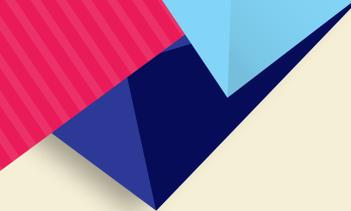


ESTRATEGIAS PARA DEFENSORAS Y DEFENSORES DE DERECHOS HUMANOS





¿QUIÉNES SON LAS DEFENSORAS Y DEFENSORES DE DERECHOS HUMANOS? Las defensoras y defensores de derechos humanos son personas o grupos de personas, organizaciones o instituciones que de forma no violenta, promueven o defienden uno o varios de los derechos humanos o libertades universalmente reconocidas.

¿QUÉ ES UNA CAMPAÑA? Una campaña es un proyecto o curso de acción organizado y diseñado para lograr un cambio específico.

Como defensoras, defensores o activistas, ¿Cómo les va a servir este manual? Aquí pueden revisar estrategias para ayudar a hacer posibles todos los cambios que buscan lograr en sus organizaciones, movimientos o comunidades. ¡Así puede ayudar!

Recuerden que este proceso tiene mejores resultados cuando es participativo, así que asegúrense de consultar y colaborar con las personas de su organización o movimiento, sus aliados y los integrantes de sus comunidades.



Este manual tiene información y consejos para diseñar, planear e implementar campañas para incentivar cambios a través de los siguientes 8 pasos:

- PASO 1:** ¿Cuál es el problema? Este paso les ayuda a ver los temas principales que afectan sus comunidades, organizaciones o movimientos de defensa de derechos humanos y decidir en cuál se quieren enfocar. **PÁG. 2**
- PASO 2:** Analicen el problema e identifiquen sus objetivos: con este paso, pueden examinar el problema con más detalle, viendo las causas y efectos, así como cuáles son las soluciones. Una vez que han revisado el problema, pueden decidir sus objetivos para atenderlo. **PÁG. 7**
- PASO 3:** Analicen sus actores claves: aquí, pueden analizar quiénes son las personas, instituciones y organizaciones que pueden ayudar u oponerse a su campaña. **PÁG. 12**
- PASO 4:** Dibujen su teoría de cambio: aquí, pueden definir los pasos necesarios para que un cambio ocurra. **PÁG. 17**
- PASO 5:** Analicen sus audiencias y construyan sus mensajes: con esto, pueden decidir hacia quién van a dirigir su campaña y definir el mensaje de acuerdo con sus objetivos. **PÁG. 20**
- PASO 6:** Elijan sus tácticas y actividades: seleccionen las tácticas que van a usar para lograr sus objetivos. Para cada táctica van a necesitar un número de actividades específicas. **PÁG. 22**
- PASO 7:** Reduzcan sus riesgos: en este paso, valoren la posibilidad de que alguien pueda hacerle daño a su campaña o las personas involucradas en ella y decidan cómo reducir esos peligros. **PÁG. 26**
- PASO 8:** Plan de monitoreo y evaluación de su campaña: con esta herramienta, pueden decidir cómo van a identificar el éxito que ha tenido su campaña y cómo mejorar este esfuerzo en el futuro. **PÁG. 29**

Cada uno de los pasos está descrito en este manual y está acompañado por herramientas útiles. ¡Serán de mucha ayuda para planear sus campañas!

PASO 1

¿CUÁL ES EL PROBLEMA?

¡Comencemos!

¿Cuál es el problema general que desean atender con esta campaña y cuáles son sus componentes? Necesitan considerar los problemas principales que afectan a sus comunidades, organizaciones o movimientos y decidir en cuál se quieren enfocar.

CONSEJOS:

- Recuerden que este proceso tiene mejores resultados cuando es participativo, así que asegúrense de consultar y colaborar con personas de su organización o movimiento, sus aliados y los integrantes de su comunidad para definir el problema general.
- Es muy importante definir el problema general lo más claramente posible. Por ejemplo, en lugar de plantear el problema como "el impacto de los megaproyectos en Guatemala", pueden ser más concretos y hablar de "la falta de acceso al agua debido a la construcción de una presa hidroeléctrica en una región específica".



HERRAMIENTA: FODA

(FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS)

¿PARA QUÉ LES PUEDE SERVIR? Utilizar el análisis FODA como herramienta sirve para identificar tanto el contexto externo como las condiciones que tiene su organización, movimiento o colectivo para hacer una campaña.

Recuerden que sus fortalezas y debilidades son internas, mientras que las oportunidades y amenazas son externas a a su organización, movimiento o colectivo.



MATERIALES: Rotafolios, plumones gruesos, plumones delgados



EJERCICIO:

1. Dividan el rotafolio en 4 secciones: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
2. Hagan una lluvia de ideas para cada sección entre el grupo y escriban todas las ideas que se les ocurran.
3. Para cada factor escriban qué hacer al respecto. Para el punto 3, se pueden apoyar con las siguientes preguntas:
¿Cómo pueden...
...construir a partir de sus fortalezas?
...reforzar sus puntos débiles?
...descubrir nuevas oportunidades?
...anticipar posibles amenazas?

F	FORTALEZAS
O	OPORTUNIDADES
D	DEBILIDADES
A	AMENAZAS



CONSEJOS:

- Algunos puntos a considerar en su análisis: Seguridad (física y digital), redes de apoyo, recursos, reputación y equipo.



HERRAMIENTA: EL ANÁLISIS PESTLE

(POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL, TECNOLÓGICO, LEGAL Y ECOSISTEMA NATURAL)

¿PARA QUÉ LES SIRVE? El análisis PESTLE sirve para identificar las condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, legales y del ecosistema natural que componen el contexto de derechos en su comunidad.

¡Esto les ayuda a encontrar los problemas que preocupan a su comunidad y son oportunidades potenciales como temas de su campaña!



MATERIALES: Rotafolios, plumones gruesos, plumones delgados



EJERCICIO:

1. Dividan el rotafolio en 6 partes: Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal y del Ecosistema Natural.
2. Enlisten todos los factores que se les ocurren en cada categoría para su comunidad o región.

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL
<input checked="" type="checkbox"/> _____	<input checked="" type="checkbox"/> _____	<input checked="" type="checkbox"/> _____
<input checked="" type="checkbox"/> _____	<input checked="" type="checkbox"/> _____	<input checked="" type="checkbox"/> _____
<input checked="" type="checkbox"/> _____	<input checked="" type="checkbox"/> _____	<input checked="" type="checkbox"/> _____
TECNOLÓGICO	LEGAL	ECOSISTEMA NATURAL
<input checked="" type="checkbox"/> _____	<input checked="" type="checkbox"/> _____	<input checked="" type="checkbox"/> _____
<input checked="" type="checkbox"/> _____	<input checked="" type="checkbox"/> _____	<input checked="" type="checkbox"/> _____
<input checked="" type="checkbox"/> _____	<input checked="" type="checkbox"/> _____	<input checked="" type="checkbox"/> _____



HERRAMIENTA: MAPEO DE COMUNIDAD

¿PARA QUÉ LES SIRVE? Un mapeo es una excelente manera de ver una representación de la comunidad de un solo vistazo y además identificar problemas clave. Por ejemplo, si están preocupados por la violencia que sufren las defensoras y defensores de derechos humanos, pueden mapear las áreas en donde se han presentado situaciones violentas o amenazas, así como los lugares seguros de su comunidad.



