más difícil evaluar la contribución exacta de cada organización al objetivo pretendido. Y en general, puesto que actuamos en contextos complejos con multitud de actores, la atribución de la influencia presenta dificultades.**

* Curso de incidencia política para el desarrollo. CONGDE 2012

SABER MÁS



CIPPEC

- Guía N°4: Definiendo cómo medir los resultados de corto, mediano y largo plazo. 2012. CIPPEC.

  www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1764.pdf

- Guía Práctica para la medición y la gestión del impacto. 2013. EVPA.

7.10.2. LA EVALUACIÓN DEL PROCESO

Además de la evaluación sobre la incidencia que tiene la campaña en la vida de las personas destinatarias existe otra que no debemos pasar por alto: la evaluación del proceso. Esta tendrá cabida en un marco de actuación en el que se asume la campaña con un enfoque educativo transformador que sin restar importancia al impacto concreto de la campaña **pone en valor los resultados intangibles** y los objetivos alcanzados a nivel interno y externo en las personas involucradas.

Aunque ya se han mencionado con anterioridad un completo listado sobre los que definir indicadores en relación a la evaluación del proceso podemos destacar los siguientes:

- **Trabajo en red:** se han establecido alianzas que perdurarán en el tiempo más allá del marcado por la propia campaña, de manera que ya no tenemos aliados puntuales sino colaboradores habituales.
- **Empoderamiento del equipo:** la campaña ha propiciado el aumento de la capacidad de movilización e incidencia del equipo de campañas y del resto de la organización.
- **Enfoques:** se ha incorporado el enfoque de género, derechos humanos y sostenibilidad ambiental a lo largo de toda la campaña.

En este punto es muy importante que en la organización o colectivo que pone en marcha la campaña haya una **apropiación a nivel institucional sobre este enfoque de proceso**, de manera que no haya incoherencias entre el discurso y la práctica y no sea necesario estar continuamente justificando el valor de los resultados que "no se ven".

7. II. OTRAS RECOMENDACIONES[52]:

- **Adaptar la estrategia de comunicación a cada público específico**.
- **Aprender desde la práctica**. La complejidad de las campañas no debe ser obstáculo para iniciarlas, siempre que se equilibren los objetivos con los recursos y se haga un enfoque muy profesionalizado. Poco a poco irán mejorando los impactos con la experiencia.
- **Aprovechar oportunidades** en los que el contexto puede apoyar la visibilidad de la campaña o hacer más sensibles a los decisores, como las elecciones.
- **Asumir la confrontación** que pueda derivarse de la campaña y estar preparado para asumir los costes y dotarse de argumentos.
- **Celebrar el éxito y agradecer:** Cuando se consigan los objetivos, se debe felicitar a todos los participantes. Así se animarán a apoyar nuevas acciones. También aumentará la reputación de eficacia de la organización.
- **Claridad** en las propuestas.
- **Combinar propuestas en espacios presenciales y virtuales** para que cada persona pueda actuar en aquel en el que se sienta más cómoda, eficaz o le sea posible en ese momento.
- **Compromiso y tenacidad** con la causa hasta cumplir objetivos. Los cambios se producen lentamente y lograr un cambio de política mediante la incidencia posiblemente sea un proceso gradual que tomará tiempo y energía.

52 Estos consejos provienen de fuentes propias, sumadas a adaptaciones del Manual de campañas ISF EpD 2010, del manual de Incidencia Política, Comunicación y Formación de Coaliciones Ciudadanas. Editado por Karen Sirker* y del manual de campañas de Amnistía Internacional.

- **Creatividad en todo:** propuestas, mensajes, imágenes, formas de participar, aprovechamiento de recursos…
- **Credibilidad** de las posibilidades de conseguir el objetivo y del compromiso de la entidad.
- **Definición de objetivos alcanzables** pero sin dejar de suponer un reto.
- **Enfoque adecuado**, capaz de persuadir a la sociedad y sus decisores para comprometerse con el problema.
- **Evitar el oportunismo**, no aprovechar un momento especial para colar la agenda propia o no tener realmente una propuesta sólida elaborada.
- **Flexibilidad, adaptabilidad:** si no funciona una estrategia, entonces prueba otra, y otra, hasta que se logre la meta.
- **Movilización de los movilizadores**, ofreciendo herramientas para que la organización no sea el único agente de movilización.
- **No buscar financiación**, sino proponer cambios desde un enfoque de Derechos Humanos.
- **Planificar y seguir un proceso organizado y sistemático**, para no realizar actividades puntuales e inconexas.
- **Progresividad:** afrontar temas complejos paso a paso.
- **Proximidad con los intereses del público**. Si nuestros temas y propuestas resultan demasiado novedosas o alejadas de las prioridades, será más difícil conseguir su apoyo.
- **Seguimiento posterior de los cambios logrados:** Las campañas tienen una duración limitada, aunque puede variar de meses a años, pero pueden no garantizar que los cambios conseguidos (en caso de éxito) sean sostenibles. Los intereses de los grupos contrarios al cambio seguirán.
- **Sistematizar aprendizajes**. Finalmente, reservar fuerzas para sistematizar aprendizajes y dejar accesibles las herramientas utilizables para futuras campañas.
- **Transformar desde la esperanza**, mostrando ejemplos de que el cambio es posible.
- **Uso del humor**, como lenguaje universal y como forma de emocionar y generar recuerdo, siempre que sea pertinente.
- **Utilizar la sorpresa y la provocación**, por ejemplo, recogiendo afirmaciones políticamente incorrectas, leyendas urbanas, preguntas…
- **Valorar si es más eficaz sumarse a campañas de otras entidades** o lanzar las propias. Por un lado, seremos menos visibles y tal vez los objetivos no se ajusten exactamente a lo que buscamos. Por otro lado, podemos conseguir retos mayores, ser más eficientes y fortalecer nuestra red.

8.

Casos detallados

8. CASOS DETALLADOS

Para finalizar este manual, se incorporan siete campañas con más detalle por ser ejemplos de buenas prácticas en alguna de las fases que componen la campaña, por las herramientas utilizadas, el tipo de participación que fomentan, etc.

No se pretende citar campañas perfectas en su totalidad, sino recoger informaciones que no son accesibles para el público y que pueden ser útiles como aprendizaje. Los ejemplos son variados en cuanto a presupuesto, duración, estrategias y objetivos y cada uno puede aportar aprendizajes interesantes.

CAMPAÑA	¿QUIÉN LA PONE EN MARCHA?
1. Candidatura Sostenible	ONGAWA
2. Derribemos Fronteras Mentales	CONGDEX
3. Fantasmas del Chimborazo	CODESPA
4. Generación No Hunger	ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE
5. Stop Rumores	ANDALUCÍA ACOGE
6. Yerro, capitán de su destino	POR UN MUNDO MÁS JUSTO
7. 50 litros	ONGAWA

8.1. CAMPAÑA "CANDIDATURA SOSTENIBLE" DE ONGAWA, INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO HUMANO



ONGAWA
INGENIERÍA PARA EL DESARROLLO HUMANO

¿Qué resaltamos para justificar su inclusión como caso detallado?

