



GUÍA PARA INFLUIR CON IMPACTO

Cómo llevar a cabo estrategias de influencia efectivas



OXFAM

CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN

PARTE 1

¿QUÉ SIGNIFICA INFLUIR Y POR QUÉ ES IMPORTANTE PARA OXFAM? INCLUYE UN ENFOQUE FEMINISTA PARA EJERCER INFLUENCIA

- 1.1 ¿Qué significa influir?
- 1.2 Ejemplos de trabajo de influencia
- 1.3 Directrices de Oxfam para el trabajo de influencia

PARTE 2

EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE INFLUENCIA EFECTIVA INCLUYE:

- 2.1 Involucrar a las personas desde el principio
- 2.2 Analizar los problemas
- 2.3 Análisis de género y contexto
- 2.4 Identificar factores externos que obstaculizan o permiten el cambio
- 2.5 Entender las dinámicas de poder
- 2.6 Áreas de enfoque para el trabajo de influencia
- 2.7 Establecer metas y objetivos
- 2.8 Mapear las dinámicas de poder
- 2.9 Desarrollar una teoría de cambio/acción
- 2.10 Elegir las tácticas de influencia
- 2.11 Desarrollar un plan de acción
- 2.12 Planear el seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje

PARTE 3

PROFUNDIZANDO EN LAS ESTRATEGIAS, TÁCTICAS Y HABILIDADES PARA LA INFLUENCIA

- 3.1 Investigación para el trabajo de influencia
- 3.2 Comunicación
- 3.3 Cabildeo e incidencia directa
- 3.4 Medios para influir – Impresos y electrónicos
- 3.5 Medios digitales y redes sociales
- 3.6 Movilización y organización
- 3.7 Trabajo colaborativo
- 3.8 Ejercer influencia en las normas y comportamientos sociales a través de grupos de aprendizaje social

ANEXO 1

PLANTILLA DE PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA DE INFLUENCIA

ANEXO 2

LISTA DE COMPROBACIÓN “POR SEMÁFORO” PARA LA INFLUENCIA FEMINISTA

ANEXO 3

PLANEAR DE UNA ESTRATEGIA PARA CAMBIAR COMPORTAMIENTOS

REFERENCIAS

INFORMACIÓN ADICIONAL Y ENLACES

NOTAS

INTRODUCCIÓN

BIENVENIDOS A LA GUÍA PARA INFLUIR CON IMPACTO

Esta guía está diseñada para apoyar a las organizaciones de la sociedad civil, equipos de Oxfam y sus organizaciones socias en el desarrollo y ejecución de “estrategias de influencia” para lograr una justicia social capaz de combatir las causas estructurales de la pobreza, la inequidad y la crisis ambiental: estrategias de influencia que cambiarán las relaciones de poder desiguales e injustas, así como las políticas, prácticas, actitudes, comportamientos y normas sociales.

Describe cómo diseñar y llevar a cabo estrategias efectivas de influencia, a su vez que explica las tácticas que pueden utilizarse para lograr el cambio. Esta guía se nutre de aprendizajes, experiencias y valientes campañas de influencia emprendidas por movimientos sociales, redes de la sociedad civil, equipos de Oxfam y sus organizaciones socias y aliados a lo largo de varios años, así como de evaluaciones e investigaciones académicas.

Para los equipos y organizaciones socias de Oxfam, esta guía se relaciona con la [Guía de Oxfam para la influencia feminista](#), las [Directrices para el trabajo de influencia a nivel nacional](#), el [Marco de programa de Oxfam](#) y [Derechos en situaciones de crisis: guía sobre influencia](#).

Para aquellas personas en Oxfam que se encuentren realizando talleres para influir, recomendamos que utilicen esta guía acompañada del [Paquete para la facilitación de formaciones en materia de influencia](#).

Esta guía no está pensada para leerse de principio a fin, sin embargo, alentamos a encontrar en ella las orientaciones prácticas recursos e ideas que necesite. También incluye enlaces a recursos y orientación adicionales.

Para cualquier retroalimentación o preguntas sobre esta guía, puede escribirnos a renglish@oxfam.org.uk; sagolding@oxfam.org.uk o tdunmore@oxfam.org.uk

Esta guía se divide en tres partes:

TRABAJO DE INFLUENCIA: esta parte explica parte del contexto y principios sustentados por Oxfam en su enfoque para ejercer influencia.

ESTRATEGIA: esta parte explica cómo desarrollar una estrategia de influencia para maximizar el impacto. Muestra los pasos principales, al mismo tiempo que proporciona análisis, herramientas de planificación y ejemplos de estrategias y tácticas que se pueden utilizar.

TÁCTICAS Y HERRAMIENTAS: esta parte es una guía detallada sobre las estrategias, tácticas y habilidades que se pueden desarrollar para lograr tanto campañas como influencia efectivas. A lo largo de la guía, hacemos referencia a estrategias, tácticas, acciones, actividades y herramientas.

Por campaña o estrategia de influencia, nos referimos al plan general que utilizará para alcanzar una meta destinada a lograr un cambio.

Por estrategia, nos referimos a los distintos enfoques que usted utilice para alcanzar sus objetivos y meta general.

Por tácticas, nos referimos a tipos de acciones/actividades específicas que emprende dentro de su estrategia, con el fin de alcanzar sus objetivos.

Por herramientas, nos referimos a mecanismos o canales de comunicación (p. ej., redes sociales como Twitter) que sirven de apoyo para ejecutar sus acciones, actividades, esquemas y procesos (como la herramienta de análisis de poder) para desarrollar, implementar, revisar y evaluar sus campañas y trabajo de influencia.

PARTE 1

¿QUÉ SIGNIFICA INFLUIR Y POR QUÉ ES IMPORTANTE PARA OXFAM? INCLUYE UN ENFOQUE FEMINISTA PARA EJERCER INFLUENCIA

- 1.1 ¿QUÉ SIGNIFICA INFLUIR?
- 1.2 EJEMPLOS DE TRABAJO DE INFLUENCIA
- 1.3 DIRECTRICES DE OXFAM PARA EL TRABAJO DE INFLUENCIA

PARTE 1

¿QUÉ SIGNIFICA INFLUIR Y POR QUÉ ES IMPORTANTE PARA OXFAM?

Oxfam trabaja con organizaciones socias y aliados para salvar y proteger vidas en crisis humanitarias, apoyar mejoras de largo plazo en las vidas de grupos en situación de marginación y exclusión y luchar contra las causas originarias de la pobreza y la injusticia. Oxfam vincula la acción local y la influencia a través de: campañas, incidencia e influencia a nivel nacional y global en apoyo a políticas, prácticas, actitudes, normas y cambios de comportamiento capaces de proveer justicia, exigir la rendición cuentas a quienes ostentan el poder y transformar las relaciones desiguales de poder y de género.

1.1 ¿QUÉ SIGNIFICA INFLUIR?

Para Oxfam, “influir” significa el rango de esfuerzos sistemáticos dirigidos a lograr cambios en las causas estructurales de la pobreza e injusticia, lo que incluye cambios para transformar las relaciones desiguales de poder y de género, así como políticas, prácticas, actitudes, comportamientos y normas sociales.

Algunos ejemplos de **estrategias de influencia** incluyen:

- Fortalecer y apoyar las capacidades de personas y grupos en situación de marginación para que sus voces sean escuchadas, participen en espacios de toma de decisión y aseguren sus derechos.
- Construir la capacidad de instituciones estatales para que grupos y personas vulnerables cuenten con espacios de participación y sean incluidas en la toma de decisiones.
- Centrar el debate alrededor de importantes asuntos de interés público o replantear un tema ignorado en la agenda política.
- Cambiar prácticas y políticas gubernamentales y empresariales a favor de personas y grupos en situación de marginación.
- Cambiar actitudes, normas sociales y comportamientos que profundicen las causas de la pobreza e injusticia, o que impidan la implementación de políticas
- Apoyar, probar y ampliar soluciones basadas en el desarrollo, a menudo desde los grupos de base.
- Convocar a las partes interesadas con la intención de entablar un diálogo y resolver problemas comunes.
- Apoyar movimientos sociales, a la sociedad civil y a organizaciones juveniles y de derechos de la mujer.

Algunos ejemplos de **tácticas de influencia** incluyen:

- **Investigación y desarrollo de políticas.** Por ejemplo: desarrollar y establecer una posición organizacional sobre un tema, así como lo que debe hacerse para abordarlo; publicar artículos de investigación y políticas.
- **Cabildeo e incidencia directa.** Por ejemplo: construir relaciones, organizar y asistir a reuniones, escribir cartas de cabildeo o cualquier forma de comunicación directa con tomadores de decisiones y autoridades gubernamentales con amplia influencia, el sector privado u otras organizaciones e instituciones.
- **Convocar y facilitar** la participación y el diálogo con las partes interesadas y los tomadores de decisiones en un proceso de cambio.
- **Fomentar la participación comunitaria en la resolución de problemas.** Por ejemplo: a través de actividades de sensibilización, eventos participativos y de aprendizaje compartido.
- **Apoyar a mujeres y hombres a convertirse en agentes de cambio e influencers.** Por ejemplo: a través de programas de desarrollo de liderazgo.
- **Comunicación y medios.** Por ejemplo: desarrollar mensajes y narrativas poderosas, interactuar y utilizar medios de comunicación locales, nacionales e internacionales, así como plataformas digitales y otros canales de comunicación.
- **Alianzas y construcción de redes.** Por ejemplo: apoyando, financiando, convocando y participando con la sociedad civil, las redes de mujeres y movimientos sociales para alcanzar objetivos comunes.
- **Apoyar a las organizaciones de la sociedad civil.** Por ejemplo: con financiación básica, asesoramiento técnico y fortalecimiento de capacidades.
- **Movilización y campañas públicas.** Organizar eventos públicos, peticiones por correo electrónico y actividades masivas en redes sociales, movilizar a celebridades u otras personas influyentes externas.
- **Fomentar la participación comunitaria en la resolución de problemas.** Por ejemplo: mediante la sensibilización, la educación transformadora, la organización comunitaria y el desarrollo del liderazgo.

Revisaremos estas estrategias con más profundidad en la **Parte 3**.

OXFAM Y EL TRABAJO DE INFLUENCIA

El trabajo de influencia es, y siempre ha sido, parte esencial de la labor de Oxfam.

Desde su creación en 1942 con el fin de brindar asistencia humanitaria y defender a la población civil en la Grecia ocupada por los nazis, Oxfam desafió en tiempos de guerra la política del Reino Unido sobre el bloqueo a los territorios ocupados por los nazis. Desde entonces, Oxfam ha trabajado con movimientos sociales en Sudáfrica para construir una resistencia nacional al apartheid, apoyado a los movimientos de mujeres en Centroamérica para asegurar protección legal contra la violencia, y ayudado a construir una coalición global para lograr un Tratado de Comercio de Armas, entre muchos otros ejemplos.

Para Oxfam, ejercer influencia es clave para su trabajo humanitario, programático y de campaña. Oxfam cuenta con un sólido historial a la hora de desafiar las dinámicas de poder y luchar contra políticas y prácticas injustas en todos los contextos, incluyendo:

- Campañas para fortalecer las políticas de protección de los derechos de las trabajadoras del hogar;
- Cambiar las prácticas de precios desleales por parte de las compañías farmacéuticas gigantes;
- Desafiar respuestas gubernamentales inadecuadas o injustas ante desastres naturales;
- Realizar campañas contra prácticas injustas como el acaparamiento de tierras;
- Cambiar los términos de los debates globales sobre la injusticia de la desigualdad;
- Cambiar las normas y comportamientos sociales nocivos para poner fin a las violencias contra las mujeres y las niñas;
- Apoyar y ampliar las soluciones y alternativas locales, diseñadas y llevadas a cabo con las comunidades, la sociedad civil y la ciudadanía.