MATERIALES: Rotafolios, plumones gruesos, plumones delgados, un mapa de la comunidad (ayuda pero no es indispensable)



EJERCICIO:

1. En un rotafolio, dibujen un mapa de su comunidad o su región, indicando los lugares y las calles que consideran importantes para el problema que están tratando.
2. Indiquen en el mapa los puntos importantes relacionados con su problema general. Por ejemplo, si el problema está relacionado con el impacto de una mina que se ha construido, indiquen la ubicación de la mina, las comunidades afectadas, los lugares sagrados, las áreas naturales afectadas, los lugares donde han sucedido confrontaciones, etc.
3. Incluyan leyendas que expliquen claramente los símbolos que utilicen en el mapa. Se puede ver un ejemplo en la siguiente imagen.





HERRAMIENTA: DIAGRAMA ANTES Y DESPUÉS

¿PARA QUÉ LES PUEDE SERVIR? Un diagrama de antes y después muestra cambios ante algún evento importante como, por ejemplo, la instalación de una operación minera en la zona o también puede mostrar cambios que sucederán durante el curso de su campaña.

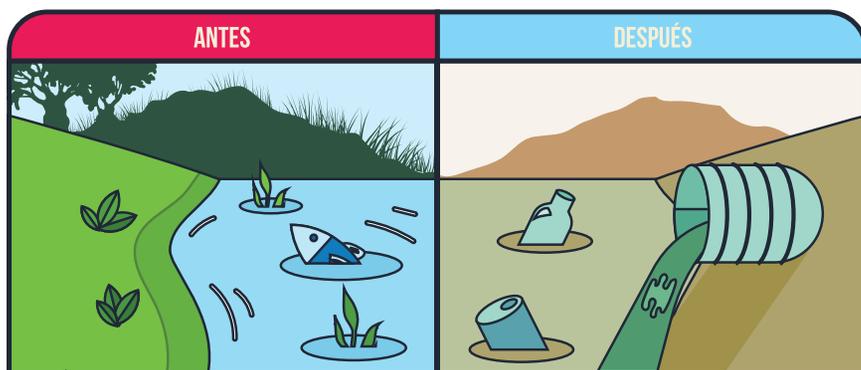


MATERIALES: Rotafolios, plumones gruesos, plumones delgados



EJERCICIO:

1. Dividan un rotafolio en dos. En un lado representen la situación antes de un cambio y en el otro lado, la situación después.
2. Acuerden un momento o evento que separa o limita la situación entre un "antes" y un "después". Por ejemplo, puede ser un momento o un evento importante antes del cambio en una ley o la instalación de una empresa en la zona, antes de una campaña comunitaria o antes de la presencia de actividad minera.
3. Dibujen o escriban la situación antes de que ocurriera ese momento o evento. Piensen en actitudes, comportamientos, servicios públicos, políticas, leyes, economía y en el medio ambiente.
4. Ahora, dibujen sobre esa misma situación en el presente o en el futuro.
5. Comparen los dos dibujos o descripciones y discutan qué ha cambiado y por qué.



CONSEJOS:

- Es valioso considerar tanto lo que ha cambiado como las cosas que han permanecido iguales.

PASO 2

ANALICEN EL PROBLEMA E IDENTIFIQUEN SUS OBJETIVOS

Mapear el problema ayuda a identificar cuál será el problema central sobre el cual se realizará su campaña. Por ejemplo, la criminalización de las defensoras y defensores de derechos humanos o la tala de árboles excesiva y descuidada en la zona. Después de analizar su contexto y los problemas que su comunidad u organización/movimiento enfrentan, está claro que la realidad es muy compleja y que su campaña no puede abarcar absolutamente todos los puntos relacionados con el problema que han elegido. Ahora, necesitan identificar cuál es el punto central en el que se va enfocar su campaña. Esto también puede ayudar a establecer metas y objetivos claros para su campaña.



HERRAMIENTA: ÁRBOL DE PROBLEMAS

¿PARA QUÉ LES SIRVE? El árbol de problemas les ayuda a analizar las causas y consecuencias del tema que quieren atender con su campaña, así como a identificar el punto central en el que se quieren enfocar. ¡Es una buena herramienta de trabajo en equipo! El tronco representa el enfoque que han elegido, las raíces son sus causas y las ramas son sus efectos. ¡Al identificar estos elementos claramente pueden comenzar a pensar en la solución!



MATERIALES: Rotafolios, hojas de diferentes colores, plumones



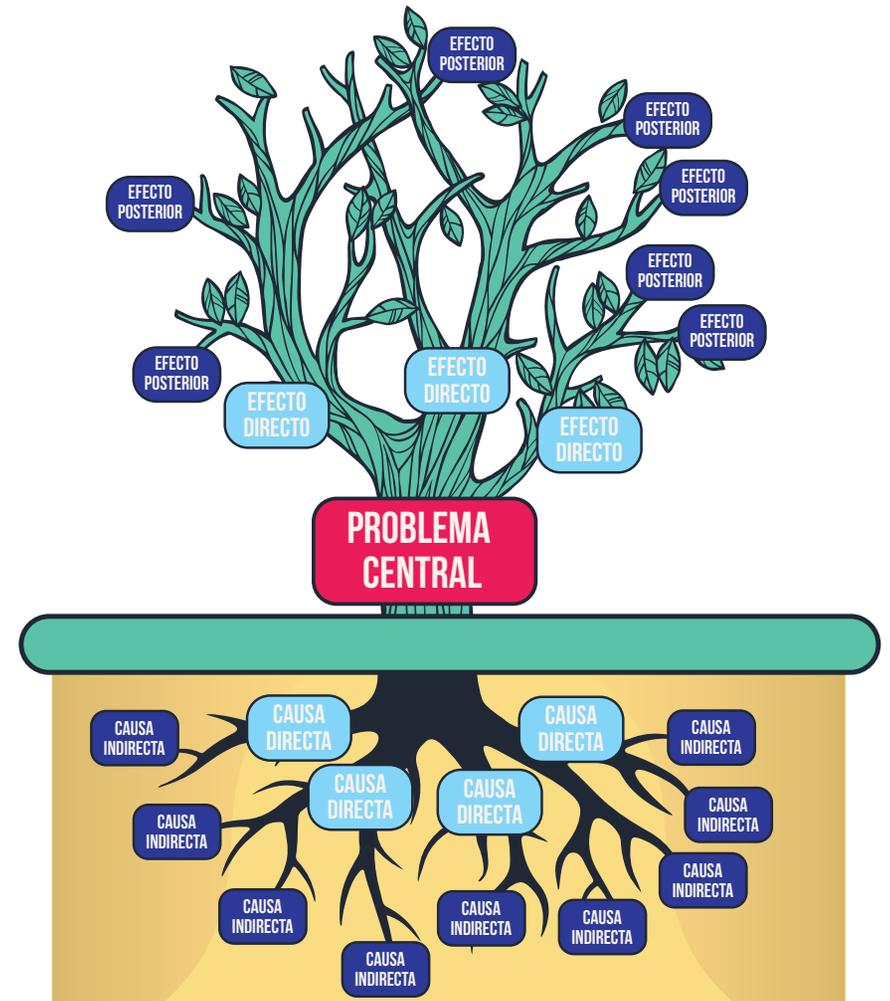
EJERCICIO:

1. Con el tema que han estado utilizando en los otros ejercicios, elijan un problema central a trabajar. Dibujen o escriban el problema en la mitad del diagrama, es decir, en el tronco de un árbol.
2. Hablen sobre las causas inmediatas del problema. Por ejemplo, el hecho de que la comunidad no tenga acceso a agua limpia es porque el río está contaminado; el agua está contaminada porque las granjas están utilizando pesticidas que tiran al agua y la contaminan. En grupo, escriban todas las causas en hojas de colores del mismo color y péguenlas debajo del problema como si fueran las raíces del árbol.
3. Utilicen flechas para mostrar cómo una causa se conecta con otras y cómo así, surgen nuevas causas.
4. Sigán el mismo proceso otra vez para los efectos. Las hojas con los efectos las van a colocar por encima del problema, a manera de ramas. Para los efectos, usen hojas de un color distinto al anterior.



CONSEJOS:

- Recuerden que las ramas son los efectos, el tronco es el problema central y las raíces son las causas.
- Para escribir el problema central pongan el enfoque en las personas o colectivo cuyos derechos están siendo violados. Por ejemplo, utilicen "nuestra comunidad no tiene acceso a agua limpia" en vez de poner "las granjas están contaminando los ríos".
- No confundan causas con problemas. Muchas veces algún punto puede ir en ambos lados. Ubiquen el punto como causa o efecto, según piensen que corresponda. En caso de no poder ubicarlo en un solo lugar, también pueden repetirlo en ambos lados.



Una vez dibujado el Árbol de Problemas, pueden dibujar el Árbol de Soluciones. Este es un ejercicio muy sencillo que transforma las frases del problema del ejercicio anterior en positivo. Por ejemplo, el problema "nuestra comunidad no tiene acceso a agua limpia", lo convertimos en positivo: "Nuestra comunidad sí tiene acceso a agua limpia". Este será el objetivo general de nuestra campaña, el cual es distinto a los objetivos específicos (Ver pág. 11). Todas las frases se mantienen en el mismo lugar. El problema central se convierte en el objetivo general, las causas se convierten en soluciones y los efectos se convierten en beneficios.



HERRAMIENTA: ÁRBOL DE SOLUCIONES

¿PARA QUÉ LES SIRVE? El Árbol de Soluciones puede ayudarles a visualizar soluciones a sus problemas; este es un paso importante para identificar sus objetivos y sub-objetivos.

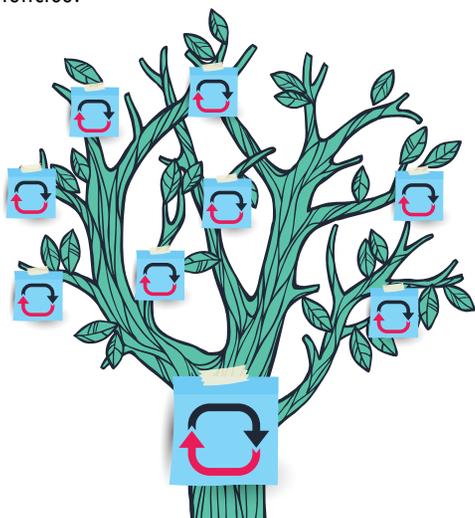


MATERIALES: Árbol de Problemas, plumones de diferentes colores, hojas de colores, cinta adhesiva



EJERCICIO:

1. Observen el Árbol de Problemas y su tronco.
2. Para el problema central en el tronco simplemente transformen la frase en la misma situación, pero en sentido contrario, es decir, de negativo a positivo. Pongan su frase en positivo en una hoja de color encima del tronco original. Por ejemplo, si su problema central dice que "miembros de la comunidad no tienen acceso a agua limpia", entonces, el objetivo general sería que "miembros de la comunidad tienen acceso a agua limpia". Utilicen la cinta adhesiva para pegar esa hoja sobre el problema del tronco ¡Ahora ya tienen su objetivo general!
3. Hagan lo mismo para las causas transformando cada frase a su sentido positivo. Cubran con su frase positiva cada frase del Árbol de Problemas. Así, ¡las causas se transforman en soluciones!
4. Hagan lo mismo para los efectos transformando cada frase a su sentido positivo. Cubran con su frase positiva cada frase del Árbol de Problemas. ¡Ahora los efectos se transforman en beneficios!



Con el Árbol de Soluciones ya casi logran identificar sus posibles objetivos. **Los objetivos son situaciones específicas que quieren lograr con campaña.** Se basan en eventos sobre los que pueden tener influencia, aunque no necesariamente puedan controlarlos completamente. Necesitan un objetivo general y algunos específicos.

- **Objetivo General:** Su objetivo general es lo que guiará el curso de la campaña.
- **Objetivo Específico:** Son pasos que se pueden tomar para llegar a su objetivo general.

Identifiquen su objetivo. Aquí les presentamos algunos consejos para identificar un objetivo de campaña adecuado:

¡Usen su Árbol de Soluciones! Su problema central, al convertirlo en solución, se convierte en su objetivo general. Luego, tomen alguna de las causas de su problema y conviértanla en solución; así, pueden convertir las causas en objetivos específicos de su campaña.

Su objetivo necesita tener el siguiente formato: **Quién hace qué para cuándo.**

Asegúrense de que su objetivo exprese claramente el cambio que su campaña quiere lograr y no las actividades que van a hacer. Por ejemplo, no escriban "cabildear con representantes del Congreso para introducir una nueva legislación sobre radios comunitarias". Un objetivo se redactaría de la siguiente manera: "Que la Comisión de Justicia del Congreso apruebe una ley que promueva las radios comunitarias para el 2019".

Sus objetivos tienen que cumplir con los criterios "**CREMA**":

- **CALENDARIZADOS:** definidos dentro de un marco de tiempo preciso.
- **REALISTAS:** que sea posible obtener el nivel de cambio que se plantea.
- **ESPECÍFICOS:** claros sobre qué, quién, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación. Recuerden que el "quién" tiene que estar lo más definido posible. Por ejemplo, el "quién" no puede ser el Ministerio de Medio Ambiente; será (si corresponde) la/el Ministra/o de Medioambiente, o la/el Secretaria/o del Ministerio.
- **MEDIBLES:** que sea posible cuantificar y verificar los resultados, fines y beneficios.
- **ALCANZABLES:** de acuerdo a los recursos y las capacidades a disposición de su organización, pueden tener más de un objetivo, pero tampoco muchos, ya que normalmente les faltarían recursos para conseguirlos.