Se trata de una campaña que aprovecha un momento clave, como son las elecciones, combinando una estrategia de relación directa con futuros decisores junto con movilización de ciudadanía y que muestra la relación local-global. La inversión en materiales gráficos es alta. En cuanto al tiempo es un ejemplo de campaña muy corta pero intensa.

"Candidatura sostenible" - ONGAWA	
Tipo de campaña	Generación de opinión pública y movilización social de titulares de responsabilidad.
Marco estratégico que define su línea de trabajo en "Campañas"	Este proyecto se encuadra dentro del objetivo de ONGAWA de promoción de una ciudadanía activa (Estrategia de movilización social de 2011). Este concepto hace referencia a que la ciudadanía es consciente de su pertenencia a una comunidad local y global y se involucra activamente en la vida comunitaria, debatiendo sobre sus problemas, promoviendo y apoyando cambios y mejoras o confrontando cambios no deseados.
Lugar/Años	Ciberacción, 2015.
Objetivos	◆ Fomentar entre la ciudadanía extremeña la sensibilización sobre las desigualdades en el acceso al agua y la energía y los impactos del cambio climático sobre la población más vulnerable de los países del Sur. ◆ Fortalecer la participación de la ciudadanía extremeña en la promoción del desarrollo humano sostenible.
Destinatarios	El proyecto se dirige a la ciudadanía usuaria habitual de Internet (alrededor del 50% según datos del INE).
Número aproximado de personas involucradas	**27 personas en total:** ◆ 2 personas contratadas de la organización a tiempo parcial. ◆ 2 personas externas a la organización como asesoras. ◆ 3 personas voluntarias de diferentes áreas de ONGAWA. ◆ 20 miembros de la base social se involucran en la actividad y la difusión.
Principales acciones realizadas	◆ Elaboración y difusión de **cuatro vídeos** sobre el acceso al agua y la energía y los impactos del cambio climático en los países del Sur. ◆ Elaboración y difusión de **nueve infografías** temáticas. ◆ Diseño y difusión de una **ciberacción** en la que la ciudadanía de las 13 Comunidades Autonómicas en las que se celebraban elecciones podía pedir a los partidos políticos Candidaturas Sostenibles, comprometidas con la lucha contra la pobreza y el cambio climático.
Herramientas de comunicación interna y hacia el exterior que han sido más eficaces	**Comunicación interna:** se ha trabajado con **documentos compartidos en la nube** para la coordinación entre las sedes de las distintas comunidades autónomas y con la asesoría externa. **Comunicación externa:** se ha realizado un uso intensivo de redes sociales (Twitter y Facebok) con **apoyo de imágenes, vídeos y web específica para la campaña**. Se ha gestionado de manera más intensa desde las cuentas institucionales de ONGAWA, desde la cuenta específica de campañas y desde la cuenta de Extremadura.
Cronograma inicial y real	**Cronograma inicial:** de junio a octubre de 2014. **Cronograma real:** abril de 2015. **Preparación ciberacción:** 15 días. **Ejecución ciberacción:** 7 días.
Tipo de participación llevado a cabo por la base social	Revisión y aportes a los recursos gráficos. Preparación de bases de datos para la ciberacción. Difusión.

"Candidatura sostenible" - ONGAWA	
Presupuesto	9.990€ para producción de materiales (imágenes, vídeos, web) y acompañamiento y asesoramiento de agencia de comunicación. Salarios de dos técnicos.
Fuentes de información utilizadas:	Datos de Organismos de NNUU. Proyectos propios de ONGAWA. Boletines Oficiales de cada comunidad autónoma (para ver la relación de candidaturas presentadas a las elecciones).
Mapa de partes interesadas	Se hizo mapeo de candidatos/as por partidos y por comunidades autonómicas a las que mencionar.
Evaluaciones de acciones e impacto (resumen o anexar o citar documento si es público)	**Impacto recursos gráficos:** 4.241 visualizaciones. **Impacto ciberacción:** ◆ 5 apariciones en medios digitales, entre los que cabe destacar el blog 3500 millones de El País y el blog Desigualdad de El diario. ◆ Herramienta multimenciones: 30 participantes, 158 menciones. ◆ Estadísticas del hastag #CandidaturaSostenible: 652 participantes, 1617 tweets, 5 millones de impresiones en pantalla. ◆ 124 nuevos seguidores en Twitter. ◆ 53 nuevos seguidores en Facebook.
Incidencias y cómo se solucionaron	Muchos partidos y candidatos a mencionar. Quizás hubiera sido mejor centrar los esfuerzos en las comunidades donde ONGAWA tenía sede autonómica (Andalucía, Castilla La Mancha, Castilla León, Extremadura y Madrid).
Lecciones aprendidas y buenas prácticas	**Buenas prácticas:** ◆ El contenido gráfico y los videos le dieron visibilidad y viralidad a la acción, además de coherencia entre la web y la acción. ◆ La herramienta multimenciones permitió tener a un grupo de participantes muy activos. **Lecciones aprendidas:** ◆ Las propuestas del manifiesto eran difíciles de asumir, al menos a corto plazo. ◆ Había muchas organizaciones haciendo lo mismo y pidiendo cosas muy parecidas pero sin trabajo en común.
Enlace para descargar o ver materiales de difusión	◆ Plataforma de la ciberacción: *www.tresdesigualdades.org/* ◆ Blog del nexo agua – energía – cambio climático: *https://nexoaguaenergiacambioclimatico.wordpress.com/* ◆ Vídeos: - Agua – Energía – Cambio Climático: *www.youtube.com/watch?v=pjeXRRletH0* - Agua – Energía: *www.youtube.com/watch?v=X_jl4pNDJYI* - Agua–Cambio Climático: *www.youtube.com/watch?v=uXCt5jJ0E3o* - Energía – Cambio Climático: *www.youtube.com/watch?v=X_jl4pNDJYI*

8.2. CAMPAÑA "DERRIBEMOS FRONTERAS MENTALES" DE LA COORDINADORA DE ONGD DE EXTREMADURA (CONGDEX)



¿Qué resaltamos para justificar su inclusión como caso detallado?

Se destaca muy positivamente el proceso participativo llevado a cabo para la ideación, diseño y ejecución de la campaña por parte de un gran número de ONGD pertenecientes a la CONGDEX en el que se consigue mucha visibilidad con muy bajo presupuesto gracias a esa implicación y trabajo en red. La comunicación se realiza en dos fases: una primera de llamada de atención y una segunda en la que se aporta información. En cuanto al público es una campaña local, dirigida a la población de Extremadura.

"Derribemos fronteras mentales" - CONGDEX	
Tipo de campaña	Generación de opinión pública.
Marco estratégico que define su línea de trabajo en "Campañas"	No existe, para cada campaña se hace una estrategia propia, un "guión".
Lugar/Años	Extremadura, 2016.
Objetivos	◆ Desmontar y combatir los prejuicios, el desconocimiento y la distorsión de información detectadas a pie de calle, comentarios en periódicos, redes de internet, medios de comunicación, en relación al trabajo en cooperación y las acciones que desarrollamos las organizaciones de desarrollo. ◆ Ofrecer argumentos sobre por qué cooperar es importante.
Destinatarios	◆ Ciudadanía extremeña en general. ◆ Colectivos y personas cercanas de la CONGDEX.
Número aproximado de personas involucradas	**Entre 20 y 30 personas pertenecientes a:** ◆ ONGD del grupo de educación para el desarrollo de la CONGDEX. ◆ Servicio externo contratado. ◆ Personas voluntarias que participaron en los videos.