1.2 EJEMPLOS DE TRABAJO DE INFLUENCIA

Oxfam y sus aliados realizan una amplia gama de programas de influencia, los cuales incluyen:

- Campañas multinivel operando a nivel local, nacional y mundial, por ejemplo, las campañas [Iguales](#) y [FAIR](#), enfocadas en la desigualdad económica y la justicia fiscal; y la [campaña Basta](#) para poner fin a las violencias contra las mujeres y las niñas.
- Programas nacionales de influencia: por ejemplo, [Oxfam en Ghana](#) lleva a cabo actividades de incidencia y campañas sobre inversión en agricultura, salud y educación, así como de tributación justa.
- Campañas subnacionales o proyectos de incidencia política en el marco de programas nacionales de desarrollo o humanitario; por ejemplo, la [campaña sobre los injustos sistemas de tierras que generan desigualdad en Uganda](#), y la labor de incidencia nacional para asegurar el acceso [a la ayuda y la protección de la población civil en Yemen](#).

Dirigidos a diferentes tipos de audiencias y con diversas estrategias de influencia, tales como:

- Fortalecimiento de la participación de las mujeres. Por ejemplo, el programa [Alzando la Voz](#) se enfocó en la participación de las mujeres en los sistemas de gobernanza, que a su vez, han logrado impulsar nuevas leyes sobre la violencia de género y los derechos de las mujeres en varios países.
- Programas de responsabilidad gubernamental y ciudadanía activa con el fin de aumentar la responsabilidad y la capacidad de respuesta de los Gobiernos locales y nacionales. Por ejemplo, el programa [Chukua Hatua](#) en Tanzania.
- Una plataforma de activismo y comunicación capaz de conectar, monitorear y amplificar la voz de la ciudadanía y la acción contra la desigualdad. Por ejemplo, [Actúa.pe!](#) en Perú.
- Campañas para influir en las prácticas del sector privado, como [Tras la Marca](#), dirigida a las "10 Grandes" empresas mundiales de alimentación y bebidas, con el objetivo de aumentar la transparencia y rendición de cuentas en todas sus cadenas de suministro.

1.3 DIRECTRICES DE OXFAM PARA EL TRABAJO DE INFLUENCIA¹

Oxfam forma parte activa de una red mundial de entidades de la sociedad civil mundial, por lo que busca aplicar, tanto en el plano global como nacional, los siguientes enfoques y principios en el trabajo de influencia que realiza:

- **Apoyar a organizaciones socias y aliados en los esfuerzos que realizan para fortalecer a la sociedad civil e influir para el cambio**, dado que cuentan con legitimidad fundamental en sus propios países. Oxfam siempre se esforzará por apoyar y amplificar las voces de la ciudadanía y pondrá su imagen de marca al servicio de estos esfuerzos a menos de que exista una razón para no hacerlo.
- Oxfam también puede **actuar de manera directa** (por ejemplo, interactuando directamente con personas que ostentan el poder) cuando se considere que esto aumenta el impacto contra la pobreza. Para cada caso, el papel de Oxfam se determina en consulta con el personal y sus organizaciones socias, basándose al mismo tiempo en una evaluación del contexto específico y análisis de poder en cada país. Oxfam busca utilizar su marca como una herramienta de influencia estratégica en los países del Sur Global, solo cuando aporte valor a sus organizaciones socias y aliados; y cuando sea políticamente apropiado (a menos que Oxfam, dentro del país en cuestión, sea una afiliada de la confederación Oxfam con el objetivo explícito de desarrollar su perfil local).
- **Colaborar con sus organizaciones socias y con personas que viven en la pobreza**, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los derechos de las personas a través de un enfoque basado en los derechos humanos, con el fin de fundamentar el trabajo humanitario, programático y de influencia que realiza.
- **Hablar por experiencia propia**, pero sin pretender hablar por o en nombre de las personas que viven en la pobreza; Oxfam dirigirá sus esfuerzos para apoyar y amplificar sus voces.
- Aprovechar de manera proactiva **su amplio acervo de conocimientos y evidencias** con el fin de combatir las causas de la pobreza, la injusticia y la crisis ambiental.
- Movilizar y accionar **la solidaridad global a través de sus millones de aliados** (donantes, organizaciones socias y voluntariado), quienes continuamente expresan sus preocupaciones y demandas sobre la pobreza y la injusticia a través de Oxfam.
- Oxfam tiene un **alcance global en diferentes niveles** (dentro y entre países, con actores estatales y no estatales), lo que le permite reunir a diferentes actores con el fin de abordar problemas comunes.

Oxfam está comprometida con la aplicación de su [Guía para la influencia feminista](#), el cual:

- Utiliza un **enfoque transformador basado en derechos para eliminar la pobreza**, que reconoce cómo las desigualdades de género, de riqueza y en las dinámicas de poder se exacerban entre sí, lo que ocasiona que mujeres y niñas constituyan la mayoría de las personas viviendo en la pobreza;
- Implica que toda investigación y estrategia **refleje la realidad: que la pobreza afecta de manera distinta a hombres, mujeres y otros grupos en situación de marginación**;
- Asegura que un **análisis de género** sea un elemento central de las tácticas y objetivos del trabajo de influencia;
- **No es “instrumentalista”**, como lo sería utilizar los problemas que enfrentan las mujeres para avanzar otras metas (crecimiento económico, etc.); contrario a esto, los enmarca en términos de importancia para los derechos de las mujeres;
- **Basa las actividades de incidencia en los estándares** definidos por la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW);
- Otorga prioridad a las **alianzas sólidas con organizaciones, redes y defensoras de los derechos de las mujeres**;
- Requiere que los equipos cuenten con **tiempo, capacidad, conocimiento, presupuesto y recursos** necesarios para integrar el enfoque de género de principio a fin, lo que responsabiliza al personal de incorporar el enfoque de género;
- **No se limita a incluir únicamente a mujeres y niñas**, sino que también asegura que las necesidades y experiencias específicas de mujeres y hombres se comprendan y se tengan en cuenta;
- Requiere **examinar la manera en que la interseccionalidad de las identidades de las personas** (clase, género, raza, sexualidad, capacidad, etc.) impactan las dinámicas de poder y los privilegios, así como las formas en que enfrentan la marginación y la discriminación;
- Asegura **no dejar a nadie atrás**, y que los hombres, mujeres, niños y niñas en mayor situación de pobreza y marginación tengan las mismas voces y oportunidades para construir el futuro.

PARTE 2

EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE INFLUENCIA EFECTIVA INCLUYE:

- 2.1 INVOLUCRAR A LAS PERSONAS DESDE EL PRINCIPIO
- 2.2 ANALIZAR LOS PROBLEMAS
- 2.3 ANÁLISIS DE GÉNERO Y CONTEXTO
- 2.4 ANÁLISIS DE FACTORES
- 2.5 ENTENDER LAS DINÁMICAS DE PODER
- 2.6 ÁREAS DE ENOQUE PARA EL TRABAJO DE INFLUENCIA
- 2.7 ESTABLECER OBJETIVOS
- 2.8 MAPEAR LAS DINÁMICAS DE PODER
- 2.9 DESARROLLAR UNA TEORÍA DE CAMBIO/ACCIÓN
- 2.10 ELEGIR LAS TÁCTICAS DE INFLUENCIA
- 2.11 DESARROLLAR UN PLAN DE ACCIÓN
- 2.12 PLANEAR EL SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN, RENDICIÓN DE CUENTAS Y APRENDIZAJE

PARTE 2

DESARROLLANDO UNA ESTRATEGIA DE INFLUENCIA EFECTIVA

Esta parte de la guía le llevará de la mano en el proceso de desarrollo e implementación de una estrategia de influencia efectiva para programas o campañas. Cubrirá temas de planificación, diseño, implementación y gestión. El desarrollo de una estrategia de influencia es un proceso interactivo: los programas y las estrategias efectivas son aquellas que responden a los cambios y progresos que suceden en el mundo real. La capacidad de respuesta y flexibilidad requieren de un seguimiento constante, revisiones y evaluaciones. En la implementación, descubrirá nueva información sobre las personas e instituciones con las que se relacionará, por lo que podría tener que adaptar la estrategia.

Usted deberá decidir si su estrategia de influencia comprenderá un documento independiente o si formará parte de otros planes organizacionales, como estrategias de programas temáticos por país. En caso de elegir el enfoque de documento independiente, hemos desarrollado una plantilla de **estrategia de influencia** para que pueda servirle en el proceso de desarrollo de su estrategia.

Para el diseño de estrategias de influencia en programas y campañas de desarrollo, Oxfam utiliza el ciclo de programas (Figura 1).

OXFAM Y EL TRABAJO DE INFLUENCIA

Oxfam también recomienda utilizar el **enfoque de pensamiento sistémico** para enmarcar el contexto del proceso de análisis, ya que permite tomar perspectiva para poder ver el panorama completo y ser capaces de identificar patrones y relaciones. Es particularmente útil en el diseño e implementación tanto de campañas como de programas, pues alienta la realización de adaptaciones según vaya cambiando este panorama o se presenten nuevas oportunidades. Es una estructura que permite experimentar lo que funcionaría mejor para alcanzar los cambios deseados.



Un Ciclo de incidencia o influencia obedece al Marco del Ciclo de Gestión de Programas, y también se utiliza como ejemplo en la Guía de Oxfam para la influencia feminista.

FIGURA 1 | Fuente: Oxfam GB



Preguntas clave que se abordarán en esta parte de la guía:

- ¿Cómo puede sentar bases sólidas para su estrategia de cambio incorporando a otras partes desde el principio?
- ¿Cuáles son los problemas que le gustaría resolver y qué cambios busca?
¿Cuál es el contexto en el que buscaría generar un cambio haciendo trabajo de influencia?
- ¿Cómo impactan las diferentes dimensiones del poder en los problemas en los que se va a centrar?
- ¿Cuáles son los obstáculos y las oportunidades para el cambio?
- ¿Cómo establecer objetivos y metas claras y motivadoras en su trabajo de influencia?
- ¿Cuál es su teoría de cambio? (también llamada teoría de acción)
- ¿Con qué personas, instituciones y organizaciones se relacionará y cómo puede reequilibrar el poder a través de su trabajo de influencia?
- ¿Cómo puede desarrollar una narrativa poderosa y atractiva, así como mensajes clave?
- ¿Cómo puede aplicar un enfoque feminista a su trabajo de influencia y así transformar relaciones desiguales de poder y de género?
- ¿Cuál secuencia y combinación de tácticas y herramientas le ayudará a lograr sus metas de cambio?
- ¿Cómo sabrá que va por el camino correcto y cómo puede aprender a lograr una mayor efectividad tanto en las campañas como en el trabajo de influencia?
- ¿Cómo puede desarrollar un plan de acción efectivo y detallado?
- ¿Cómo aprenderá a tomar riesgos y gestionarlos de manera efectiva?

2.1 INVOLUCRANDO A LAS PERSONAS DESDE EL PRINCIPIO

Las personas son el recurso más importante en el diseño e implementación de una estrategia de influencia. Necesitará la combinación adecuada de conocimientos y habilidades en las diferentes etapas del ciclo. Interactuar e incorporar a las personas le será útil para:

- **Entender el contexto en el que está trabajando.** Necesitará conocer las leyes más relevantes, tendencias políticas, normas sociales y culturales, estructuras comunitarias, historia, etc. Es importante interactuar con quienes puedan poner a prueba cualquier percepción que tuviera sobre conocimientos previos respecto a los problemas a tratar. Asimismo, deberá involucrar a expertos externos en las etapas más relevantes del ciclo de influencia.
- Asegurar la relevancia de su estrategia de influencia y su capacidad de representar a las personas afectadas por el problema en cuestión.
- Fortalecer la capacidad de acción de las personas afectadas por el problema, con el fin de que también puedan aportar al cambio.
- **Deberá tratar al poder desde una perspectiva feminista**, al tomar en cuenta las voces que logran escucharse en las problemáticas trabajadas. Si las mujeres y otros grupos en situación de marginación no participan ni lideran los procesos de manera significativa, debería preguntarse cómo puede lograr que suceda. Considere involucrar especialistas en género, de modo que puedan aconsejarle a lo largo del proceso. La [Guía de Oxfam para la influencia feminista](#) puede proporcionarte consejos útiles sobre cómo incorporar el feminismo en la cultura interna de una organización.
- **Involucrar a personas y construir relaciones desde el principio.** La construcción de relaciones toma tiempo y esfuerzo, así que es aconsejable involucrar lo más pronto posible a organizaciones socias, aliados, actores clave y el público al que nos dirigimos para discutir cómo pueden trabajar de manera conjunta para desarrollar una estrategia.
- **Pensar cómo involucrar a las personas afectadas por el problema.** Es importante lograr que sus necesidades y puntos de vista sean el centro de su estrategia, dado que el trabajo de influencia que realicen juntos amplificará sus voces y su poder. Colabore con las comunidades en mayor situación de marginación, como organizaciones de mujeres, comunidades locales, organizaciones para personas con discapacidades, comunidad LGBTQIA+ y la juventud.