PASO 3

ANALICEN SUS ACTORES CLAVE

Una vez que han identificado los objetivos específicos para su campaña, deben identificar a las personas, grupos, comunidades y organizaciones que tienen un interés en su objetivo o que pueden influir. Para identificar personas aliadas, estratégicas y oponentes, deben hacer un análisis de actores clave. Para lograr esto, pueden usar las siguientes herramientas:



HERRAMIENTA: MATRIZ DE PODER VS INTERÉS

¿PARA QUÉ LES SIRVE? Dado que tienen recursos limitados y es mucho esfuerzo cambiar la posición de alguien respecto a un tema, deben seleccionar cuidadosamente a un número limitado de actores con quienes pueden tener un impacto real. Esta matriz ayuda con eso.

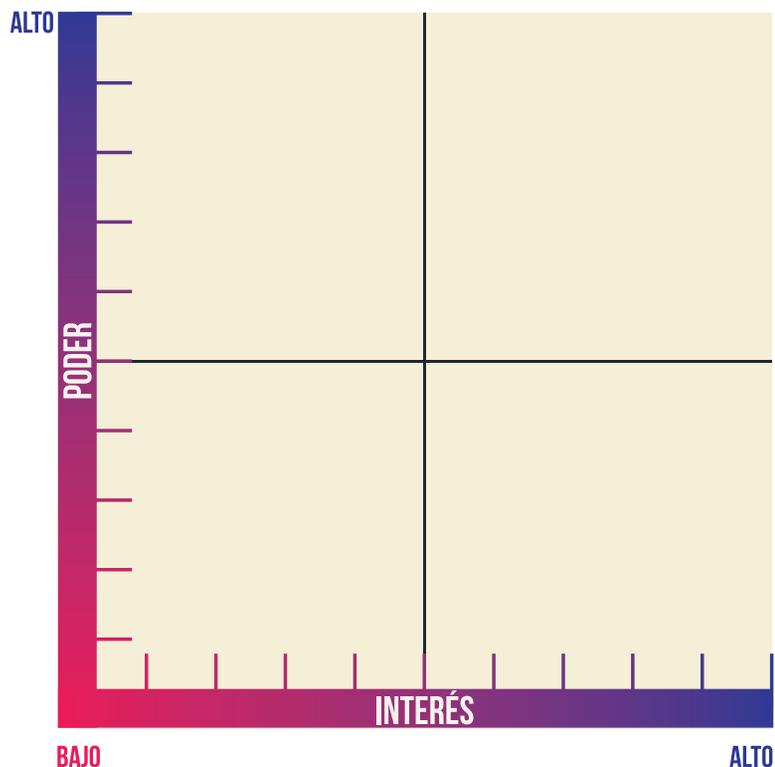


MATERIALES: Rotafolios, plumones de diferentes colores, hojas de colores



EJERCICIO:

1. Hagan una lista tan completa como sea posible de organizaciones, personas, entidades de gobierno, empresas y demás actores que tengan relación directa con su objetivo. Procuren ser específicos; por ejemplo, en vez de escribir "gobierno", escriban "Ministerio de Medio Ambiente" o "Director del Ministerio Público 14". Escriban cada uno de los actores en hojas de colores.
2. En uno de los rotafolios, dibujen la matriz de poder / interés como está representada en la imagen (Ver pág. 14). Pongan su atención y recursos donde sean más efectivos. Usando las hojas de colores peguen a cada actor en la "Matriz de Poder / Interés" de acuerdo con:
 - Su nivel de influencia en el tema (poder)
 - Su nivel de interés en el tema (¿Qué tanto se interesa en el cumplimiento del objetivo específico?)
3. Interpreten los resultados de su análisis de actores, respondiendo:
 - ¿Quiénes son las y los actores clave en la campaña?
 - ¿Cuáles son sus alianzas más importantes?
 - ¿Quiénes son las y los actores que se oponen a su campaña?
 - ¿Cuáles son sus posibilidades de influencia directa o indirecta sobre estas personas y entidades?
4. Aseguren que su "punto focal" o "puntos focales" (público específico elegido o actor principal sobre el que enfocarán su atención durante su campaña) son correctos. El punto focal sería la persona, grupo, organización etc. a quienes quieren influir directamente a través de su campaña. Por ejemplo, representantes del Poder Legislativo que van a votar sobre la Ley de Telecomunicaciones relacionada con las radios comunitarias o la/el Ministro/a de Ambiente y Recursos Naturales que va a hacer la evaluación ambiental para una mina.



 **CONSEJOS:**

- Usen su creatividad; piensen más allá de lo obvio.
- No juzguen o censuren la lluvia de ideas durante el desarrollo del mapa de actores.
- Si quieren, pueden separar a las y los actores que tienen un interés positivo y a quienes tienen un interés negativo.
- A veces tendrán que dividir un grupo de actores en dos. Por ejemplo, “representantes” se puede dividir en “representantes a favor de una ley” y “representantes en contra de una ley”.
- Es recomendable que piensen en las personas que integran las organizaciones, instituciones y otras entidades, ya que son ellas quienes usualmente determinan su rumbo.

Ahora que han identificado a las y los actores que pueden influenciar a su “punto focal”, necesitan desarrollar la estrategia para lograr su objetivo. No es muy probable que la o el “punto focal” sea convencida o convencido solamente por su voz, por esta razón, tienen que identificar los canales de influencia adecuados para poner presión a su “punto focal”.



HERRAMIENTA: MAPA DE INFLUENCIA

¿PARA QUÉ LES SIRVE? El mapa de influencia puede ser usado para identificar qué estrategias de influencia pueden ser las más apropiadas para las audiencias que han elegido para su campaña. Algunos ejemplos de estrategias son:

- Persuadir a la persona y/o entidad a simpatizar con su postura (principalmente para personas y entidades influyentes neutrales o que se oponen levemente)
- Persuadir sobre la importancia del tema a una persona y/o entidad estratégica (principalmente para alianzas potenciales con mucha influencia, pero poco interés)
- Construir alianzas
- Ayudar a incrementar la influencia de una persona y /o entidad estratégica (principalmente para las alianzas con baja influencia)
- Reducir la influencia de una persona y/o entidad estratégica (principalmente para personas y entidades con alta influencia que se oponen a su campaña)

En este ejercicio, analizar la posición del punto focal e identificar qué grupos tienen la capacidad de influir en él, les puede ayudar a tener claro su mapa de actores, así como su influencia en relación con el objetivo de su campaña.