"Derribemos fronteras mentales" - CONGDEX	
Principales acciones realizadas	**Primera Fase de la Campaña** **Lanzamiento de tres píldoras sorprendentes**, con poca información y mucho ruido de fondo, donde se presentan los prejuicios que escuchamos en la calle, en torno a tres cuestiones: ◆ "La ayuda no se justifica mientras existan necesidades aquí. Primero los de aquí y luego el resto del mundo…" ◆ "La ayuda no llega, se la gastan las ONGD en el camino… ◆ "Las personas cooperantes son unas hippies que sólo quieren viajar y estar de vacaciones…" **Segunda Fase de la Campaña** **Tres vídeos *Making Of,*** o el cómo se hizo, dónde se plantean datos en torno a estas tres cuestiones: ◆ "Nuestra casa es la tierra, y no es cuestión de aquí o allá". ◆ "La ayuda sí llega. Para informarse sólo hay que mirar nuestras memorias". ◆ "Las personas cooperantes están altamente capacitadas, y trabajan en contextos de riesgo y gran dificultad".
Herramientas de comunicación interna y hacia el exterior que han sido más eficaces	**Comunicación interna:** a ONGD miembros de CONGDEX, envío de circulares internas con la información de la campaña y un guión interno de comunicación de la campaña con direcciones de participantes y mensajes clave. **Comunicación externa:** los videos se alojaron en Youtube y se difundieron a través de redes sociales (Twitter con hashtag específico #PrejuiciosCongdex, Facebook), grupos de WhatsApp y entrada en web específica. Publicaciones en medios de comunicación (diario.es).
Cronograma inicial y real	**Fase de diseño: desde comienzos de año**. **Fase de ejecución:** **Fase 1. Lanzamiento de Píldoras Prejuicios: semana del 12 al 18 de diciembre.** ◆ **Prejuicio 1** "Primero ayudar a los/las de aquí y después los/las de fuera". 12 de diciembre. Presentación de la Campaña enmarcada entre Día DD.HH. y Día Migrantes. ◆ **Prejuicio 2** "La ayuda no llega". 14 de diciembre. Animamos a buscar información. Elaboramos una estrategia de comunicación de la Campaña. ◆ **Prejuicio 3** "Los/as cooperantes son unos hippies utópicos a quienes pagamos las vacaciones". Facebook y Twitter- Jueves, 15 de Diciembre. Enlace entre las dos fases: Artículo en El Diario.es. **Fase 2. Difusión de los Making Of. Semana del 19 al 23 de diciembre.** ◆ ***Making* Prejuicio 1** "Primero ayudar a los/las de aquí y después los/las de fuera".19 de diciembre. Presentación y etiquetar a financiadora, Diseño. Agradecimiento a participantes. ◆ ***Making* Prejuicio 2** "La ayuda no llega". 20 de diciembre. ◆ ***Making* Prejuicio 3** "Los/as cooperantes son unos hippies utópicos a quienes pagamos las vacaciones". 21 de diciembre. Con este último vídeo se agradece a todas aquellas personas y entidades que han participado por seguir creyendo que otro mundo es posible.

"Derribemos fronteras mentales" - CONGDEX	
Tipo de participación llevado a cabo por la base social	Durante todo el año 2016, el Grupo de Educación para el Desarrollo de la CONGDEX llevó a cabo un proceso de trabajo colectivo para generar mensajes y argumentos que defendieran la necesidad de apostar por la cooperación y educación para el desarrollo, visibilizando en la ciudadanía y poniendo en valor el trabajo de las ONGD. Además de la fase de diseño, el grupo también participó en las fases de difusión.
Presupuesto	Servicio externo "Edición Campaña Prejuicios": 1.102,40 €
Fuentes de información utilizadas:	Para la elaboración de los mensajes se consultaron informes y guías ya elaboradas por ONGD.
Mapa de partes interesadas	Se hizo mapeo de candidatos/as por partidos y por comunidades autonómicas a las que mencionar.
Evaluaciones de acciones e impacto (resumen o anexar o citar documento si es público)	Los videos de la campaña han tenido un gran impacto especialmente en Facebook: ◆ **Video prejuicios 1:** Reacciones 66; Visualizaciones 2.838; Alcance 10.945 ◆ ***Making of:*** Reacciones 37; Visualizaciones 1.163; Alcance 3.977
Incidencias y cómo se solucionaron	Al tratarse de una campaña Teaser, en la que no se desvela información hasta la última fase, con el objeto de poner toda la atención en los mensajes y generar sorpresa en la ciudadanía, en un principio se ocultó quien realizaba la campaña y su financiador. El financiador se puso en contacto con CONGDEX para recordarnos que se debía poner el logo del financiador en las actividades financiadas, teniendo que explicar en qué consistía la campaña y que hasta el final no aparecerían los logos.
Lecciones aprendidas y buenas prácticas	Construcción colectiva contando con la participación de un número elevado de las ONGD miembros del grupo de educación para el desarrollo.
Enlace para descargar o ver materiales de difusión	◆ *http://congdextremadura.org/campana-derribemos-fronteras-mentales-prejucioscongdex/*

8.3. CAMPAÑA "FANTASMAS DEL CHIMBORAZO" DE FUNDACIÓN CODESPA

¿Qué resaltamos para justificar su inclusión como caso detallado?

En esta campaña se emplea material audiovisual muy profesional y de calidad colocándose cuatro audiovisuales en cines y ecartelera. Esto unido al movimiento en las redes sociales hace que haya tenido gran visibilidad. En cuanto a la participación forman parte alrededor de 80 personas, de Ecuador y de España. Tras el lanzamiento de la campaña ocurrió un terremoto en Ecuador y esta se adaptó para para incorporar la nueva situación. Muy interesantes las lecciones aprendidas.

"Fantasmas del Chimborazo"- Codespa	
Tipo de campaña	Generación de opinión pública.
Marco estratégico que define su línea de trabajo en "Campañas"	La organización cuenta con un Plan Editorial y un presupuesto anual. Siempre intenta diferenciarse e innovar en comunicación respecto al sector de ONGD.
Lugar/Años	España, 2016.
Objetivos	Sensibilizar a la sociedad española sobre el impacto de la pobreza en las personas, a través de las historias de nuestros beneficiarios y los proyectos de Ecuador. **Concepto:** "La pobreza no solo es no tener dinero para comprarte ropa o alimentos, entre otras cosas. La pobreza es el aislamiento, la desconfianza, la desigualdad y la injusticia. Y esto provoca que las personas más vulnerables sean invisibles para la sociedad, en países como Ecuador".
Destinatarios	Población en general, pero más bien alejada de los ámbitos clásicos de difusión de las ONG.
Número aproximado de personas involucradas	◆ **Alrededor de 80 personas:** más de 40 campesinos de las comunidades locales, 6 de la delegación en Ecuador, 3 en sede central, 5 de agencia creativa profesional, 7 de la productora, 2 para el diseño web profesional y 14 periodistas.
Principales acciones realizadas	◆ Audiovisuales "teaser" y 4 minidocumentales, anuncios en ecartelera y cines, entrevistas. ◆ Contacto directo con periodistas y envío de "kit" de documentación de la campaña. ◆ Presencia en RRSS. ◆ Web específica.
Herramientas de comunicación interna y hacia el exterior que han sido más eficaces	**Comunicación externa:** ◆ Presencia en medios convencionales. ◆ Redes sociales: Facebook. Plataformas de Google. Twitter. ◆ Canal adicional: Ecartelera.