2.2 ANALIZAR LOS PROBLEMAS

Para desarrollar una campaña o estrategia de influencia rigurosa, necesitará priorizar los problemas que se trabajarán para después analizar sus causas y posibles soluciones. El punto de partida puede variar dependiendo de la estructura, misión y objetivos de su organización. Por ejemplo, Oxfam es una confederación mundial de afiliados y programas nacionales con el propósito de luchar contra la desigualdad para ayudar a crear soluciones duraderas que pongan fin a la pobreza y la injusticia.

Oxfam ha identificado temáticas clave en la lucha por asegurar un sistema económico justo, justicia de género, justicia ambiental y gobernanza responsable.

Las organizaciones socias de Oxfam, junto con los equipos nacionales, analizan las causas subyacentes de la pobreza y la vulnerabilidad en sus respectivos países y evalúan la manera en que pueden abordarlos fundamentándose en las áreas temáticas de trabajo global de Oxfam. Desarrollan una Estrategia de País de Oxfam, dentro de la cual se habrá definido ampliamente una contribución al cambio a través de una campaña y trabajo de influencia a nivel local, nacional y global.

Una vez que haya priorizado el problema, puede comenzar a analizar las causas y consecuencias. Una forma sencilla de comenzar es utilizando un árbol de problemas. Esta parte de su análisis debe involucrar a representantes de todos los actores clave y también a las personas más afectadas por los problemas, ya que aportarán su comprensión y conocimiento tanto del problema como del contexto.

Puede encontrar más ejemplos donde se utilizan árboles de problemas en los documentos [The Multi Stakeholder Partnership Guide: Problem Tree Tool](#) y [Civicus Tax Justice Advocacy Toolkit for Civil Society](#), capítulo 3, página 5.

Posteriormente, podrá examinar las causas con más profundidad a través de un análisis de contexto exhaustivo que describiremos en la siguiente sección. Después, veremos cuáles son las soluciones que le permitirán establecer su objetivo general de cambio y algunos objetivos claros.



FIGURA 2 | Fuente: Internacional

ANÁLISIS DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS

Esta herramienta visual puede ayudarle a definir el problema general y a identificar de manera específica las causas y consecuencias/efectos.

Más adelante, podrá examinar las causas y, junto a un análisis de contexto exhaustivo que describiremos en la siguiente sección, identificar las soluciones específicas que se necesitan para abordarlas, lo que le ayudará a definir su meta y objetivos generales para el cambio.

2.3 COMPRENDER EL CONTEXTO

Para Oxfam, el trabajo de influencia efectivo aborda las causas estructurales de la pobreza y la injusticia. Las personas viven en pobreza o se encuentran marginadas por la manera en la que está organizada la sociedad; sus estructuras, normas sociales y reglas. Estos factores se han moldeado a través de la historia, cultura y poder, pero cambian constantemente en respuesta a las tendencias y desarrollos del mundo que nos rodea. El entender cómo interactúan estas tendencias y factores desde su propio análisis de contexto, puede ayudarle a identificar aquellas cosas dentro del problema que necesitan cambiar, así como los elementos que debería abordar y los programas, campañas y estrategias de influencia que podrían ayudarle a lograr estos cambios.

La siguiente sección subraya algunos problemas transversales que se deberían considerar al analizar las causas del problema y los factores que pueden obstaculizar o propiciar el cambio.

2.3.1 INTERSECCIONALIDAD

Es sumamente importante entender la interseccionalidad para poder entender las causas de la pobreza y la injusticia, y así desarrollar e implementar una estrategia de influencia. Le presentamos el concepto en esta etapa introductoria, para que pueda servirle de guía en el análisis de su estrategia, mientras avanzamos en las siguientes secciones de esta guía.

La interseccionalidad (concepto utilizado por primera vez por la académica y defensora de los derechos civiles Kimberlé Crenshaw en 1989) es un marco teórico para entender cómo los distintos aspectos de las identidades sociales y políticas de una persona (género, raza, clase, sexualidad, capacidad, edad, educación, religión, etc.) podrían combinarse para crear formas únicas de discriminación. El concepto sostiene que los diferentes tipos de opresión, como el racismo, el sexismo y la homofobia, no actúan de forma independiente, sino que se interrelacionan para crear la “intersección” de múltiples formas de discriminación.

Una persona puede experimentar privilegio y subordinación de manera simultánea. Por ejemplo, en cualquier parte del mundo, una doctora o líder de una ONG puede ser respetada dentro de su profesión y experimentar violencia doméstica al mismo tiempo. El reto de la identidad y la interseccionalidad se encuentra en reconocer y abordar las diferencias y las desigualdades, pero sin permitir que se conviertan en abismos infranqueables que impidan a las personas identificar puntos en común y construir relaciones solidarias. Todas las alianzas potencialmente poderosas para alcanzar la justicia social, desde las coaliciones Norte-Sur hasta los vínculos entre grupos de base y defensores de políticas globales, enfrentan cuestiones considerables relacionadas con el privilegio y el control.²

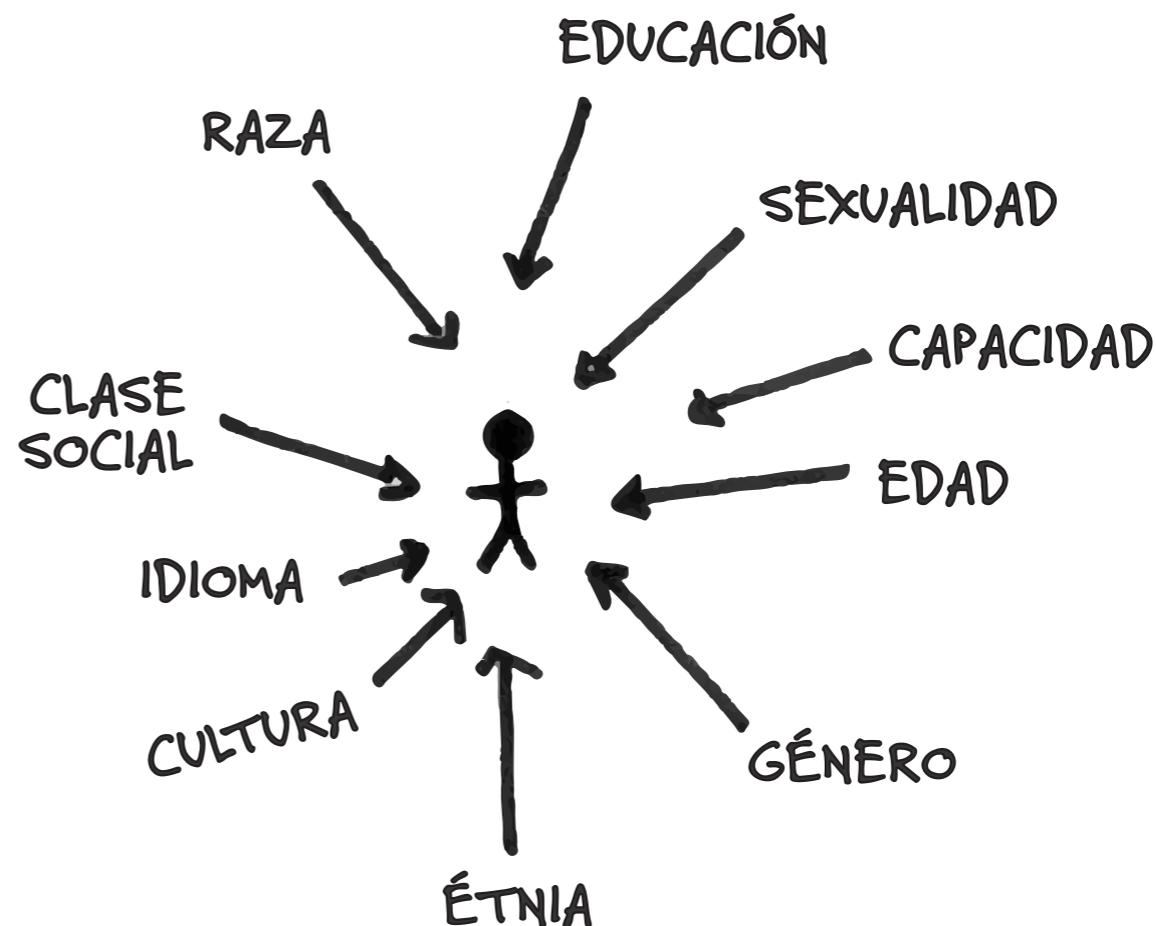


FIGURA 3: Interseccionalidad | Crédito de la imagen: [Ashley J. Velázquez](#); Fuente: ¿QUÉ SIGNIFICA REALMENTE EL FEMINISMO INTERSECCIONAL? AGENCIA Internacional para el Desarrollo de la Mujer 11 de mayo de 2018

2.3.2 ANÁLISIS DE GÉNERO

Las relaciones de género, como parte de un análisis interseccional más amplio, también son importantes para entender las causas de la pobreza y la injusticia. [Las mujeres constituyen la mayoría de todas las personas viviendo en situación de pobreza](#),³ cuentan con menos recursos, menos poder y menos influencia comparada con los hombres, al mismo tiempo que pueden experimentar una desigualdad más profunda por los diferentes aspectos de su identidad: género, raza, clase, sexualidad, habilidad, edad, educación, religión, etc.

Al momento de llevar a cabo su análisis de contexto, factores y poder, debe asegurarse de integrar un sólido análisis de género.

Primero, **recopile información de género relevante para el problema en cuestión:**

- Identifique información ya existente en otras organizaciones e instituciones sobre la situación de mujeres, hombres y personas con identidad de género no binarias.
- Obtenga información cualitativa hablando con personas de las comunidades con las que espera trabajar y conectándose directamente con organizaciones de mujeres.
- Habiendo hecho esto, para **preparar un análisis de género:**
- Reúna a su equipo, miembros de la comunidad, organizaciones de defensa de los derechos de las mujeres, activistas y cualquier otro actor clave que esté siendo afectado por la problemática que busca resolver.
- Identifique los factores que podrían tener un impacto distinto en las problemáticas que afectan a mujeres y a hombres, tales como la cultura, los recursos, las leyes, las políticas, la estructura, el trabajo, la salud, o el tiempo.
- Organice e integre la información recopilada sobre género a sus procesos de análisis sobre contexto y poder.

Preguntas importantes que considerar al desarrollar su análisis de género, mientras avanza a la fase de análisis contextual:

- ¿Qué brechas existen en los datos disponibles sobre género y derechos de las mujeres, y cómo se pueden subsanar?
- ¿Cómo experimentan las personas los problemas o cuestiones que usted busca abordar de manera diferenciada en función de su género? ¿En qué medida experimentan las soluciones a dicho problema de manera diferenciada?
- ¿Cómo entienden las organizaciones de mujeres y de justicia de género los problemas o cuestiones? ¿Cómo están trabajando ya para abordarlos?
- ¿De qué formas las políticas, estructuras e instituciones pertinentes tratan de manera diferenciada a las mujeres, a los hombres y a las personas con identidad de género no binarias? ¿Tienen cabida las mujeres en las estructuras formales que determinan estas políticas, estructuras e instituciones?
- ¿De qué manera las normas y prácticas culturales pertinentes tratan a las personas de manera diferenciada en función del género? ¿Qué grupos de mujeres son las más marginadas y vulnerables debido a su clase, casta, raza, edad o capacidad? ¿Cómo experimentan estos grupos el problema en cuestión de manera diferenciada y cómo podrían experimentar la solución de una manera distinta?