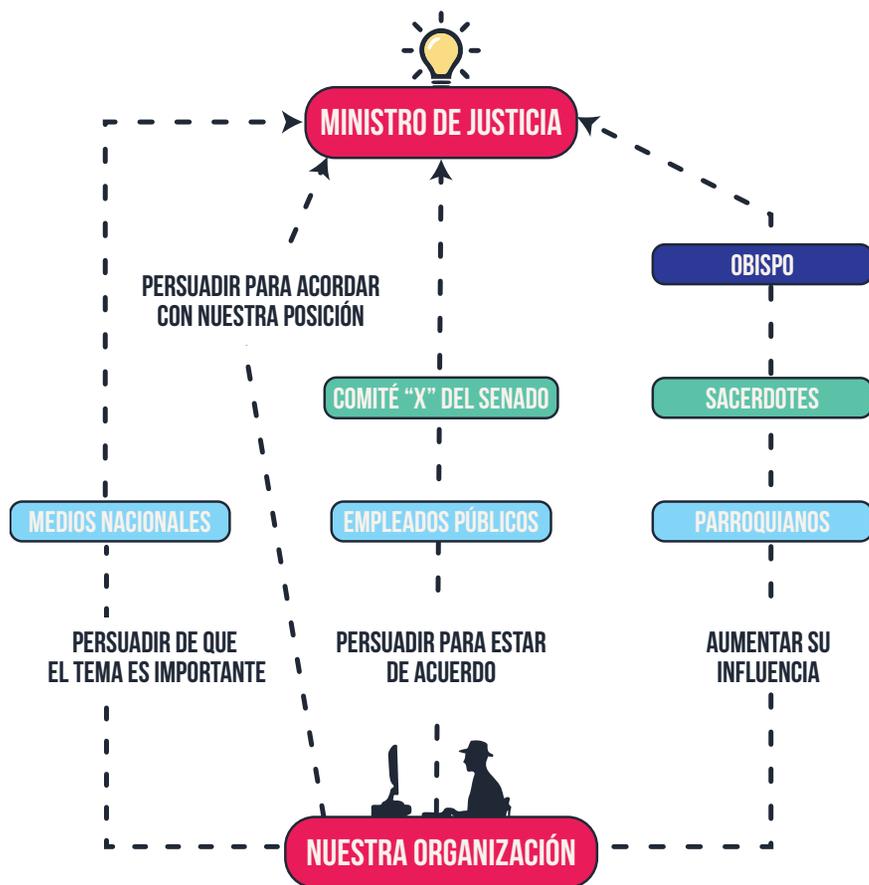
MATERIALES: Rotafolios, plumones de diferentes colores, hojas de colores



EJERCICIO:

1. En la parte superior de un rotafolio, escriban al “punto focal” que desean influenciar con su campaña. Una de las preguntas que necesitan responder en este ejercicio es: ¿Quién puede influenciar al “punto focal” que han elegido para cambiar su posición?
2. Escriban el nombre de las y los principales actores que pueden tener una influencia directa sobre el “punto focal” en las hojas de colores. Algunos ejemplos son los medios nacionales, el Comité del Senado y el obispo.
3. Ahora pregúntense quiénes pueden influir en cada uno de esos actores clave. Por ejemplo, ¿Quién tiene influencia sobre el obispo? Continúen escribiendo sobre los actores con influencia en su punto focal en las hojas de colores, siempre haciendo la misma pregunta y yendo hacia atrás desde el “punto focal” hasta llegar al origen de la influencia, es decir, a su organización.
4. Peguen las hojas de colores en el rotafolio y conecten a cada actor con flechas, indicando la dirección de la influencia que tiene su campaña.

5. Recuerden que puede ser que no tengan una influencia directa en el “punto focal” pero pueden influenciar al “punto focal” a través de una organización o entidad asociada. Por ejemplo, su organización puede tener influencia en el consejo de ancianas de su región, quienes pueden también influir a la Procuraduría de Derechos Humanos para influir en el Ministerio Público, que es su “punto focal”.



CONSEJOS:

- Puede ser que no tengan toda la información necesaria para crear un mapa de influencia completo. Si es el caso, puede ser necesario que investiguen más.
- Pregúntense lo siguiente: ¿Existen actores con influencia en entidades estratégicas para su campaña con quien puedan aliarse?

DIBUJEN SU TEORÍA DE CAMBIO

Desarrollar una teoría de cambio es fundamental para la estrategia de su campaña. La teoría de cambio se define como un conjunto de acciones que contemplan resultados, objetivos, y ciertas condiciones necesarias para lograr un objetivo. Lo anterior se puede representar en una ruta de cambio, es decir, una representación gráfica del proceso de cambio. Para dibujar su teoría de cambio, desarrollen las siguientes etapas:

1. Identifiquen el cambio que quieren lograr con su campaña, preguntándose: ¿Cuál es el cambio que queremos ver? ¡Ya lo tienen! El cambio es el resultado de lograr su objetivo general.
2. Identifiquen qué tiene que pasar para lograr sus objetivos específicos. Estos serán todos los cambios, resultados y logros que tienen que alcanzar para obtener su objetivo a largo plazo, es decir, su objetivo general. Imaginen que se empieza con el resultado final y se camina hacia atrás. Pregúntense: ¿Qué tiene que suceder para lograr el cambio deseado?

La teoría de cambio nos obliga a pensar desde el final y a preguntarnos cuál es el cambio más importante que queremos ver. Ese cambio es nuestro objetivo general a partir del cual, se empezaron a analizar los otros cambios necesarios (o sub-objetivos) para que el cambio más importante que queremos se haga realidad.



HERRAMIENTA: TEORÍA DE CAMBIO

¿PARA QUÉ LES SIRVE? Esta herramienta ayuda a que:

- Ordenen los cambios que quieren ver durante su campaña y determinen cómo esperan lograr dichos cambios.
- Entiendan cómo sucede el cambio.
- Vean qué necesitan hacer y qué recursos deben invertir.
- Identifiquen la mejor estrategia para lograr que el cambio ocurra.