"Fantasmas del Chimborazo"- Codespa	
Cronograma inicial y real	Un año desde la idea inicial y dos meses de presencia en medios. Los materiales siguen accesibles. Hubo algunos retrasos para hacer coincidir oportunidad de viajes.
Tipo de participación llevado a cabo por la base social	Colaboración en la difusión.
Presupuesto	Financiado por el convenio de AECID y co-financiado por CODESPA. Total no disponible, parte se realizó con aportaciones "pro-bono" y voluntariado o con precios especiales por ser una ONGD. Gastos principales: costes laborales de las personas de la organización, viajes y dietas, alquiler de equipos, publicidad (ecartelera).
Evaluaciones de acciones e impacto (resumen o anexar o citar documento si es público)	◆ Presencia en RR.SS.: Presencia en medios convencionales equivalentes a invertir casi 160.000 €; 423 tweets, 12.463 me gusta en FB. ◆ Web: 12.908 clics. ◆ Youtube: 86.910 reproducciones. Otros impactos: ◆ Comentarios positivos sobre el trabajo que desde AECID y CODESPA se hace en Ecuador. ◆ Se ha tenido la oportunidad de escribir diferentes post sobre el trabajo en Ecuador, con muy buena acogida.
Incidencias y cómo se solucionaron.	Poco después de terminar ocurrió un terremoto en la zona. Se incorporó esa información en los audiovisuales.
Lecciones aprendidas y buenas prácticas	Hacen falta materiales de calidad, profesionales y eso supone mucha inversión, aun contando con condiciones especiales de empresas. Pero también hay que disponer de recursos para difundir los materiales elaborados y poder amortizar esa inversión. Pedir los materiales grabados "brutos" para reaprovechar en otras acciones: artículos, testimonios. La actualidad o prioridad de la campaña puede perderse por otras noticias, como la del terremoto. Estas campañas de varias etapas, que empiezan con una llamada de atención inicial requieren muchos recursos para que la audiencia no se quede en la primera impresión superficial. Aparecer en medios no habituales para estos temas sociales permite llegar a nuevas personas. Trabajar desde el principio y muy interrelacionados con la agencia creativa contratada, estar en su proceso de creación para no meterse en acciones imposibles o sin sentido. Estar preparados desde el Plan Editorial ante la crítica y evitar discusiones en las redes de partidarios o detractores. Se reciben críticas acerca de no realizar proyectos en España.
Enlace para descargar o ver materiales de difusión	*www.fantasmasdelchimborazo.com*

8.4. CAMPAÑA "GENERACIÓN NO HUNGER" DE ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE

¿Qué resaltamos para justificar su inclusión como caso detallado?

Este caso se resalta por ser una campaña que acaba convertida en una línea de trabajo. Utiliza el arte, su entorno y a personas públicas como vía de comunicación y de influencia por lo que se dirige a ámbitos diferentes de los habituales en Cooperación. La elaboración de los materiales se hace de manera colaborativa por artistas de varios países.

"Gener#acion No Hunger" - Acción Contra el Hambre	
Tipo de campaña	Generación de opinión. Relación directa con personas decisoras.
Marco estratégico que define su línea de trabajo en "Campañas"	Acción contra el Hambre cuenta con una Estrategia de Sensibilización que la define como el "proceso que, partiendo de la información rigurosa, basada en evidencias y de primera mano, trata de crear conciencia crítica sobre las causas y consecuencias del hambre para promover valores, actitudes y comportamientos entre los ciudadanos y otros agentes sociales encaminados hacia el reto global de la erradicación del hambre".
Lugar/Años	Perú, Mauritania, Filipinas, Cisjordania y España. Comenzó en 2011 y sigue en la actualidad.
Objetivos	◆ Romper la percepción del hambre como algo inevitable o sobre lo que poco se puede hacer desde nuestro día a día. ◆ Generar identificación y movilización para la erradicación de la desnutrición en el colectivo más joven. ◆ Integrar nuevos lenguajes en el discurso habitual y ceder la voz a nuevos portavoces.
Destinatarios	◆ Directos: jóvenes activos en redes sociales y vinculados a disciplinas artísticas. ◆ Indirectos: conjunto de la sociedad española.

"Gener#acion No Hunger" - Acción Contra el Hambre	
Principales acciones realizadas	Entre 2011 y 2012, el arte fue canalizador de las historias y denuncias de ciudadanos "en el terreno". Artistas como Lluvia Rojo (teatro), Pau Vázquez (danza), Pachamama Crew (rap) o Pere Mejan (cómic) realizaron talleres en Perú, Mauritania, Filipinas o Cisjordania y fueron las comunidades con las que trabaja Acción contra el Hambre las participantes en estos talleres de sensibilización y expresión. En 2013, estas experiencias previas se presentaron en España como punto de partida, inspiración y movilización de la sociedad, con especial foco en los más jóvenes. Se presentaba así el Mapa del Hambre / Mapa del Arte, una representación innovadora y creativa de la realidad en la que ahora se abría el hueco a la ciudadanía en España (y otros países de habla hispana) para aportar su expresión y compromiso. El arte al servicio de la lucha contra el hambre, como vehículo para desencadenar las decisiones políticas necesarias para erradicar la desnutrición. Un periodista y tres jóvenes artistas seleccionados en el certamen de arte, por la capacidad movilizadora de sus obras, su creatividad y originalidad viajaron a Guatemala a proyectos de ACH. Tras su vuelta de Guatemala, los tres jóvenes portavoces se reunieron con el Secretario General de Cooperación al Desarrollo, Gonzalo Robles, a quien transmitieron la necesidad de un mayor compromiso con la desnutrición en el marco de la agenda post-2015.
Cronograma inicial y real	Generación No Hunger surgió como una campaña de largo recorrido, en la que se fueron incluyendo nuevas actividades o ajustando las inicialmente planificadas.
Tipo de participación llevado a cabo por la base social	◆ Firma del manifiesto. ◆ Apoyo y difusión en redes sociales. ◆ Participación en certamen de arte. ◆ Acciones de voluntariado en eventos.
Fuentes de información utilizadas	UNICEF, WFP, fuentes propias.
Lecciones aprendidas y buenas prácticas	Inicialmente prevista para cuatro años, la marca sirve ahora como paraguas para otras iniciativas de sensibilización relacionada con el arte y dirigida a jóvenes. Actualmente se replica la campaña a nivel regional incluyendo la realización de talleres de diferentes disciplinas artísticas aplicadas a la lucha contra el hambre en centros de educación formal e informal.
Enlace para descargar o ver materiales de difusión	*http://generacionnohunger.org/* **Vídeos de la campaña:** *www.youtube.com/playlist?list=PLUQgibAMbpfNN6TgqmgCJpffSgWlcMr_I*