Puede encontrar una descripción más detallada sobre los pasos clave a seguir en la organización del análisis de género en la [Guía de Oxfam para la Influencia Feminista](#) Páginas 11-13



2.4 IDENTIFICAR LOS FACTORES EXTERNOS QUE OBSTACULIZAN O PERMITEN EL CAMBIO

Además de las causas directas del problema y las posibles soluciones, puede existir una variedad de factores más amplios que permitan o impidan el cambio de los problemas que se desean abordar. Al igual que en el resto de las etapas del análisis, es importante interactuar con los actores clave, lo que incluye a las personas y grupos afectados de manera diferenciada tanto por el problema como por sus diversas identidades.

Las **preguntas clave para identificar factores externos más amplios** incluyen:

- ¿Qué factores políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos y ambientales, ya sean subyacentes o de largo plazo, permiten o limitan el cambio en relación con el problema que se está abordando? ¿Cómo afectan estos factores a los diferentes grupos sociales?
- ¿Cuáles son las tendencias a largo plazo (cambios a lo largo del tiempo) de estos factores? ¿Cómo afectan a diferentes grupos sociales?
- ¿Existen eventos u oportunidades inmediatas que estén surgiendo rápidamente? Algunos ejemplos pueden incluir la formación de nuevos Gobiernos, cambios de liderazgo, crisis y escándalos, elecciones, introducción de nuevas tecnologías, el cambio de actitudes públicas y normas sociales, así como presiones externas provocadas por el cambio climático.
- ¿Qué podría estar impidiendo el cambio? ¿El problema se ve agravado por las políticas gubernamentales o existen políticas adecuadas que no se están implementando?
- ¿Existen actitudes, normas y comportamientos públicos de diferentes personas que limitan el cambio?
- ¿Qué está sucediendo en los siguientes diferentes niveles: individual, doméstico y familiar, comunitario, subnacional, nacional e internacional?
- ¿Ya integró las preguntas sobre interseccionalidad y relaciones de género tal como lo describimos en la **Sección 2.3**?

Las respuestas a estas preguntas se pueden dividir en oportunidades de cambio y obstáculos que impiden el cambio. Esto le ayudará a pensar cuáles son las posibles estrategias y tácticas que podría utilizar como respuesta, que volveremos a retomar más adelante. El trabajo de influencia, por supuesto, variará según el problema que busca cambiar.

Las **tablas 1** y **2** pueden servir de guía en este proceso de pensamiento: la primera cubre el **cambio de políticas y prácticas**, mientras que la segunda cubre el **cambio de comportamiento**. Tenga en cuenta que las ideas para posibles tácticas no tienen que ser exhaustivas en esta etapa; las tácticas de influencia se considerarán en detalle en la **Parte 3** de esta guía.



Imagen cortesía de Tiara Audina/OXFAM

TABLA 1: FACTORES QUE LIMITAN Y PERMITEN EL CAMBIO EN POLÍTICAS Y PRÁCTICAS

Actores y factores que ejercen influencia sobre el problema	Oportunidades para el cambio	Obstáculos e impedimentos que deben abordarse	Ideas para posibles tácticas en la respuesta
<p>Política y dinámicas de poder</p> <p>Ejemplos: elecciones; procesos de reforma; cambios de liderazgo; crisis; divisiones entre los que ejercen el poder y las élites; calendario de la toma de decisiones; espacio político; nuevos movimientos y campañas sociales; capacidad de los grupos sociales para entablar el diálogo con las instituciones.</p>			
<p>Factores económicos</p> <p>Ejemplos: las tendencias del mercado; intereses corporativos.</p>			
<p>Sociedad y cultura</p> <p>Ejemplos: opinión pública a favor o en contra; normas y comportamientos sociales de los funcionarios/as públicos/as o de la ciudadanía.</p>			
<p>Tecnología</p> <p>Ejemplo: canales de comunicación y redes sociales en constante evolución.</p>			
<p>Presiones más amplias a largo plazo</p> <p>Ejemplo: crisis climáticas; degradación de recursos; cambios demográficos.</p>			

TABLA 1 | Fuente: Oxfam Interno



TABLA 2: FACTORES QUE LIMITAN Y PERMITEN EL CAMBIO DE COMPORTAMIENTOS⁴

Actores y factores que ejercen influencia en el problema	Oportunidades para el cambio	Obstáculos o limitantes que deben abordarse	Ideas para posibles tácticas en la respuesta
<p>Influencias individuales internas</p> <p>Ejemplos: actitudes, creencias, expectativas e intenciones conscientes; atajos y hábitos mentales inconscientes, motivaciones, valores, emociones y auto-conceptos; autonomía personal, habilidades, intenciones y acceso a recursos; el entorno en el que se toman las decisiones.</p>			
<p>Influencias grupales interpersonales y relacionales</p> <p>Ejemplos: normas sociales, modelos a seguir y colegas; grupos de referencia social, normas y sanciones aplicables a grupos; habilidades colectivas, recursos y capacidades.</p>			
<p>Influencias institucionales</p> <p>Ejemplos: culturas institucionales, estándares e incentivos; recursos y capacidad institucionales.</p>			
<p>Tecnología</p> <p>Ejemplos: cambiar los canales de comunicación y redes sociales.</p>			
<p>Influencias sociales o estructurales</p> <p>Ejemplo: políticas gubernamentales; disponibilidad, calidad y costo de las tecnologías, infraestructuras, bienes y servicios; creencias culturales; estructuras socioeconómicas; estructuras políticas y relaciones de poder; aspectos de identidad y discriminación interseccional.</p>			

TABLA 1 | Fuente: Oxfam Interno



2.5 ENTENDER LAS DINÁMICAS DE PODER

Esta sección está diseñada para que pueda profundizar su entendimiento sobre el poder y las implicaciones que tiene en el desarrollo de su estrategia de influencia. Más adelante (en la **Sección 2.10**) podrá utilizar este análisis para identificar organizaciones, personas y audiencias clave que tienen el poder de realizar los cambios, así como qué y quiénes ejercen influencia sobre ellos. Esto es necesario antes de decidir cuáles son las mejores estrategias y tácticas a utilizar.

El poder es el factor clave del cambio. El trabajo que realiza Oxfam se basa en entender que las relaciones de poder desiguales son de los factores principales que propician la desigualdad, la pobreza y el sufrimiento. El objetivo de Oxfam es transformar las relaciones de poder, de modo que todas las personas en situación de marginación o pobreza o que enfrentan alguna crisis puedan tener una mayor influencia sobre las políticas, estructuras y normas sociales que afectan a sus vidas. Al desarrollar su estrategia de influencia, deberá involucrarse plenamente a las personas, los grupos o sus representantes más afectados por el problema para poder abordar las relaciones de poder.

El poder puede ser económico, político, social, cultural o simbólico. Las experiencias de cada persona respecto al poder a menudo dependen de su identidad en relación al género (ver **Sección 2.5.1**), raza, clase, etnia, religión, orientación sexual o grado de discapacidad.

Un análisis de poder bien logrado es fundamental cuando se buscan cambios de actitudes y creencias respecto a temas como la violencia contra las mujeres. Es igualmente importante cambiar las políticas, como las prioridades de gasto público o los derechos jurídicos de mujeres y hombres que viven en la pobreza. Esto es clave para construir una sólida campaña y estrategia de influencia.

Las relaciones de poder desiguales se manifiestan de diferentes maneras: regulaciones comerciales injustas que benefician desproporcionadamente a los países ricos; restricciones al espacio de la sociedad civil, la represión a activistas y personas defensoras de los derechos humanos y las normas sociales que sustentan el matrimonio infantil, la mutilación genital femenina u otras formas de violencia contra las mujeres y las niñas. Todos estos aspectos constituyen formas de poder.

El poder puede utilizarse de manera negativa, por ejemplo, cuando se utiliza para controlar a otros o mantener un statu quo **desigual** o dañino. Por otro lado, se puede utilizar de manera positiva para aumentar la autonomía que tienen las personas para impulsar el cambio social.

TIPOS DE PODER

Una concepción común del poder es el control sobre los demás o la capacidad de llevar a cabo la voluntad propia. Sin embargo, el **poder es más sutil y se puede expresar de diferentes maneras**, por ejemplo:

- **Poder con**, es la fuerza y la capacidad que se obtienen de unirse a otros en el trabajo conjunto hacia una meta común, también llamado poder colectivo.
- **Poder en**, es la auto-confianza personal, muchas veces vinculada a creencias culturales, religiosas o sociales sobre lo que parece ser legítimo o aceptable para uno/a mismo/a y para los demás, también llamado poder intrínseco.
- **Poder sobre**, es tener autoridad y control sobre individuos, grupos o instituciones recurriendo en ocasiones a la fuerza.
- **Poder para**, es la capacidad de tomar decisiones sobre las acciones y de llevarlas a cabo.
- **El poder** toma diferentes formas:
- **El poder visible** es cuando la toma de decisiones puede observarse y esta conduce a reglas, leyes, estructuras y procedimientos formales y reconocibles. En este escenario, el poder está en el ámbito público.
- **El poder invisible** se conforma por las normas, valores, actitudes, creencias e ideología que estructuran la forma de pensar de una persona. Por ejemplo, a pesar de ser ilegal en algunos países africanos, la mutilación genital femenina todavía es todavía una práctica común. Las leyes que han surgido desde el ámbito formal del poder con el fin de prohibir tal práctica no han logrado eliminarla. Tales leyes no se hacen cumplir porque los grupos que ostentan el poder no lo ven como un tema importante. Las normas culturales y sociales ya arraigadas empujan a las mujeres a aceptar esta práctica.
- **El poder oculto** se refiere a la configuración informal o la influencia sobre la agenda política que se realiza entre bastidores. A menudo carece de legitimidad, como suele ocurrir fuera de los procesos legales de gobernanza en un país.

El poder se utiliza en distintos espacios:

- Espacios cerrados: en donde las decisiones son tomadas solamente por grupos.
- Espacios para personas invitadas: en donde únicamente pueden participar las personas invitadas y con ciertos límites.
- Espacios reclamados: lugares en donde personas con menos poder lograron crear su propio espacio y definir su propia agenda.

El poder se ostenta y se utiliza en diferentes **niveles**: en el **hogar**, en la **comunidad**, a **nivel nacional, regional y global**.

El **cubo de poder** es un recurso muy útil para entender cómo las formas, espacios y niveles de poder pueden incentivar el cambio social.

PREGUNTAS GUÍA

Las siguientes preguntas servirán para evaluar cómo la comprensión del poder, de acuerdo con las clasificaciones mencionadas anteriormente, puede ayudarle a entender más a fondo el problema que eligió abordar:

- ¿Quién ostenta el poder y de qué manera se intensifica según su género o grupo social?
- ¿Dónde se toman las decisiones? ¿Los espacios son abiertos, cerrados, o necesitan reclamarse? ¿Qué personas son excluidas o marginadas de estos espacios con base en su género o identidad?
- ¿Quién se está beneficiando por la actual distribución y uso del poder? ¿Existe algún género, grupo social u otro tipo de grupos que se beneficien más que otros?
- ¿Cuáles son las fuentes individuales, colectivas o institucionales de su poder y del de sus actores clave? ¿Cómo se pueden fortalecer?
- ¿Usted y sus actores clave confían y creen que pueden lograr un cambio?
- ¿De qué manera el trabajar con otras personas generaría más poder para lograr un cambio?
- ¿Cómo puede apoyar el “**poder en**”, “**poder con**” y “**poder para**” de otras personas y grupos buscando el cambio?
- ¿De qué manera puede abordar el **poder visible**?
- ¿Puede usted identificar los lugares en donde opera el **poder oculto** y la manera en la que podría abordarlo?
- ¿Ha identificado qué formas de **poder invisible** deben abordarse para alcanzar un cambio sostenible en el tiempo?