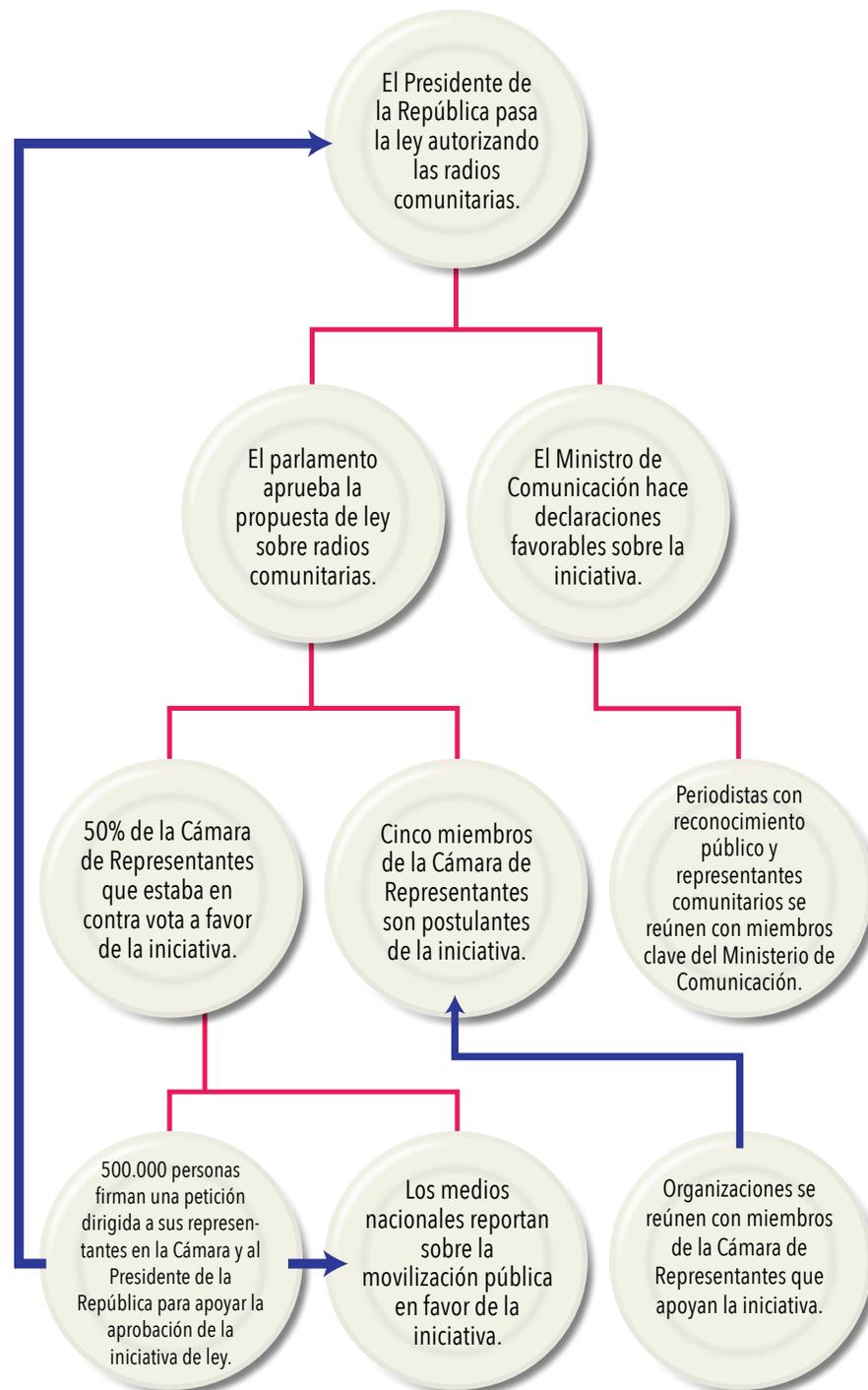
MATERIALES: Platos de papel u hojas de colores, hilo, plumones, cinta adhesiva



EJERCICIO:

1. Escriban su objetivo específico en un plato. Péguenlo a la pared o a un superficie plana.
2. Imaginen que caminan hacia atrás, preguntándose: ¿Qué tiene que pasar para que suceda este cambio?
3. Dividan su objetivo en sub-objetivos o pasos más pequeños, respondiendo las siguientes preguntas: “¿quién hace qué?” y “¿para cuándo?”. Escriban cada objetivo o paso en un plato.
4. Peguen todos los platos a la pared en un orden que sea razonable y usen el hilo para conectar los platos para crear el camino del cambio.
5. Revisen si hay huecos en la lógica utilizando la frase “tiene que ocurrir X, para que pase Y”. Por ejemplo: “Si los medios de comunicación publican los abusos que se están cometiendo en la comunidad, representantes en el Senado votarán a favor de una ley protegiendo a la comunidad de esos abusos”. Revisen sus frases y si las frases no tienen sentido, significa que hay un hueco en la lógica y se deben de preguntar de nuevo: ¿Qué tiene que pasar para que suceda este cambio?

NOTA: Después de usar esta herramienta puede ser que se den cuenta que su objetivo tiene que cambiar. ¡Está bien! Es importante que si es necesario, adapten su estrategia de campaña mientras avanzan en el proceso de planeación. Por ejemplo, si no se puede alcanzar algún objetivo intermedio, posiblemente tendrán que elegir un nivel previo como nuevo objetivo a alcanzar durante su campaña.



PASO 5

ANALICEN SUS AUDIENCIAS Y CONSTRUYAN SUS MENSAJES

Ahora que tienen su teoría de cambio y su mapa de actores clave saben a quienes tienen que convencer para lograr su objetivo específico. Hagan una lista de actores a quienes necesitan convencer para lograr sus objetivos y por qué.

Háganlo con detalle. Sean específicos.

Por ejemplo, si están proponiendo una campaña en su comunidad para reducir el uso de pesticidas artificiales, algunos ejemplos son:

- Personas que usan pesticidas artificiales para cultivar en la comunidad
- Personas que no usan pesticidas artificiales para cultivar en la comunidad
- Estudiantes entre 13-18 años en la comunidad
- Jóvenes entre 13-18 años que no están en la escuela
- Madres y padres de niños y niñas pequeñas
- Personas que tienen más de 50 años



EJERCICIO: ANÁLISIS DE AUDIENCIA

En un rotafolio, escriban una lista de todas las audiencias posibles en su teoría de cambio. Respondan a las siguientes preguntas para cada audiencia:

- ¿Qué saben y opinan ya del tema?
- ¿Les importa el tema?
- ¿Apoyan el tema?
- ¿Son audiencias aliadas o opositoras al tema?
- ¿Qué pueden hacer para que las audiencias apoyen la campaña?



CONSEJOS:

- Adapten su mensaje para hacerlo adecuado con respecto a su audiencia.
- Un mensaje debe ser una frase breve y concreta para que su audiencia se quede con él.



EJERCICIO: ESCRIBAN SU MENSAJE

Piensen en un mensaje para cada una de las audiencias que identificaron en el ejercicio anterior.



ELIJAN SUS TÁCTICAS Y ACTIVIDADES

Las tácticas son la manera en la que van a lograr los cambios deseados. Las tácticas de campaña más comunes son:

- **Incidencia:** Acercamientos directos (generalmente a través de reuniones “cara a cara” o cartas) que tienen el fin de lograr persuadir a tomadores de decisiones o personas con alta influencia hacia un curso de acción particular.
- **Sensibilización:** Aumentar el conocimiento del público (o secciones del público) respecto a la existencia de un problema o tema particular.
- **Educación:** Aumentar el conocimiento del público (o secciones del público) respecto a la naturaleza y/o causas de un problema o tema particular.
- **Movilización:** Generar y movilizar apoyo del público (o secciones del público) para una solución particular de un problema o tema. Algunos ejemplos son la recolección de firmas o la organización de manifestaciones, entre otros.