8.5. CAMPAÑA "STOP RUMORES" DE ANDALUCÍA ACOGE



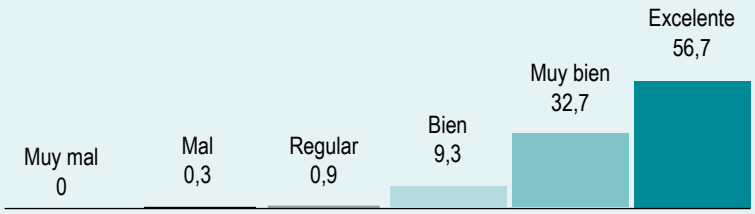
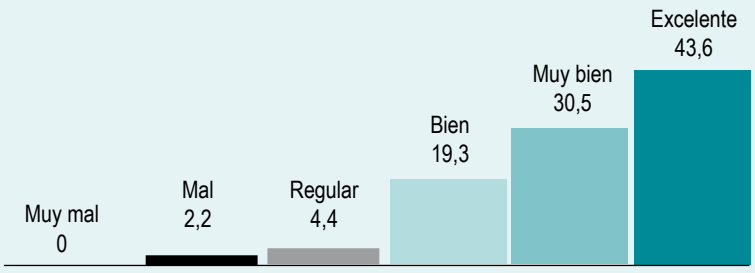
Andalucía Acoge

¿Qué resaltamos para justificar su inclusión como caso detallado?

La campaña presenta una combinación de estrategias de largo recorrido, desde movilizar hasta la presencia en el Parlamento Europeo, y se cuenta con financiación elevada. Se forma a las personas colaboradoras para ser difusoras directas del mensaje a personas de su entorno. Se destaca el alto nivel de investigación y elaboración de argumentarios mediante la colaboración con numerosas universidades y profesionales. Como herramienta se utilizan las infografías.

"Stop rumores" - Andalucía acoge	**Generar opinión - Movilización - *Lobby***
Tipo de Campaña	Generar opinión. Movilización. *Lobby*.
Marco estratégico que define su línea de trabajo en "Campañas"	Su lema "Protesta, propuesta, apuesta" refleja una firme determinación a la hora de denunciar situaciones de injusticia, así como una clara voluntad de presentar alternativas a las actuales políticas migratorias. *http://acoge.org/quienes-somos/*
Lugar/Años	Desde 2013 hasta la actualidad.
Objetivos	**Objetivo general:** Combatir los rumores y prejuicios, la toma de conciencia de los estereotipos sobre la población inmigrante, así como los discursos xenófobos y discriminatorios construidos en base a ellos/as, para avanzar en la construcción de una sociedad cohesionada y respetuosa con la diversidad, favoreciendo a su vez la inclusión de personas extranjeras nacionales de terceros países. **Objetivos específicos:** 1. Fomentar la diversidad, el diálogo intercultural y la integración de personas inmigrantes y sociedad general, a través de la constitución de Espacios Libres de Rumores, prejuicios y concienciados de los estereotipos que influyen en la convivencia. 2. Fomentar la eliminación de rumores y prejuicios hacia la población inmigrante, la sensibilización, el diálogo intercultural, la integración y la diversidad reforzando y ampliando la Agencia Antirumor creada y la capacitación de las personas que la integran. 3. Reducir rumores, estereotipos y prejuicios hacia la población inmigrante a través de una estrategia comunicativa y de sensibilización accesible a toda la población y a "Agentes Antirumor". 4. Optimizar los recursos y las acciones contempladas en el proyecto, facilitando herramientas útiles de consulta e información y creando espacios informativos que generen impacto. 5. Facilitar la adecuación de las necesidades detectadas en la identificación y desarrollo del proyecto con las medidas, acciones y metodologías implementadas, garantizando el cumplimiento de los objetivos, la medición del impacto y la adecuación del proyecto.

"Stop rumores" - Andalucía acoge	Generar opinión - Movilización - *Lobby*
Destinatarios	Personas extranjeras y autóctonas que constituyen el tejido ciudadano.
Número aproximado de personas involucradas	14 personas.
Principales acciones realizadas	El resumen de todas las acciones realizadas se puede encontrar en: *http://stoprumores.com/recursos/blog-stop-rumores/* **Presencia en medios:** ◆ *https://issuu.com/stoprumores/docs/clipping_prensa_junio2015_stoprumor* ◆ *https://issuu.com/stoprumores/docs/clipping_prensa_stop_rumores_31dici* En el 2016 no se hizo *clipping* de medios por desarrollarse la campaña con medios propios y no disponer de tiempo para realizar todos los documentos. En la actualidad se vuelve a contar con financiación y a finales del 2017 tendremos el *clipping* de medios. **Lobby:** ◆ Presentación en el Parlamento Europeo: *http://stoprumores.com/andalucia-acoge-presenta-stop-rumores-en-el-parlamento-europeo/* ◆ Presentación en Pekín: *http://stoprumores.com/stop-rumores-aqui-y-en-pekin/* ◆ Presentación en Comunicambio 2015: *http://stoprumores.com/stop-rumores-participa-en-el-congreso-comunicambio-2015/* ◆ Presentación en Tejiendo Redes de Solidaridad: *http://stoprumores.com/1346-2/* **Acciones de calle:** Las acciones de Stop Rumores se han integrado de manera transversal en las acciones de las entidades Acoge (y de otras pertenecientes a la Agencia Stop Rumores) por lo que se suelen usar en las ferias, exposiciones y acciones de sensibilización que se realizan en el marco de las acciones de las entidades.
Herramientas de comunicación interna y hacia el exterior que han sido más eficaces	**Comunicación externa:** ◆ Manual Antirumor: *http://stoprumores.com/wp-content/uploads/2014/08/manual_antirumor_2017.pdf* ◆ Póster antirumor 1: *http://stoprumores.com/wp-content/uploads/2014/08/poster_STOP_RUMORES_1_2017.pdf* ◆ Póster antirumor 2: *http://stoprumores.com/wp-content/uploads/2014/08/poster_STOP_RUMORES_2_2017.pdf* ◆ Infografías de cada rumor: *http://stoprumores.com/rumores/* ◆ Material autoformación: *http://stoprumores.com/wp-content/uploads/2014/08/FORMACI%C3%93N-BASE-STOP-RUMORES_2017.zip* ◆ Redes Sociales: - Facebook: *www.facebook.com/stoprumores* - Twitter: *https://twitter.com/stoprumores* - Youtube: *www.youtube.com/user/StopRumores*