Para más ejemplos sobre estas formas y expresiones de poder y sus posibles respuestas estratégicas, puede consultar las páginas 17-20 en la [Guía de Oxfam para la influencia feminista](#) - ¿Qué es el análisis de poder con perspectiva de género de un contexto y una situación?

2.5.1 GÉNERO Y PODER

Un análisis de poder con perspectiva de género hace evidentes los elementos de género que puede tener el poder, y si quienes ostentan este poder defenderían o bloquearían el cambio que usted desea lograr. Este análisis también identificará sobre quién se debe ejercer influencia, quiénes son aliados y cómo involucrar de manera más eficaz a estos grupos diferentes.

Como parte del análisis de poder con perspectiva de género, un paso muy útil es considerar el poder en dos esferas diferentes:

- **Esfera privada:** Las formas y dinámicas en las que el género y poder se cruzan, suelen aprenderse a nivel del hogar y en los espacios privados de nuestras vidas. Piense en los roles de las mujeres y los hombres en el hogar: ¿quién cuida a los niños/as y quién controla el dinero?

- **Esfera pública:** Las dinámicas de poder y género se refuerzan en los espacios públicos. Las personas rara vez son poderosas o impotentes en todos los sentidos. Por ejemplo, incluso cuando una mujer llega a un cargo político, a menudo no es tan poderosa en su propio hogar.

La defensa a favor de la igualdad de las mujeres mediante, por ejemplo, la igualdad de remuneración o representación en el parlamento, fracasará en última instancia si no se aborda también la falta de poder de las mujeres en las esferas privada e íntima que les impide aprovechar oportunidades. La presencia de mujeres representantes no impulsaría necesariamente por sí mismo la agenda en favor de los derechos de las mujeres.

EJEMPLO DE LOS OBSTÁCULOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LAS MUJERES PARA EJERCER SUS DERECHOS:

Analicemos el ejemplo de violación [**poder sobre**]: mientras que las leyes del lugar [**poder sobre**] pueden haberse reformado para otorgarle a la mujer acceso a la justicia [**poder para**], existen todavía muchas barreras culturales [**poder invisible**] que deben atravesar para lograrlo.

En primer lugar, los propios sistemas de creencias de la superviviente [**poder invisible**] deben transformarse para reconocer que se trata de un delito de violencia y no de algo que debe ocultarse por temor a ser juzgada o rechazada por su familia o comunidad. Posteriormente, su familia debe apoyarla [**poder con**], en lugar de obstaculizarla, con el fin de presentar una denuncia ante la policía y lograr que el asunto se vuelva más público.

Las actitudes de la policía [**poder invisible**] deben cambiarse para evitar más acoso, re-victimizar a la superviviente o para evitar alinearse con el violador, si se trata de un grupo más poderoso. La persona superviviente y su familia necesitan el apoyo de la comunidad [**poder con**], cuyos tabúes tradicionales [**poder invisible**] en contra de hacer públicos estos asuntos deben modificarse.

Posteriormente, se debe contar con los recursos [**poder para**] - en términos de tiempo, dinero, etc. - para buscar asistencia jurídica. Finalmente, los servicios jurídicos o los tribunales no solo deben estar disponibles, sino que también deben brindar los servicios adecuados a la superviviente, como audiencias a puerta cerrada y jueces receptivos.

Para personal de Oxfam y sus organizaciones socias, el curso en línea [Gender and Power E-learning Course de Oxfam](#) incluye discusiones sobre poder y pueden encontrarse la plataforma [Learning at Oxfam](#).

2.5.2 ANÁLISIS A NIVEL POLÍTICO Y ECONÓMICO DEL PODER

Los marcos de análisis de contexto, las herramientas y los enlaces a recursos de esta guía deberían ser suficientes para el desarrollo y la implementación de una estrategia de influencia sólida para la mayoría de los programas de país, campañas globales o temas de defensa. Sin embargo, para un análisis eficaz de la situación, es posible que pueda requerir una comprensión más profunda de las interacciones de los procesos políticos y económicos, así como de la distribución del poder y la riqueza en una sociedad.

Si este es el caso, puede considerar llevar a cabo un **Análisis de la política económica más riguroso**. Oxfam, basándose en la experiencia de Myanmar y Vietnam, ha elaborado una [guía de análisis de la economía política](#) para quienes necesiten profundizar más.



Imagen cortesía de Tineke D'haese/OXFAM SOLIDARITÉ

MENÚ DE
CONTENIDOS

PARTE

2.6 ÁREAS DE ENOQUE PARA EL EJERCICIO DE INFLUENCIA

La herramienta **Gender at Work Framework** fue desarrollada por feministas con el fin de analizar los tipos de cambios necesarios para lograr la igualdad de género. Oxfam utiliza una versión adaptada (ver Figura 4 al lado). Este marco debe usarse junto con su análisis de problemas y factores (así como con las otras herramientas en secciones subsecuentes de la guía) y especialmente, junto con el análisis de género que describimos en la sección anterior.

Este marco puede ayudarle a verificar si ha identificado las posibles causas de la pobreza y la injusticia, así como los posibles factores que limitan y permiten el cambio a nivel individual, familiar, comunitario, nacional y mundial. Por ejemplo, permite considerar tanto los problemas visibles, como el acceso limitado a los recursos o las políticas y prácticas discriminatorias. Esto incluye los problemas menos visibles, como las normas, prácticas y actitudes culturales que podrían impedir el cambio.

No se utiliza solamente en campañas o programas específicos de derechos de las mujeres o igualdad de género, sino que se puede aplicar para identificar los cambios necesarios en cuestiones más amplias de justicia social y ambiental basadas en los derechos. También ayuda a garantizar que la igualdad de género esté incorporada en las estrategias de influencia.

Hemos adaptado el marco para que pueda decidir en qué tipo de cambio deberá concentrarse antes de desarrollar tácticas y actividades (consulte la **Sección 2.10**) para lograr el impacto que busca en uno o más de los cuadrantes, sin omitir los enfoques feminista y de género sobre el cambio.

Los tipos de cambio en cada uno de los cuadrantes están interconectados y son igualmente importantes para que el cambio sea significativo y sostenido. Una suposición en este modelo es que, si se toman medidas dentro de múltiples cuadrantes, el cambio se producirá potencialmente más rápido y durará más.

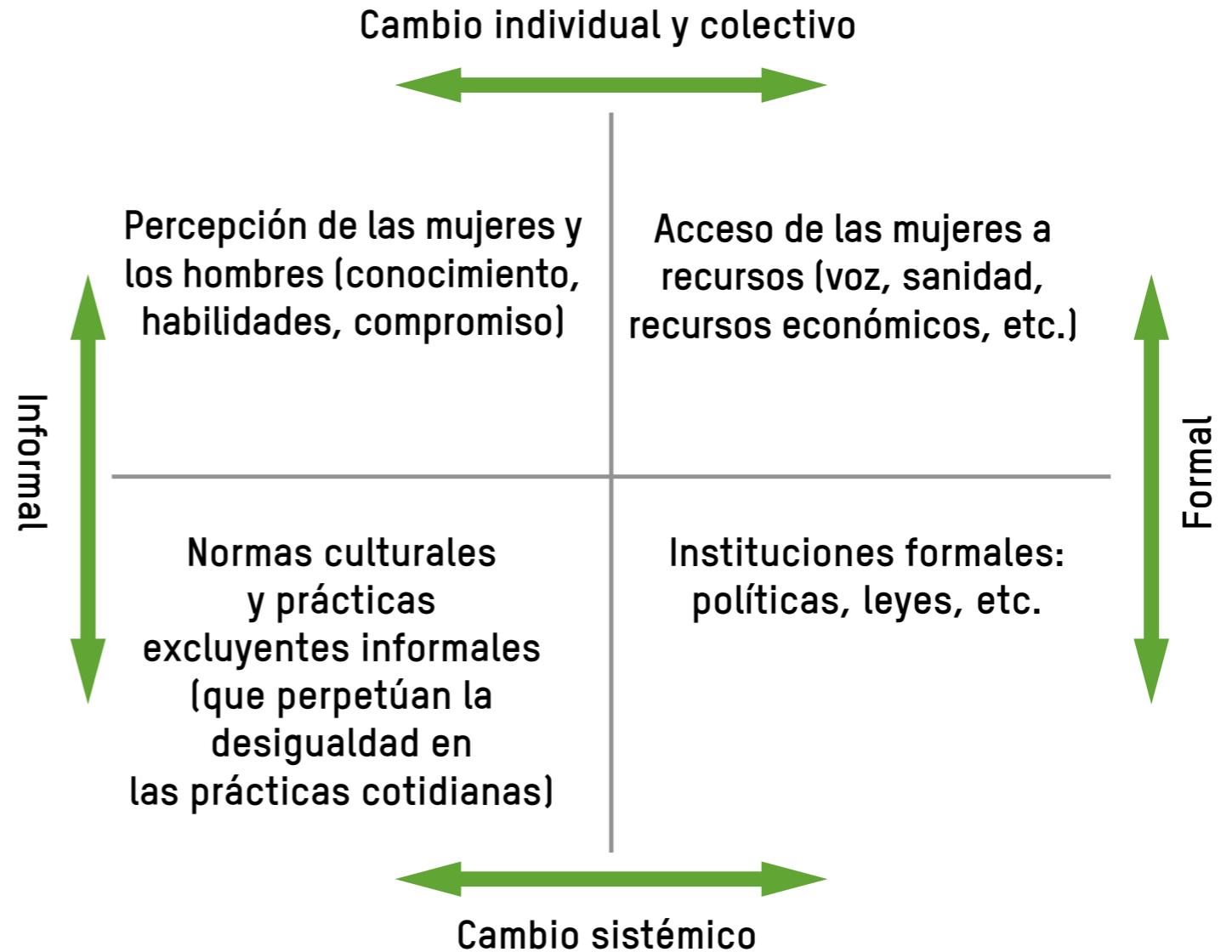


FIGURA 4: Cambio individual y colectivo | Fuente: Oxfam Interno

Puede utilizar su análisis de contexto con otros más para identificar en qué cuadrantes sería mejor dirigir los esfuerzos, con el fin de contribuir a los cambios positivos que quiera lograr.

Por ejemplo, ¿será más eficaz centrarse en cambiar políticas públicas y, al mismo tiempo, ayudar a fortalecer la capacidad de la sociedad civil local para que logren amplificar su voz? ¿O sería más eficaz influir en las normas y comportamientos sociales de los funcionarios/as gubernamentales clave o del público en general para garantizar el cumplimiento? ¿O sería eficaz trabajar con el Gobierno para ampliar el espacio político a fin de que puedan participar os grupos marginados?

Es posible que otros grupos de la sociedad ya estén abordando de manera adecuada ciertos cuadrantes y problemas, lo que le permitirá centrarse en donde podría marcar la mayor diferencia. Las diferentes organizaciones de la sociedad civil y las campañas tendrán diferentes fortalezas para influir en cada uno de los cuadrantes.

A continuación, describimos brevemente algunas áreas de influencia que a menudo son importantes para Oxfam y otras organizaciones de la sociedad civil y de justicia social: políticas y prácticas gubernamentales; políticas y prácticas del sector privado; actitudes, comportamientos y normas sociales; espacios para la ciudadanía activa y la sociedad civil. El marco anterior y su análisis de contexto le permitirá identificar dónde enfocar su estrategia de influencia en estas áreas. Las tácticas específicas que podrá utilizar y las habilidades que necesitará para influir en estas áreas se exploran con más detalle en la [Parte 3](#).

2.6.1 GOBIERNO E INSTITUCIONES

Los Gobiernos de todos los niveles tienen la responsabilidad de respetar, proteger y promover los derechos humanos. Un papel clave de las organizaciones de la sociedad civil basadas en derechos, es lograr que los Gobiernos rindan cuentas por la realización progresiva de los derechos humanos. Los Gobiernos pueden ser un aliado o socio en su trabajo de influencia basado en mejorar la capacidad que tiene el Estado para cumplir con sus responsabilidades. De manera alternativa, también puede dirigir sus actividades de incidencia y campaña a los Gobiernos. Elegir la ruta de influencia más efectiva dependerá del contexto, de su análisis de poder y teoría del cambio, de los problemas relativos a la protección y el riesgo y de la adherencia a sus valores y principios fundamentales.