Elijan las tácticas que van a usar para el objetivo identificado. Para cada táctica van a necesitar un número de actividades específicas. Utilicen las herramientas siguientes para diseñar sus actividades. ¡Recuerden que su creatividad no tiene límites!

CONSEJOS:

- ¡No confundan tácticas con actividades!
- Una pregunta básica que deben contestar para seleccionar sus actividades es: ¿Cómo podemos influenciar a nuestra(s) audiencia(s) o a nuestro “punto focal” para conseguir el objetivo?



HERRAMIENTA: USO DE IMÁGENES

¿PARA QUÉ LES SIRVE? Para idear propuestas creativas para su objetivo y tácticas.



CONSEJOS:

- Recuerden que la **cantidad** es una condición para la **calidad**.
- Construyan sobre la idea del “otro u otra”.
- Piensen en **grande** y promuevan **ideas nuevas**.
- **Dejen para después** el pensamiento crítico.
- **Escuchen** las ideas de las y los demás.
- **Compartan todas** sus ideas.
- Sean **visuales**. Usen toda su creatividad e imaginación.



MATERIALES: Una selección de imágenes de revistas, periódicos, fotos, etc.



EJERCICIO:

1. Hagan recortes de periódicos o revistas, o seleccionen fotos o piezas artísticas. Elijan de un rango amplio de imágenes.
2. Mezclen las imágenes y distribúyanlas sobre una superficie plana.
3. Elijan una imagen al azar. Platiquen sobre la imagen con su grupo para ver si se les ocurren ideas relacionadas con esa imagen y su campaña.
4. Cada tres minutos, elijan una nueva imagen para platicar.
5. Escriban todas las ideas de actividades que surjan de las imágenes.





HERRAMIENTA: EN SILENCIO

¿PARA QUÉ LES SIRVE? Para idear propuestas creativas para su objetivo y tácticas.



CONSEJOS:

- Recuerden que la **cantidad** es una condición para la **calidad**.
- Construyan sobre la idea del "otro u otra".
- Piensen en **grande** y promuevan **ideas nuevas**.
- **Dejen para después** el pensamiento crítico.
- **Escuchen** las ideas de las y los demás.
- **Compartan todas** sus ideas.
- Sean **visuales**. Usen toda su creatividad e imaginación.



MATERIALES: Hojas de colores y plumas



EJERCICIO:

1. Cada persona del grupo debe tener una pluma y un montoncito de hojas de colores.
2. Tomen tres minutos para escribir todas las ideas de actividades que tengan. Pongan una idea por cada hoja.
3. Al final de los tres minutos, cada quien tiene que tener tantos hojas como puedan. El objetivo es tener tantas ideas como sea posible.
4. Lean entre ustedes algunas de las ideas que han tenido en esta actividad.



HERRAMIENTA: ABECEDARIO

¿PARA QUÉ LES SIRVE? Para idear propuestas creativas para su objetivo y táctica



CONSEJOS:

- Recuerden que la **cantidad** es una condición para la **calidad**.
- Construyan sobre la idea del "otro u otra".
- Piensen en **grande** y promuevan **ideas nuevas**.
- **Dejen para después** el pensamiento crítico.
- **Escuchen** las ideas de las y los demás.
- **Compartan todas** sus ideas.
- Sean **visuales**. Usen toda su creatividad e imaginación.

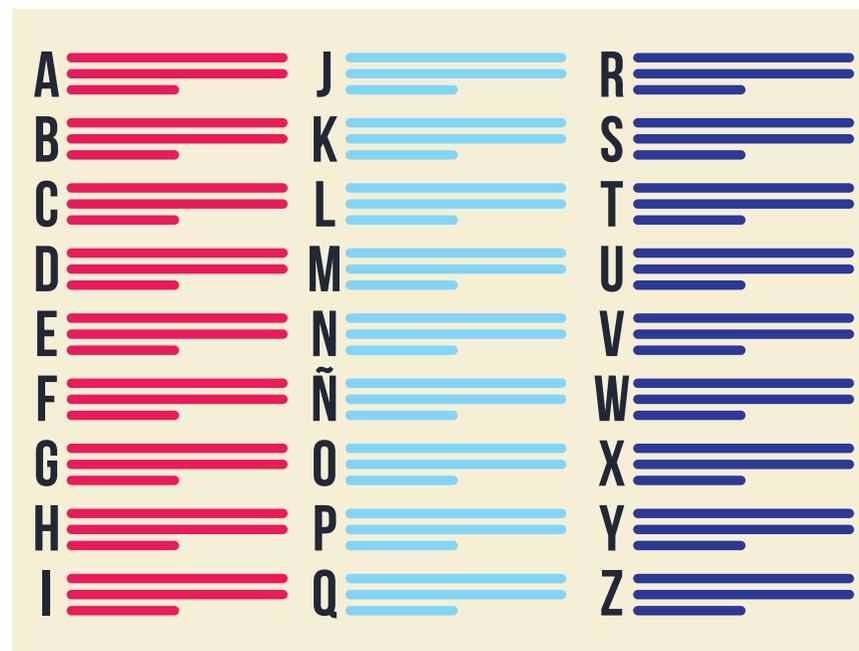


MATERIALES: Rotafolios, plumones de diferentes colores



EJERCICIO:

En un rotafolio, escriban todas las letras del alfabeto. En grupo, intenten escribir una actividad para cada letra. Si tienen más ideas, ¡escriban más de una actividad por letra!



REDUZCAN EL RIESGO

¿Cómo definimos el riesgo?

La posibilidad de que pase algo que nos cause daño.

La posibilidad de que algo que pase tenga un efecto negativo en algún objetivo u objetivos de la campaña.

¿De dónde viene el riesgo?

Ejemplos:

- Fallas en la campaña (en cualquier fase de diseño, desarrollo o implementación)
- Accidentes
- Causas o desastres naturales
- Ataque deliberado de un actor (amenaza)

Es esencial que piensen sobre el riesgo en todas las etapas, tanto durante la planeación como en la implementación de toda su campaña. Esto incluye los riesgos a la integridad, bienestar y seguridad de las personas beneficiadas y participantes de su campaña. La evaluación de riesgos es una herramienta simple que pueden utilizar para evitar amenazas serias.



HERRAMIENTA: EVALUACIÓN DE RIESGOS

¿PARA QUÉ LES SIRVE? La evaluación de riesgos puede ayudarles a identificar los riesgos de las personas aliadas, participantes y beneficiadas de su campaña, táctica o actividad. De esa manera pueden mitigar los riesgos.