“Stop rumores” - Andalucía acoge	Generar opinión - Movilización - *Lobby*
Cronograma inicial y real	La Agencia Stop Rumores comenzó en 2013, durante el primer año el trabajo se centró en el diseño de la estrategia y de los recursos que se iban a lanzar en primera instancia. Pese a presentarse a líneas de financiación, la idea es que la Agencia Stop Rumores sea adoptada como una herramienta transversal en los diferentes proyectos de las Entidades; de hecho, estuvo un año sin financiación externa y continuó el proceso.
Tipo de participación llevado a cabo por la base social	En la actualidad hay cerca de 80 personas adheridas a la Agencia a nivel personal y se ha formado a más de 1000 personas en las capacitaciones como Agente Antirumores.
Presupuesto	◆ Personal: 174.767,56 € ◆ Gastos de viaje y estancia: 3.790,67 € ◆ Actividades: Artículos de consumo, suministros, servicios generales, alquileres y otros: 8.450,11 €
Fuentes de información utilizadas	Fuentes oficiales: 16 fuentes diferentes, nacionales e internacionales, institutos de investigación, ministerios, organismos europeos…
Mapa de partes interesadas	◆ Universidades: 11 Universidades privadas y públicas. ◆ Otras entidades: 9 entidades de Derechos Humanos, ONG, Cajas de Ahorros, etc. ◆ Colaboradores: Más de 16 profesionales de diversos ámbitos: funcionarios/as, Profesorado de universidad, doctores, investigadores, abogados/as…
Evaluaciones de acciones e impacto (resumen o anexar o citar documento si es público)	Mostramos algunos resultados de la evaluación. Existe una gran satisfacción por la acogida y la implicación de todos nuestros Agentes Antirumor. **Valore la adecuación de la información recibida para hacer frente a los rumores**  **Valore en qué grado se siente con mayor capacidad para frenar rumores** 

“Stop rumores” - Andalucía acoge	Generar opinión - Movilización - *Lobby*
Incidencias y cómo se solucionaron	**Podemos señalar dos grandes bloques de incidencias:** ◆ Dificultad para encontrar datos actualizados para desmontar algunos de los rumores o posibles errores en datos de las infografías. En ambos casos han optado por mantenerse fieles a usar fuentes oficiales y objetivas, por lo que algunos datos se han ido actualizando conforme han tenido más actualizados. ◆ Peticiones de colectivos y otras entidades de que acudan a formar a su personal que en algunos momentos han sobrepasado su capacidad para dar respuesta a las mismas, por lo que han tenido que priorizar los espacios de incidencia. También han optado por generar formaciones específicas para personas que puedan replicar las formaciones en sus entidades.
Lecciones aprendidas y buenas prácticas	◆ Acabar con un rumor es un trabajo a largo plazo. Nuestro objetivo debe ser acompañar a las personas de nuestro entorno a que se cuestionen la información que les llega y no se dejen llevar “por lo primero que escuchan”. ◆ Es fundamental una comunicación eficaz, que huya de “sermones” y se instale en el diálogo. Es un reto y, como tal, necesita de práctica y de superar decepciones. ◆ El generar sinergias con iniciativas similares para aumentar la visibilidad y el impacto de las acciones y herramientas que se desarrollan es fundamental. Hay que compartir el trabajo de otras iniciativas, ponerlo en valor, para que pueda ser conocido por más personas.
Enlace para descargar o ver materiales de difusión	Videos: *www.youtube.com/user/StopRumores* Recursos a descargar: *http://stoprumores.com/recursos/* Recursos *online*: *http://stoprumores.com/rumores/*

8.6. CAMPAÑA "YERRO, CAPITÁN DE SU DESTINO" DE POR UN MUNDO MÁS JUSTO



partido político
M+J
por un mundo más justo

¿Qué resaltamos para justificar su inclusión como caso detallado?

En este caso se presenta una campaña desarrollada por un partido político con un objetivo muy específico: el cierre inmediato de los CIES. La comunicación se basa en el testimonio de una persona afectada por el problema y se aprovecha una noticia para conseguir presencia en medios. Se combinan distintas estrategias: litigación, interlocución directa con parlamentarios europeos y sensibilización en general.

"Yerro, capitán de su destino" - Por un mundo más justo	
Tipo de campaña	Generar opinión. Interlocución directa con parlamentarios. Litigación.
Marco estratégico que define su línea de trabajo en "Campañas"	El partido M+J incluye en su programa: "Una Política sobre migración y asilo que apuesta claramente por la construcción de una España más solidaria, fraterna, acogedora y que vele por el desarrollo integral de las personas, los pueblos y la humanidad" "Cierre inmediato de los Centros de Internamiento para Extranjeros (CIE´s), reubicando a los migrantes en situación administrativa irregular en pisos de acogida y tutela."
Lugar/Años	España, 2015.
Objetivos	Campaña de apoyo a personas migrantes, contra deportaciones y cierre de CIES.
Destinatarios	Población en general, pero más bien alejada de los ámbitos clásicos de difusión de las ONG.
Número aproximado de personas involucradas	◆ Parlamentarios europeos. ◆ Opinión pública.
Principales acciones realizadas	Estrategia de incidencia política directa, que se basó en llevar al parlamento europeo al primer migrante que denunciara los CIES y aprovechar éste para grabar un documental sobre su historia y generar una importante difusión y repercusión.
Herramientas de comunicación interna y hacia el exterior que han sido más eficaces	**Comunicación externa:** ◆ Documental (completo): *https://vimeo.com/180850790* ◆ Aparición como noticia en numerosos medios de comunicación digital. *www.cuartopoder.es/internacional/2015/05/07/la-lucha-por-el-cierre-de-los-cies-llega-al-parlamento-europeo/*

"Yerro, capitán de su destino" - Por un mundo más justo	
Lecciones aprendidas y buenas prácticas	◆ El mérito de esta campaña fue el aprovechamiento y acceso a un parlamentario europeo español de Primavera Europea, que cuentan con muchos recursos para invitar al parlamento a personas y representantes de causas. ◆ Se trata de hacer bien la estrategia de acercamiento y argumentación, y sobre todo en este caso contar con un protagonista de nuestro entorno como era Yerro, que además daba un perfil de comunicación inmejorable para lo que pretendíamos. ◆ Realmente las campañas de incidencia política no necesariamente necesitan muchos recursos económicos, y teniendo en cuenta la dificultad en el contexto económico actual, lo importante es utilizar un marketing de guerrilla inteligente y creativo, detectar los apoyos en las redes de contactos existentes, pero lo más importante es la creatividad y originalidad (además del sentido de la causa).
Enlace para descargar o ver materiales de difusión	◆ Trailer: *https://vimeo.com/169001283* ◆ Documental (completo): *https://vimeo.com/180850790*

8.7. CAMPAÑA "50 LITROS" DE ONGAWA



¿Qué resaltamos para justificar su inclusión como caso detallado?

En este caso se emplea la vivencia y experiencia para comunicar, con un enfoque de cercanía a la vida cotidiana y de conexión local-global para informar y sensibilizar. También es un ejemplo de las posibilidades de renovar una campaña reutilizando el concepto y materiales anteriores. Empleo de web, redes sociales y medios de comunicación para conseguir un gran alcance con bajo presupuesto.

"50 litros"- ONGAWA	
Tipo de campaña	Información pública y sensibilización de ciudadanía general. Implicación de activistas y base social. Acercamiento de problemática global a realidad local.
Marco estratégico que define su línea de trabajo en "Campañas"	En el momento de la campaña, ONGAWA se orientaba por una Estrategia para el periodo 2011-2015, que, entre otras cosas, buscaba la construcción de ciudadanía global activa: "ONGAWA contribuirá a la construcción de un movimiento ciudadano global con capacidad para exigir a gobiernos y sector privado compromisos en la lucha contra la pobreza y la exclusión, así como la promoción del desarrollo humano sostenible, para, de este modo, construir una sociedad más justa, equitativa y solidaria y un entorno social favorable para el ejercicio de los derechos de ciudadanía".
Lugar/Años	Madrid/, 2012/2013
Objetivos	◆ Sensibilizar a la población española sobre la realidad de las personas del Sur en cuanto a sus condiciones de acceso al agua. ◆ Fomentar la participación de la base social de ONGAWA en acciones en España relacionadas con el Derecho Humano al Agua.
Destinatarios	**Objetivo1:** Población en general. Medios de comunicación. **Objetivo 2:** Base social de ONGAWA.