Gran parte de esta guía le ayudará a pensar cómo influir eficazmente en los Gobiernos y otras instituciones responsables de defender los derechos de las personas. En secciones posteriores, analizaremos en detalle una variedad de lo que llamamos estrategias internas y externas para lograr que los Gobiernos y las instituciones que operan a nivel local, nacional y global realicen cambios.



Imagen cortesía de [GMB Akash/Panos/OXFAM AUSTRALIA](#)

2.6.2 EL SECTOR PRIVADO

El sector privado puede desempeñar un papel importante en la contribución al desarrollo humano sostenible. Sin embargo, también puede violentar los derechos fundamentales de las personas vulnerables que viven en la pobreza, así como destruir al medio ambiente. Dada su diversidad, es importante tener muy claro en qué parte del sector privado se pretende influir: desde los mercados locales y el sector informal, hasta las grandes corporaciones multinacionales.

El enfoque de Oxfam para ejercer influencia en el sector privado utiliza ambas:

- Estrategia de influencia desde dentro, por ejemplo: colaborar con las empresas y ayudarlas a trabajar de manera que las personas puedan ejercer sus derechos; y
- Estrategia de influencia desde fuera, por ejemplo: hacer campaña enérgica contra las prácticas del sector privado que amenazan los derechos y el bienestar de las personas y las comunidades en situación de marginación.

Hemos incluido ejemplos de diferentes tipos de trabajo de influencia en el sector privado, para proporcionar más herramientas al respecto en caso de que quiera centrarse en este sector para lograr el cambio.

EJEMPLO 1

Influir en las normas, reglas y regulaciones para el comercio y la inversión; incluir asuntos pertinentes como el acaparamiento de tierras, los salarios dignos y los regímenes fiscales en las agendas pública y política. Esto incluye pautas y acuerdos nacionales e internacionales que los gobiernos se comprometen a implementar, destacando las malas prácticas comerciales.

ESTUDIO DE CASO: ÍNDICE DE NEGOCIOS RESPONSABLES DE LA INDIA

El Índice de negocios responsables de India (IRBI) se concibió originalmente a través de un acuerdo de colaboración entre Corporate Responsibility Watch (CRW), Oxfam India, el Change Alliance, Praxis Institute for Participatory Practices (Praxis) y Partners in Change (PiC).

El IRBI analiza las divulgaciones de las principales empresas que cotizan en bolsa sobre cinco parámetros de inclusión social: no discriminación en el lugar de trabajo, respeto de la dignidad y los derechos humanos del personal, desarrollo comunitario, inclusividad de las cadenas de suministro y consideración de la comunidad como una parte interesada comercial. El objetivo es centrarse en las personas, tal y como recogen las Directrices voluntarias nacionales sobre responsabilidad social ambiental y económica de las empresas, más allá del gasto obligatorio del 2 % en responsabilidad social corporativa.

EJEMPLO 2

Influir en el debate más amplio sobre el papel del sector privado en el desarrollo, la pobreza y la justicia social y las cuestiones de derechos humanos a través de investigaciones, documentos de política y espacios de convocatoria para este debate.

ESTUDIO DE CASO: EL MAYOR GRUPO DE INVERSORES GLOBALES PIDE MÁS ACCIÓN PARA QUE SE CUMPLAN LOS OBJETIVOS DE PARÍS.

Se puede persuadir a las empresas para que presionen y convenzan al gobierno debido al gran valor económico que representan para el país. Estas empresas podrían estar interesadas en equilibrar el campo de juego en el que operan, lo que requiere regulación gubernamental.

<https://www.theguardian.com/environment/2018/dec/10/largest-ever-group-of-global-investors-call-for-more-action-to-meet-paris-targets>

EJEMPLO 3

Establecer una asociación para influir en el enfoque comercial general de una empresa a través de una relación a largo plazo, que esté respaldada por una visión compartida y un clima de confianza en el trabajo junto a grupos de trabajadores/as y productores/as dentro de la cadena de suministro de la empresa.

ESTUDIO DE CASO: I-AFFORD - ACCESO A SERVICIOS FINANCIEROS - FILIPINAS.

Con el fin de abordar la exclusión financiera en Filipinas, Oxfam se asoció con el gobierno y empresas privadas: Visa, una empresa de pagos global, PayMaya Filipinas, líder en tecnología financiera y SMART, la mayor empresa de telecomunicaciones móviles de Filipinas para promover el acceso a servicios de microfinanciación y así ampliar el uso de pagos electrónicos, apoyando a comerciantes de pequeñas aldeas para que acepten tarjetas Visa electrónicas prepago.

EJEMPLO 4

Estrategia clave de influencia desde fuera: utilizar presión pública y exponer malas prácticas para construir argumentos a favor del cambio de políticas.

ESTUDIO DE CASO: TRAS LA MARCA.

Exponiendo malas prácticas para ayudar a generar presión pública y defender el cambio de políticas.

<https://www.ethicaltrade.org/blog/how-behind-brands-campaign-has-driven-change-corporate-policies>

<https://politicsofpoverty.oxfamamerica.org/2015/09/critical-friends-the-dos-donts-of-corporate-campaigning-oxfam-style/>

EJEMPLO 5

Incidencia desde dentro a través del diálogo y la construcción de relaciones. A través del diálogo, Oxfam y sus organizaciones socias pueden compartir sus puntos de vista y evidencia con las empresas y discutir temas críticos que generan confianza y entendimiento mutuo.

ESTUDIO DE CASO: EL PROGRAMA MALAWI TEA 2020

El [programa Malawi Tea 2020](#) es una coalición de productores de té de Malawi, sindicatos, algunos de los mayores compradores internacionales de té, organizaciones de estándares de certificación relevantes, ONG y donantes. El objetivo de esta colaboración intersectorial es lograr una industria del té competitiva y rentable que pueda proporcionar salarios e ingresos dignos y una mejor nutrición para sus trabajadores/as de cara a 2020. En particular, en 2016, se celebró el primer acuerdo de negociación colectiva entre la Asociación del Té de Malawi y el Sindicato de Trabajadores Agrícolas y de Plantaciones.

Aquí está el enlace para obtener más información sobre el [trabajo de incidencia e influencia de Oxfam dirigido al sector privado](#).



Imagen cortesía de Keith Parsons/OXFAM AUSTRALIA

2.6.3 ACTITUDES, COMPORTAMIENTOS Y NORMAS SOCIALES

Ejercer influencia sobre las actitudes, comportamientos y normas sociales de las autoridades gubernamentales y la sociedad en general es un área clave en la lucha contra la pobreza, la injusticia y la degradación ambiental.

Amplias investigaciones han demostrado que las normas sociales ejercen una fuerte influencia en los comportamientos de las personas, especialmente en lo que respecta a la violencia contra las mujeres y las niñas, el trabajo de cuidados no remunerado y otras desigualdades de poder de género. Estas normas son especialmente poderosas en contextos en los que existe un gran nivel de interdependencia, conformidad y coordinación grupales. Pero no siempre son una influencia clave; por ejemplo, nuestro comportamiento relacionado al uso de energía puede estar influenciado tanto por la infraestructura disponible como por la disponibilidad de fuentes de energía limpia, además de por las normas sociales.

En caso de que usted elija esta forma de influencia, en esta guía no será posible abarcar la profundidad requerida para la comprensión del cambio de comportamiento y normas sociales.

Para tal caso, le recomendamos utilizar dos recursos de Oxfam que pueden servirle de guía:

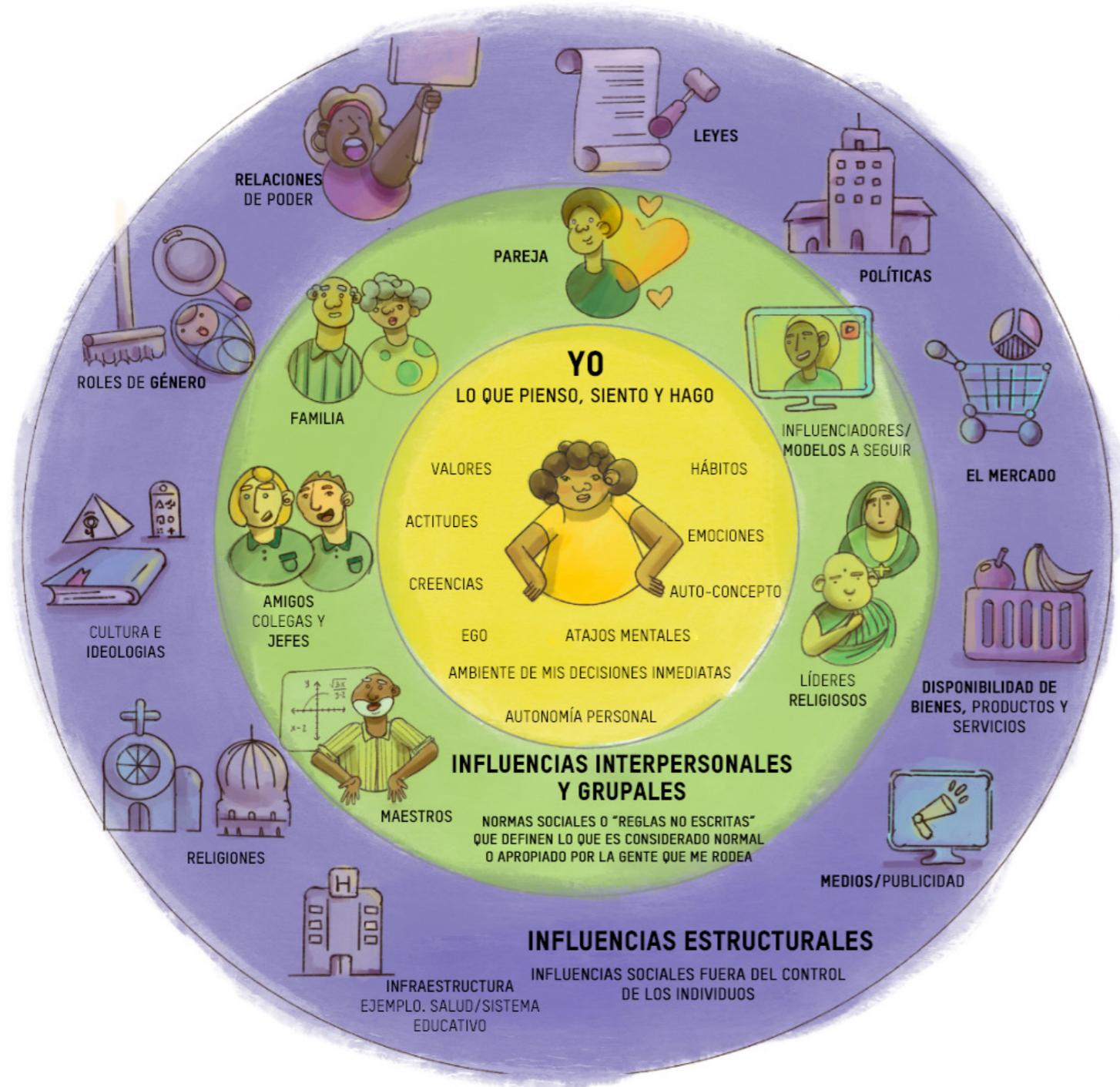
R. Mayne, M. Kesmaecker-Wissing, L. Knight, J. Miziniak. (2018). *Influencing Behaviours and Practices to Tackle Poverty and Injustice*. Documento de debate de Oxfam.

<https://policy-practice.oxfam.org/resources/influencing-behaviours-and-practices-to-tackle-poverty-and-injustice-620407/>

Este primer documento de debate establece la gama de influencias que pueden moldear el comportamiento de las personas a nivel individual, grupal, social y sistémico, donde están incluidas las normas sociales; las intervenciones que pueden llevarse a cabo para promover el cambio, así como un **resumen de los pasos clave necesarios para planificar y diseñar intervenciones de cambio de comportamiento (sección 10)**.