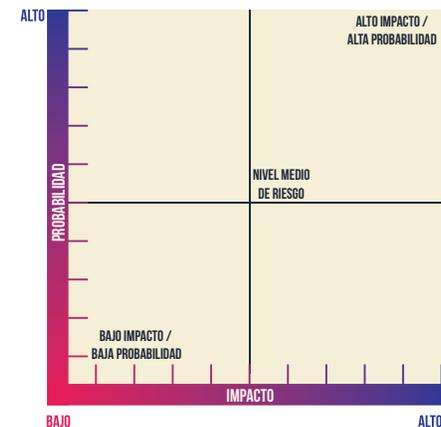


MATERIALES: Rotafolios, plumones de diferentes colores



EJERCICIO:

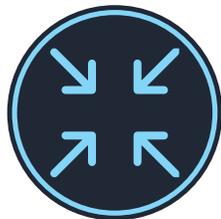
1. Hagan una lista tan completa como puedan de los riesgos que enfrenta su campaña. Pueden hacer esto para toda su campaña o para una actividad en particular como una protesta o un evento. Escriban cada riesgo en una hoja.
2. Pongan cada uno de los riesgos en una matriz como la que se muestra aquí evaluando el impacto que tendría ese riesgo si se vuelve realidad y la probabilidad de que suceda.
3. Prioricen sus riesgos y desarrollen una respuesta a cada uno:
 - a. Bajo impacto / baja probabilidad --> Comúnmente pueden ser ignorados.
 - b. Bajo impacto / alta probabilidad --> Traten de reducir la probabilidad de que ocurra. Sin embargo, si ese riesgo sucede pueden manejarlo y continuar.
 - c. Alto impacto / baja probabilidad --> Hagan un plan de contingencia en caso de que ocurra.
 - d. Alto impacto / alta probabilidad --> Estos son eventos de riesgo críticos. Tomen todas las medidas necesarias para prevenirlos y elaboren un plan de contingencia si llegan a suceder.



Antes de que suceda alguno de los eventos de alto impacto, es importante que tomen medidas para prevenirlas o para reducir su impacto en caso de que llegaran a suceder. Aquí hay algunas estrategias de respuesta frente a estos eventos de alto impacto:



Aceptar el riesgo porque lo consideran manejable o mínimo y pueden vivir con él.



Reducir el riesgo con medidas específicas que atiendan sus capacidades y vulnerabilidades.



Compartir el riesgo emprendiendo acciones conjuntas con otras personas u organizaciones defensoras de derechos humanos.



Posponer el riesgo dejando de hacer una actividad o acción y esperar un mejor momento para empezar de nuevo.



Escapar el riesgo, cuando no hay otra salida porque sus vidas corren un peligro muy grande.



Ignorar el riesgo, usualmente empeora la situación y los hace más vulnerables. No es recomendable. Siempre deben analizar el riesgo y elegir una forma de protegerse frente a él.

PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE SU CAMPAÑA

Es importante monitorear la implementación de su campaña para adaptarse a los cambios que puedan suceder. Deben evitar llegar al final de su campaña y darse cuenta de que no se ha logrado nada de lo que se planteó. Es importante también que hagan una evaluación del éxito de su campaña para saber qué pueden hacer distinto en la siguiente ocasión. Hay decenas de herramientas para este propósito. A continuación, se incluyen algunas herramientas que les pueden ayudar. Recuerden que hay tres preguntas básicas que deben preguntarse:

- ¿Estamos haciendo lo que dijimos que haríamos? (Efectividad)
- ¿Estamos haciendo lo necesario y pertinente? (Relevancia)
- ¿Estamos generando un cambio? (Impacto)



HERRAMIENTA: REVISIÓN DESPUÉS DEL CAMBIO

¿PARA QUÉ LES SIRVE? Esta herramienta es útil después de su campaña o después de una actividad específica. Es una manera de invitar a quienes participan y se benefician de su campaña a compartir retroalimentación sobre qué tan efectiva, relevante y exitosa fue. Entre más personas participen en esta actividad, el muestreo será más completo.



EJERCICIO:

1. Seleccionen personas que han participado de diversas formas durante el proceso.
2. Realicen una evaluación inmediatamente después que se haya terminado la acción o actividad que se quiere evaluar.
3. Estas seis preguntas básicas pueden servirles de guía para su reflexión:
 - ¿Hemos hecho lo que dijimos que haríamos? (Efectividad)
 - ¿Hemos hecho lo necesario y pertinente? (Relevancia)
 - ¿Hemos generado un cambio? (Impacto)
 - ¿Qué hemos hecho bien?
 - ¿Qué podríamos haber hecho mejor?
 - ¿Hay algo que podamos cambiar en los próximos pasos de nuestra campaña?



NOTA: Hay muchas maneras de valorar el éxito de su iniciativa. Aquí proponemos algunas:

- Identifiquen cuál ha sido el cambio más significativo logrado.
- Desarrollen un análisis del desarrollo de la campaña en una línea de tiempo con eventos importantes.
- Generen diálogos sobre la iniciativa con sus grupos de trabajo.
- Realicen entrevistas con participantes y beneficiarios.

ESCRIBAN SU ESTRATEGIA

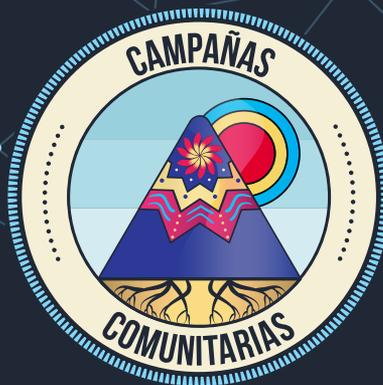
En cada uno de estos pasos, se incluyen productos con material escrito que permite que otras personas lo puedan ver, entender y poner en práctica. Juntar este material en un solo documento les ayuda a poder compartir y multiplicar su campaña más fácilmente entre más personas u organizaciones y para que puedan darle seguimiento al proceso mientras va avanzando.

¿Qué deben poner en el documento?

Todos los materiales que han desarrollado hasta ahora. Es buena idea incluir las gráficas, dibujos y ejercicios. En este material, han trabajado los siguientes temas:

- ¿Cuál es el problema?
- Análisis del problema e identificación de sus objetivos
- Análisis de sus actores clave
- Dibujo de su teoría de cambio
- Identificación de su audiencia y construcción de su mensaje
- Elección de sus tácticas y actividades
- Reducción del riesgo
- Monitoreo y evaluación de su campaña

Es común que las campañas tengan éxitos como fracasos, adaptarse y cambiar la campaña es natural. Este material pretende que logren hacer una buena estrategia de campaña y puedan comenzar de una forma que contribuya a su éxito en la defensa de derechos humanos. Una buena organización, una actitud abierta de diálogo y el trabajo compartido logran transformar la vida de una comunidad para mejorar sus condiciones de existencia. Confiamos en que este material les pueda ayudar con eso.



Desarrollado en 2018 por Amnistía Internacional.

Este manual se ha desarrollado como parte del proyecto “Defender a Defensoras y Defensores” financiado por la Lotería Nacional Postal de Suecia para beneficio de las defensoras y los defensores de derechos humanos.

Le agradecemos a todas las personas y organizaciones que compartieron sus ideas y conocimientos con nosotros.