"50 litros"- ONGAWA	
Número aproximado de personas involucradas	**2012:** ◆ 3 personas de la organización a tiempo parcial para la experiencia. ◆ 7 personas voluntarias de diferentes áreas de ONGAWA. ◆ 50 miembros de la base social se involucran en la acitvidad y la difusión. **2013:** Cifras similares a las anteriores. Además, se contactó con personas relevantes en el mundo de la cooperación al desarrollo, los derechos humanos, la defensa del medio ambiente y/o la comunicación social.
Principales acciones realizadas	**2012:** tres activistas de ONGAWA vivieron durante 21 días con un máximo de 50 litros de agua diarios, relatando día a día su experiencia y reflexiones en un blog. Además se animaba a la ciudadanía en general a hacer lo mismo. Cada entrada en el blog se contaba en primera persona las dificultades del día viviendo con 50 litros, y reflexiones conectando las mismas con las dificultades que encuentran cada día millones de personas en países en desarrollo. Además, cada día se proponía una acción sencilla para los lectores del blog (ver y difundir un vídeo, participar en una acción de calle u *online*… **2013:** los tres activistas de ONGAWA vivieron durante una semana con un máximo de 50 litros de agua diarios, pero esta vez debían ir a recogerla a una fuente pública con cubos o garrafas. Cada día se invitó a una persona relevante en el ámbito de lo social y/o de la comunicación y a una persona voluntaria de ONGAWA a que vivieran la iniciativa.
Herramientas de comunicación interna y hacia el exterior que han sido más eficaces	**Comunicación externa:** Se ha realizado una comunicación directa por parte de los participantes, con un uso intensivo de redes sociales (Twitter y Facebook) con apoyo de pequeños vídeos e imágenes sobre cuestiones del día a día. 2012 la herramienta básica fue un blog en Wordpress. *(https://50litrosdeaguadiarios.wordpress.com/)* 2013 la herramienta de soporte fue Tumblr *(http://50litros2013.tumblr.com/)*, una aplicación de microblogging especialmente diseñada para la difusión de vídeos e imagen. Para las reflexiones más amplias se utilizó la página web de ONGAWA y el perfil de Facebook. La comunicación de la experiencia se realizó en primera persona, en los perfiles en redes sociales de los participantes. Los perfiles de ONGAWA actuaron como difusores, como altavoces de la iniciativa.
Cronograma inicial y real	**2012:** Preparación 2 meses. Ejecución: 21 días. **2013:** Preparación: 1 mes. Ejecución: 7 días.
Tipo de participación llevado a cabo por la base social	Actividad de calle: caminatas de 6km con cubos de agua. Difusión de las reflexiones y propuestas de la campaña. Comentarios en blogs.
Presupuesto	**2012:** 4.500€ **2013:** 2.000€
Fuentes de información utilizadas	Datos de Organismos de NN.UU. Información de proyectos de ONGAWA. Información facilitada por miembros de otras organizaciones.

"50 litros"- ONGAWA	
Mapa de partes interesadas	Se hizo mapeo de personas y entidades influenciadoras a las que implicar.
Evaluaciones de acciones e impacto (resumen o anexar o citar documento si es público)	**2012** 44 apariciones en medios digitales, 12 en radio y 4 en TV. 17.899 vistas y 101 comentarios en el blog de la campaña. **2013** 21 apariciones en medios digitales y 6 en radio. 8.821 impactos en Facebook y más de 120.000 a través de Twitter.
Incidencias y cómo se solucionaron	En 2013 se quiso implicar a personas de referencia de distintas organizaciones, pero fue muy complicado. El más relevante fue Mayor Zaragoza, que apoyó la campaña con un vídeo. *(www.youtube.com/watch?v=1F96bOJCgmk)*
Lecciones aprendidas y buenas prácticas	Importancia de las formas para facilitar el acercamiento y comprensión de la pobreza: formas cercanas, que incitan a la reflexión a partir de lo vivencial, y con lenguajes directos y basados en lo cotidiano, en situaciones con las que la gente le es fácil identificarse. Importancia de la implicación de la base social de ONGAWA en la campaña, tanto con comentarios en blog y microblog como en su difusión y en las acciones de calle.
Enlace para descargar o ver materiales de difusión	*www.ongawa.org/?s=50+litros* *https://50litrosdeaguadiarios.wordpress.com/* *http://50litros2013.tumblr.com/* *www.youtube.com/watch?v=1F96bOJCgmk*

9.

Bibliografía

9. BIBLIOGRAFÍA

AECID, 2016, *Educación y sensibilización para el desarrollo*. Disponible en www.aecid.es/ES/la-aecid/educaci%C3%B3n-y-sensibilizaci%C3%B3n-para-el-desarrollo (Consultado en junio 2016).

Amel, E.; **Manning; Scott**, 2017. *Beyond the roots of human inaction: Fostering collective effort toward ecosystem conservation*.

Belda, Ml y Boni A., 2017. *Politizando la solidaridad internacional: pensando la cooperación como educación para una ciudadanía global radical*. http://www.sinergiased.org/index.php/revista/item/115.

Boni A., 2006. *La educación para el Desarrollo orientada al Desarrollo Humano*. En Oxfam Intermón e Ingeniería Sin Fronteras, Construir la ciudadanía global desde la universidad, pp.41-51. Intermón Oxfam: Barcelona.

Chang, H., 2007. Bad Samaritans: The Myth of Free Trade and the Secret History of Capitalism. Random House Business Books.

Chomsky, N., 2007. *Estados fallidos. El abuso de poder y el ataque a la democracia* (Barcelona, Ediciones B.

Coordinadora de ONG para el Desarrollo- España, 2016. *Informe de la Coordinadora de ONG para el Desarrollo- España. Sobre el sector de las ONGD - 2016*

Darnton, A y Kirk, M., 2011 *Buscando marcos: nuevas formas de implicar a la ciudadanía del Reino Unido con la pobreza global*, disponible en http://www.kaidara.org/upload/251/Buscando-Marcos.pdf

Funnell, S. Y., 2011. *Purposeful Program Theory. Effective use of therories of change and logic models*. San Francisco: Jossey-Bass. Citado por Arias, B. en *El voluntariado transforma, si sabemos cómo*, ONGAWA, 2015.

Grenny, J., 2013 Influencer: The New Science of Leading Change.

ILO, 2017. *World Employment Social Outlook*. Disponible en Employ: www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_540899.pdf (Consultado en junio 2017)

Jariego M.I., 2004. *Sentido de comunidad y potenciación comunitaria*. En Apuntes de Psicología Nº 22, pp. 187-211.

Jvoschev, V. E., 2008. *La teoría de la actividad: de los inicios a los principios*. Cheliabinsk, Universidad Estatal de los Montes Urales del Sur. Citado en “Las redes sociales y el activismo” Paakat: Revista de Tecnología y Sociedad, núm. 7, septiembre-febrero, 2014.