El documento describe cómo deben adaptarse los pasos para desarrollar una estrategia de influencia. Por ejemplo, en la etapa de mapeo de poder, en lugar de pensar en los actores clave con poder de decisión, es esencial pensar en los actores que tienen influencia sobre el grupo social en el que se produce una norma social específica, por ejemplo: grupos de amistad, docentes, familiares, líderes religiosos, celebridades u otros modelos a seguir.

A. Parvez Butt, I. Davies y S. Sekaram. (2019). *Social Norms Diagnostic Tool: Sexual and gender-based violence on public transport*. Oxfam. <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/social-norms-diagnostic-tool-sexual-and-gender-based-violence-on-public-transpo-620991>



Esta infografía muestra los niveles e influencias interconectados que se deben tener en cuenta al desarrollar estrategias y actividades dirigidas a influir en los comportamientos y las normas sociales. El diagrama se explica más en detalle en [este blog](#).

FIGURA 5: Interconexión en los comportamientos influyentes | Fuente: Oxfam Interno

El segundo recurso es una herramienta de diagnóstico de normas sociales que incluye ejercicios participativos para talleres de 1,5 días de duración, con la intención de ayudar a los equipos de programa a identificar y discutir las normas sociales, las percepciones y las expectativas que moldean, impiden o promueven el acoso sexual en el transporte público contra mujeres, niñas, personas transgénero y personas con identidad de género no binaria. La herramienta permite desarrollar ideas iniciales sobre estrategias de cambio con miembros de la comunidad.

Algunos consejos sobre estrategias para influir en las normas sociales:

- Promover las normas positivas ya existentes;
- Tratar de influir en normas menos arraigadas, en las que sea más fácil movilizar a la comunidad;
- Desafiar tanto las **normas descriptivas como las cautelares**⁵; por ejemplo: las campañas que destacan solamente la violencia contra las mujeres y las niñas pueden reforzar su normalización;
- En contextos restrictivos, adaptar un marco y enfoque más amplio de derechos humanos o bienestar;
- Centrar las intervenciones en las experiencias vividas por las personas;
- Desarrollar y adaptar mensajes al contexto local y utilizar como multiplicadores del mensaje a personas locales influyentes; y
- Utilizar canales de comunicación creativos para reforzar los mensajes.

Una de las formas más poderosas de influir en las normas y comportamientos sociales es a través de grupos participativos de aprendizaje social. Explicaremos esto más a detalle en la **sección 3.8**.

2.6.4 CIUDADANÍA ACTIVA Y ESPACIO DE LA SOCIEDAD CIVIL

Oxfam cree que, sin una sociedad civil fuerte, tanto el poder estatal como el empresarial no serían cuestionados. Con una sociedad civil empoderada que incluya movimientos fuertes por los derechos de las mujeres, la ciudadanía tendrá más capacidad para exigir colectivamente sus derechos.

La organización ciudadana puede adoptar varias formas. Se ha descubierto que los movimientos sociales, las organizaciones de derechos de las mujeres y las asociaciones locales de base son impulsores clave del cambio social⁶. Algunos grupos surgen y se disuelven rápidamente, mientras que otros han logrado permanecer durante años (por ejemplo, los movimientos de mujeres y agricultores). Sin embargo, el auge del populismo manipulado políticamente por las élites en el poder está desafiando los logros alcanzados durante las últimas décadas⁷. Los desafíos y riesgos a los que se enfrentan grupos

ciudadanos y movimientos sociales en diferentes países pueden ser considerables, por lo que integrar un enfoque basado en el espacio de la sociedad civil en el trabajo de influencia e incidencia se ha convertido en un tema clave para Oxfam y para muchos grupos de la sociedad civil locales, nacionales y globales. Esto resulta relevante para la oposición y los intentos de silenciar a las defensoras de derechos humanos y a las organizaciones de mujeres que constantemente hacen campaña por la igualdad de género. **Civicus** es una buena fuente de análisis y apoyo sobre el estado de la sociedad civil en diferentes países y ofrece también una variedad de herramientas. Trabajar con los movimientos sociales y grupos de base locales y apoyarlos es una manera importante de reducir la pobreza y la injusticia.

Este trabajo y apoyo requiere flexibilidad, creatividad e innovación, así como una estrategia que desafíe las restricciones y que sea capaz de exigir más apertura de espacios de la sociedad civil, mientras se toman en cuenta los riesgos que todo esto implica. La **Herramienta de Seguimiento del Espacio para la Sociedad Civil** de Oxfam resulta muy útil para entender lo que sucede en los espacios de la sociedad civil a nivel local y nacional.

Los equipos de Oxfam pueden encontrar un micro sitio sobre este tema en Compass: **Getting started on civic space**.

En este ámbito de influencia, es importante lograr la combinación adecuada de estrategias y tácticas. En relación al trabajo de influencia en políticas y espacios de la sociedad civil, por ejemplo, el reciente meta-estudio realizado por Oxfam y sus organizaciones socias sobre las voces e iniciativas de influencia en políticas llevadas a cabo por ciudadanos/as nacionales y regionales (Shephard et al, 2018) demostró que:

- Para cambiar políticas, resulta útil haber expandido primero el espacio de la sociedad civil. De las 13 iniciativas revisadas que buscaban fortalecer la voz de la sociedad civil nacional, y al mismo tiempo expandir el espacio de la sociedad civil para ejercer influencia en el cambio de políticas, solamente una de ellas logró cambiar políticas sin haber ampliado también el espacio de la sociedad civil nacional.
- Las tácticas de influencia que fortalecen a redes y alianzas y crean espacios para el diálogo entre la sociedad civil nacional y los aliados del poder se destacaron como particularmente efectivas (Shephard et al, 2018). Por ejemplo, el Programa de Apoyo a las Coaliciones en Vietnam apoyó a la sociedad civil, a los medios de comunicación, al sector académico y, en determinados casos, a aliados estatales y del sector privado, con el fin de trabajar de manera conjunta en políticas clave de interés público. La teoría del cambio del programa tenía como objetivo “alterar” los procesos normales de toma de decisiones y crear nuevas formas de diseñar y ejecutar políticas (Sidel, 2015).
- Sin embargo, la expansión exitosa del espacio de la sociedad civil no garantiza por sí sola un cambio de políticas. Solamente la mitad de los diez casos que tuvieron éxito en la expansión del espacio de la sociedad civil también lograron cambios a nivel de políticas. En otras palabras, acceder a los tomadores de decisiones no implica necesariamente que se ejerza influencia; se requieren otras estrategias complementarias.

2.6.5 AMPLIFICANDO LAS SOLUCIONES

Una de las formas clave en que se produce el cambio es cuando las personas y las organizaciones copian y adaptan soluciones o rutas alternativas. (Bandura, 1977⁸ Braithwaite y Drahos, 2000)⁹. Una importante estrategia de cambio para la sociedad civil puede consistir en identificar, probar y perfeccionar soluciones al problema que se esté abordando y para su posterior aplicación a mayor escala. Una vía para ampliar estas soluciones es influir en los Gobiernos para obtener apoyo, por ejemplo, con legislación o financiación. Es posible fomentar que las soluciones se repliquen al difundir y compartirlas activamente con otras organizaciones o proveedores de servicios, ya sea de forma planificada o cuando surjan oportunidades.



Imagen cortesía de **Dustin Barter/OXFAM**

2.7 ESTABLECER METAS Y OBJETIVOS

En la **sección 2.2** de esta guía revisamos el árbol de problemas como una manera de identificar las causas y los efectos del problema(s) que su trabajo de influencia/campaña busca abordar.

Basándose en su análisis de contexto y reflexión, regrese a las causas del problema que identificó y escoja las soluciones que considere sean las más adecuadas para su contexto.

Es posible que exista más de una solución, por lo que le recomendamos establecer **criterios base** para elegir las soluciones que puedan adaptarse al problema elegido y a sus causas. Esto le ayudará a redactar su objetivo de cambio general, a partir del cual se pueden establecer objetivos específicos para el trabajo de influencia y campaña.

En la **Figura 6** encontrará ejemplos de criterios que puede utilizar para identificar soluciones en las que enfocarse. Puede marcar aquellas que ya se hayan cumplido o bien utilizar un sistema de puntaje, por ejemplo, del 1 al 5 para calificar hasta qué punto se cumplen los criterios.

Posibles criterios	Solución 1	Solución 2	Solución 3
Usted y los actores clave se preocupan apasionadamente por el problema.			
Su solución es muy relevante para el problema.			
Se pueden lograr beneficios importantes si tiene éxito.			
Pueden ocurrir grandes daños si no se logra ningún cambio.			
Probabilidad de éxito: existen oportunidades claras de cambio.			
Existe el potencial para que su grupo marque la diferencia.			
Existe el potencial para encontrar aliados con quienes se pueda trabajar.			
Las personas directamente afectadas pueden participar directamente en el tema.			
Puede establecer un marco de tiempo realista para abordar el problema.			
Contribuiría al empoderamiento de mujeres y hombres en la justicia de género.			
Es probable que se genere un cambio transformador en las relaciones de poder.			
El problema es sensible a la cultura y al conflicto.			
Tiene potencial para llamar la atención de las y los simpatizantes y hacer que se impliquen.			
Inserte más criterios aquí según sea necesario/acordado por el grupo.			

TABLA 3: Tabla de Posibles criterios | Fuente: Oxfam Interno



ESTABLECER METAS Y OBJETIVOS

Las soluciones que usted identificó deben utilizarse para desarrollar una meta general que servirá como marco para objetivos específicos.

Las metas y objetivos dependerán del tipo de cambio que se requiere, ya sea de políticas (formulación, aprobación, implementación y/o seguimiento), institucional o prácticas empresariales o actitudes y comportamientos individuales. También deberá determinar en qué nivel(es) necesita realizarse el cambio. Para esto puede consultar la **Figura 11**.

Una **meta** (o un objetivo) define el impacto o cambio final que se quiere lograr en la vida de las personas o en el medio ambiente. Debe ser una visión de cambio ambiciosa y transformadora capaz de motivar e involucrar a las personas.

- *Mujeres, niñas y niños y hombres viviendo en contextos vulnerables han logrado reclamar el poder y alcanzar justicia en las formas en que ellos, los Gobiernos y el mundo manejan la tierra, el agua y el cambio climático, con el fin de llevar vidas sostenibles y satisfactorias – tanto en el presente como en el futuro.*

Los **objetivos** son cambios o resultados específicos que se desean reflejar en las causas estructurales de la pobreza o la injusticia, las cuales contribuyen al logro de la meta general.

- *Para 2025, el financiamiento del Gobierno aumentará en un 10% para la producción de alimentos a pequeña escala y una mayor proporción de la inversión privada en agricultura está enfocada en ayudar, y no en perjudicar, a los productores y productoras de alimentos a pequeña escala.*
- *Para 2025, las comunidades vulnerables al cambio climático contarán con mayor acceso a financiamiento y otras formas de apoyo para la adaptación, mientras que las emisiones globales de fuentes clave continuarán reduciéndose a un ritmo del 7,6% anual.*

En la medida de lo posible, debe seleccionar objetivos a los que pueda realizarles un seguimiento de progreso. Existen numerosas variables que no estarán bajo su control, pero en la medida de lo posible, los objetivos deben ser:

- **Claros** - bien definidos; sin ambigüedad y deben ayudar a enfocar su trabajo de influencia;
- **Medibles** - es posible identificar si se han logrado o no;
- **Plausibles** - basados en una teoría del cambio bien fundada (trataremos esto en la **sección 2.9**) y que ayuden a lograr los resultados y el impacto deseados, con recursos y tiempo limitados;
- **Tiempos definidos**¹⁰ – trabajar con un marco de tiempo específico que pueda ajustarse a la implementación de la estrategia;

Para obtener más información sobre cómo formular objetivos con prisma de género, consulte las páginas 26 a 29 de la [Guía de Oxfam para la Influencia Feminista](#).

¿QUÉ CAMBIOS SE NECESITAN?