Kohlberg L., 1992. *Psicología del desarrollo moral*. Desclée de Brouwer: Bilbao.

Lakoff, G., 2007. *No pienses en un elefante. Lenguaje y debate político*. Foro Complutense, Editorial Complutense.

Max-Neef M., Elizade A. y Hopenhayn M., 1994. *Desarrollo a escala humana*. Icaria: Barcelona.

Montero M., 2006. *Teoría y práctica de la Psicología Comunitaria. La tensión entre sociedad y comunidad*. Paidós Tramas Sociales: Buenos Aires.

Morin, E., 2011. *La vía: para el futuro de la humanidad*. Paidós Ibérica.

Motterlini, M., 2010. *Trampas mentales: como defenderse de los engaños propios y ajenos*. Paidós Ibérica.

Naim, M., 2013. *El fin del Poder*. Editorial Debate.

Nussbaum M., 1999. *Patriotismo y cosmopolitismo*. En Nussbaum M, Los límites del patriotismo. Identidad, pertenencia y ciudadanía mundial, pp. 13-29. Paidós: Barcelona.

ONGAWA, 2012. *Derecho al Agua y al Saneamiento: enfoque de derechos, equidad de género y medición de progreso*.

ONGAWA. 2013. *Derecho Humano al Agua y al Saneamiento. Guía para la incorporación del Enfoque Basado en Derechos Humanos*.

ONGAWA, 2017. *Empresa, Pobreza y Sostenibilidad*.

Ortiz, A y Rivero G., 2007. *Desmitificando la teoría del cambio*.

Ovejero, A., 2015. *Psicología social. Algunas claves para entender la conducta humana*.

Oxfam Internacional, 2015. *Una economía al servicio del 1%*. Oxfam GB: Oxford.

Patterson, Grenny, 2007. *Influencer: The Power to Change Anything*. McGraw-Hill

Pizzuti G, 2016. *Globalización gobernabilidad y educación: hacía la construcción de una ciudadanía global*. Disponible en www.kaidara.org/es/tesiseducacionciudadaniaglobal

Putnam R.D., 2003. *El declive del capital social. Un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario*. Círculo de lectores: Barcelona.

Ramonet., I., 1996. *Un mundo sin rumbo*. HIKA nº71, Bilbao. Citado en "Educación para el desarrollo. El espacio olvidado de la cooperación." Argibay y otros. Cuadernos de trabajo Hegoa, nº19.

Retolaza, I., 2010. T*eoría de Cambio: Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*.

Rappaport J., 1987. *Terms of Empowerment/ Exemplars of prevention: toward a theory for community psychology*. En American Journal of Community Psychology Nº 15, pp. 121-148.

Saranson S.B., 1974. *The psychological sense of community: prospects for a community psychology*. Jossey Bass: San Francisco.

Sirker, K., *Incidencia Política, Comunicación y Formación de Coaliciones Ciudadanas*, disponible en http://www.superacionpobreza.cl/wp-content/uploads/2014/03/manual.pdf

Smith, Berry, Pulford, 1999. *Strategic Marketing Communications.*

TeitelBaum, A., 2010. *La armadura del capitalismo, El poder de las sociedade trasnacionales en el mundo contemporáneo*. Icaria.

Zimmerman P., 2000. *Empowerment Theory: Psycological, Organizational and Community Levels of Analysis*. En Rappaport J. y Seidman E. (eds.), Hanbook of Community Psychology, pp. 43-64. Kluwer Academic Plenum: Nueva York.

MANUALES DE INCIDENCIA

Aidan Ricketts, *The activists´hadbook*. 2012. Zed Books.

Curso de Incidencia Política. CONGDE. 2012.

DESC, Guía para la incidencia en temas de empresas y derechos humanos en el marco de las Naciones Unidas (2009).

Documentación de IP de la Plataforma de Organizaciones de Infancia. España.

Guía de Formación en IP de SARA/AED y está adaptada del Midwest Academy's Organizing for Social Change.

Guía para ayudar a las comunidades y a los trabajadores, así como a las organizaciones de la sociedad civil, para obligar a compañías británicas a responder por los daños causados a personas en otros países (2016). http://corporate-responsibility.org/wp-content/uploads/2016/08/CORE-Basic-Guide_Spanish_final_2016.pdf.

Lobbying and Advocacy training. European Microfinance Network.

Manual de campañas de Intermón Oxfam.

Manual de campañas ISF-ApD (2010).

Manual de Incidencia Política, Comunicación y Formación de Coaliciones Ciudadanas Editado por Karen Sirker.

Manual de incidencia política y pública. CNR. Perú. AIETI- Cooperación Española, (2007).

Manual para la facilitación de procesos de Incidencia Política. Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA) (2005).

Manual práctico de incidencia política. *Una* guía práctica para organizaciones de la sociedad civil. Nº 2 Serie Roja de LACCASO. Manuales Comunitarios en VIH/SIDA y Derechos Humanos 2. www.laccaso.org/espanol/publaccaso.html

Ricaurte, P. Citada en "Construyendo ciudadanía desde el activismo digital". Maite Azuela y Mónica Tapia. Alternativas y Capacidades A.C. (2013) http://alternativasycapacidades.org/sites/default/files/publicacion_file/GuiaDeActivismo%20201403.pdf

Sharma, R. R.. Introducción a la incidencia política: Guía de capacitación.

Visualising information for advocacy (2014). https://tacticaltech.org/projects/11

Weyrauch, V. (2012). Guía N°4: Definiendo cómo medir los resultados de corto, mediano y largo plazo. En ¿Cómo monitorear y evaluar la incidencia en políticas públicas? Buenos Aires: CIPPEC.

Women's rights campaigning info-activism toolkit (2013). https://tacticaltech.org/projects/womens-rights-campaigning-info-activism-toolkit-2013

OTRAS GUÍAS Y CURSOS

Curso: Psicología social y dinámica de grupos, 2016. IEPC.

Guía para la incorporación del Enfoque Basado en Derechos Humanos en las intervenciones de cooperación para el desarrollo. ISI Argonauta 2010.

Guía Práctica para la medición y la gestión del impacto. 2013. EVPA.

Manual de metodologías participativas. CIMAS. Observatorio internacional de ciudanía y medio ambiente sostenible. www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/09/manual_2010.pdf

Social Norms & Social Change, Dr. Cristina Bicchieri.

Existe una mirada recurrente que vincula la palabra “campaña” única y exclusivamente con una acción puntual que persigue hacer visible la necesidad de un cambio que debe implementarse desde las estructuras e instituciones políticas.

Las campañas a las que hace referencia este manual responden a un objetivo de transformación social vinculado a exigir la universalidad de los derechos humanos, la igualdad de género y/o la sostenibilidad del planeta. Poniendo en valor no solo aquellas dirigidas a decisores políticos o empresas sino también las que tienen como destinatarias a las personas para generar un cambio individual o colectivo.

Este manual pretende justificar la necesidad y urgencia de realizar acciones que persigan transformar la realidad ofreciendo un recorrido sobre cómo hacerlo posible combinando diferentes estrategias y herramientas.

ONGAWA

AEXCID
cooperación extremeña