FIGURA 6: ¿Qué cambios se necesitan? | Fuente: Oxfam Interno

2.8 MAPEAR LAS DINÁMICAS DE PODER

Todos los integrantes de su equipo, junto a sus organizaciones socias, expertos de confianza y personas afectadas por el problema, deben involucrarse en un **análisis conjunto para mapear el poder**. Esto implica identificar objetivos potenciales para las actividades de influencia. Por ejemplo, a personas e instituciones con las que deberá involucrarse en las áreas de influencia seleccionadas (puede consultar la **sección 2.6**) en las metas y objetivos (ver **sección 2.7**). Estos pueden incluir:

- Líderes y partidos políticos;
- Empresas del sector privado;
- Organizaciones de la sociedad civil y sindicatos; autoridades y políticos/as locales;
- Grupos comunitarios locales, alianzas, grupos de derechos de las mujeres y activistas;
- Personas específicas en hogares, comunidades y lugares de trabajo;
- Departamentos y secretarías gubernamentales;
- Líderes religiosos e instituciones religiosas;
- Grupos corporativos de cabildeo o empresas;
- Comentaristas públicos y blogueros, personalidades de los medios y formadores de opinión;
- Influencers en las redes sociales;
- Instituciones internacionales y sus dirigentes;
- Organizaciones intergubernamentales y regionales y sus dirigentes;
- Grandes ONG y coaliciones; y
- Donantes, instituciones financieras y personas adineradas.

Se debe ser específico: identifique exactamente qué persona o grupo ejerce influencia en una institución determinada, sobre el problema elegido o sobre cualquier norma social o grupo. Siempre que sea posible, incluya nombres/cargos de personas clave que se convertirán en el objetivo de su trabajo de incidencia. Por ejemplo, en lugar de apuntar a “la ONU” o “el Gobierno de EE. UU.”, podría mencionar al Secretario General actual.

2.8.1 PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

Una vez que se hayan identificado a todos los individuos, grupos, organizaciones e instituciones potenciales, se debe priorizar aquellos con poder e influencia, y aquellos con el mayor potencial para ayudar a lograr el cambio.

Recomendamos utilizar la **herramienta de mapeo del poder** (ver **Figura 7**) para mapear la influencia de los actores clave.

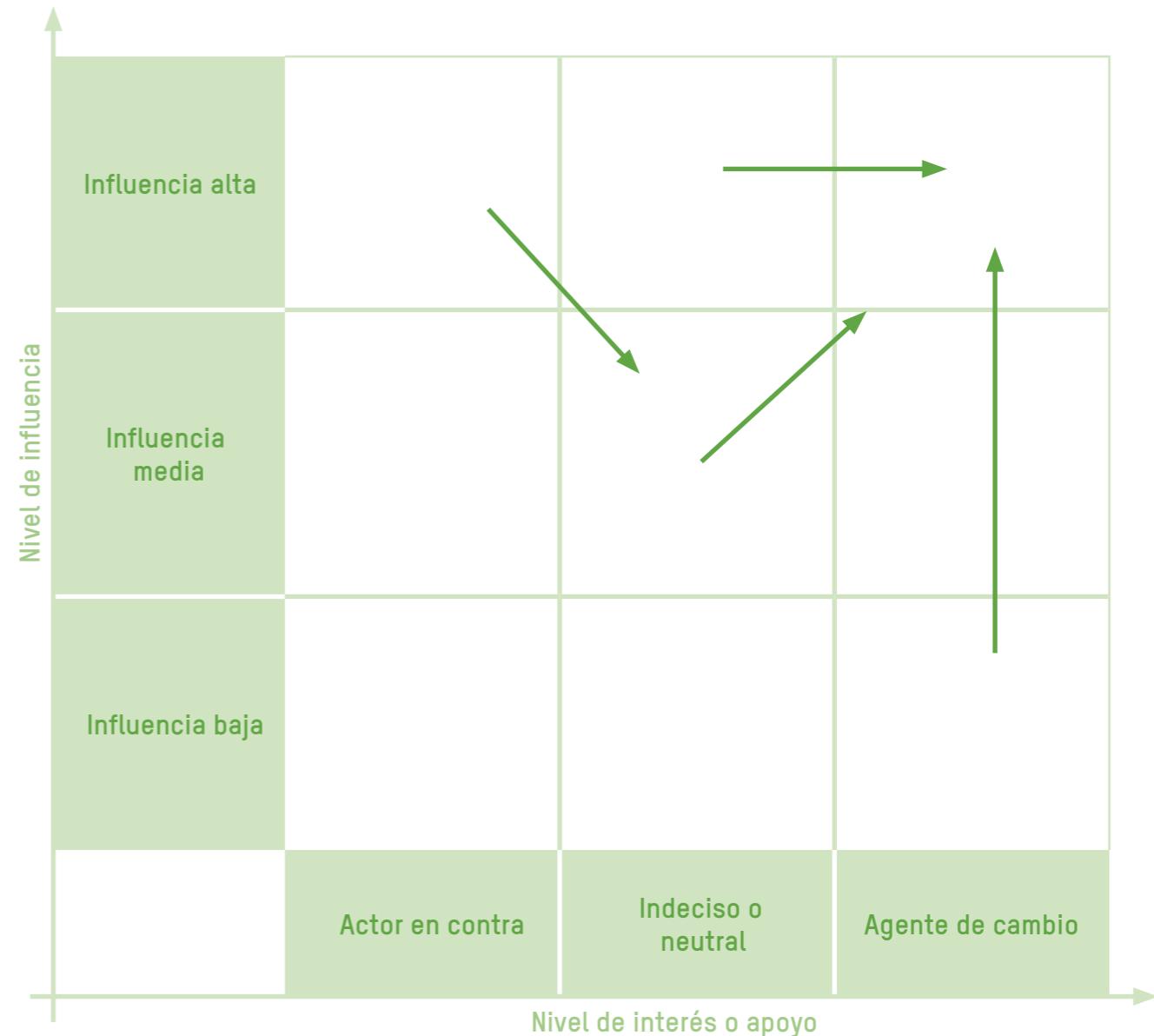


FIGURA 7: Herramienta de Mapeo del Poder | Fuente: Oxfam Interno

Algunos actores serán simpatizantes, ¿cómo puede aprovechar este apoyo?

Algunos estarán indecisos o neutrales. Considere qué podría hacerles cambiar de opinión.

Algunos bloquearán el cambio, ¿cómo puede silenciar o neutralizar su influencia en el tema?

Una vez que haya mapeado a todos los actores clave y los objetivos de influencia en esta herramienta, piense qué estrategias podría usar para desplazarlos por la cuadrícula según las flechas punteadas.

Algunas **posibles acciones** como respuesta a su mapeo del poder:

- **Con actores de influencia alta y apoyo alto**, utilice un enfoque de convocatoria para unir a las personas con el fin de lograr el máximo impacto y lograr que utilicen su influencia para atraer a más simpatizantes.
- **Con actores de poca influencia**, pero con gran apoyo, puede construir poder con y dentro para aumentar la confianza y permitir que una coalición de intereses aumente su voz e influencia.

- **Con actores de influencia alta, neutrales o indecisos**, decida quién sería el mejor mensajero para transmitir sus propuestas de cambio. Desarrolle mensajes que atraigan sus intereses o preocupaciones, destacando los aspectos positivos de los cambios (consulte la **Sección 3.2** sobre Comunicación).

- **Con actores de influencia alta** pero que se oponen al cambio, considere cómo aislar sus argumentos a través de sus mensajes (consulta la **Sección 3.2**). Piense quién podría persuadirlos de que no les conviene oponerse activamente al cambio que usted busca, mientras continúa buscando oportunidades para aislarlos.

2.8.2 UNIENDO EL ANÁLISIS Y EL MAPEO DE PODER

Reúna el análisis de las partes interesadas, los tomadores de decisiones y las personas influyentes utilizando la siguiente cuadrícula (**Tabla 4**). Le recomendamos utilizarla junto con el Marco para el cambio con perspectiva de género (**Figura 4**).

OBJETIVOS	TOMADORES DE DECISIONES	INFLUENCIADORES/AS	ESTRATEGIAS / TÁCTICAS POTENCIALES	FORMAS DE PODER	ALIADOS	ESPACIOS	IMPLICACIONES
Los objetivos de cambio que desea lograr relativos a las políticas, prácticas, actitudes, comportamientos o normas sociales Nivel en el que se toman las decisiones, como el individual, doméstico, local, distrital, nacional, regional, global ¹¹	¿Quiénes son las y los tomadores de decisiones clave y cuál es su posición actual sobre el tema? Apoyos (potenciales impulsores del cambio) Personas indecisas (se las puede persuadir persuasibles) Bloqueadores (opuestos)	¿Quién puede influir en ellos? Y su posición actual en el tema: apoyos, personas indecisas o bloqueadores Nivel de influencia: alto o bajo	¿Qué podrá influir en los tomadores de decisiones? Ideas; evidencia e investigación; presión de grupos; presión social; etc.	¿Cuáles son las principales fuentes y formas de poder? ¿Es visible? ¿Está escondido? ¿Es invisible?	¿Quiénes son los aliados o colaboradores clave en este tema? ¿Cuál es su influencia y posición? ¿Qué papel pueden desempeñar?	¿En qué tipos de espacios toman las decisiones específicas? • Cerrados • Invitados • Reclamados	¿Qué estrategias, tácticas y actividades de influencia debería adoptar y qué implicaciones tiene lo que está haciendo actualmente?
1.							
2.							
3.							

TABLA 4: Cuadrícula para el Análisis de Poder | Fuente: Oxfam Interno



La última columna es esencial. Dedique tiempo para considerar las implicaciones de su trabajo de influencia, sus estrategias de campaña, incidencia, tácticas y actividades. Intente contestar esta pregunta: **¿qué podría ayudar a lograr un cambio real entre las personas e instituciones sobre las que usted busca ejercer influencia?**

Algunas preguntas guía para este proceso pueden ser:

- ¿Quiere alentar o persuadir directamente a los tomadores de decisiones y a las personas que ejercen influencia sobre ellos con una estrategia de influencia desde dentro? ¿O necesita presionarlos a través de la movilización pública y otras estrategias de influencia desde fuera? ¿Qué combinación entre ambos enfoques podría funcionar mejor?
- ¿Cómo puede crear presión real o percibida para generar un cambio de actitudes, decisiones y acciones en las personas sobre las que busca ejercer influencia?
- ¿Necesita enfocarse en programas que cambien las normas sociales, actitudes y comportamientos para garantizar un cambio transformador y sostenible tanto a nivel individual como sistémico?
- ¿Necesita adoptar un rol como mediador de espacios con el fin de reunir a diferentes actores clave y tomadores de decisiones para abordar el problema?
- ¿Necesita apoyar a movimientos sociales que también están lidiando con el problema en cuestión o ayudar a formar una coalición o movimiento por el cambio con otras personas?
- ¿Cómo va a interactuar con organizaciones de la sociedad civil, activistas y ciudadanos/as con el fin de crear conciencia sobre el problema y construir una voz colectiva?
- ¿A qué nivel deben ocurrir los cambios? ¿Qué cambios necesitan suceder en el nivel individual y en el colectivo? ¿Debería cambiarse alguna ley o política nacional? ¿Debería negociarse un tratado regional o internacional?
- ¿Debería fortalecerse la voz y habilidad de grupos marginados para reclamar sus derechos? ¿De qué manera influye la interseccionalidad en su elección de estrategia y acercamiento con estos grupos?
- ¿Debe el espacio de la sociedad civil protegerse o expandirse para que pueda generarse el cambio?
- ¿Su proceso de cambio se desarrollará a lo largo de mucho tiempo? Si es así, ¿qué tipo de éxitos a corto plazo pueden planificarse y cómo puede ser ágil y receptivo a las oportunidades que surjan?

Este tipo de análisis y reflexión le darán información muy útil para su teoría de cambio y para las decisiones que deberá tomar sobre la combinación de estrategias de campaña, influencia y tácticas.

2.9 TEORÍA DE CAMBIO / ACCIÓN INFLUYENTE

Las teorías del cambio son las ideas e hipótesis (“teorías”) que las personas y las organizaciones tienen sobre cómo ocurre el cambio. A nivel general, son las ideas y creencias que las personas tienen sobre cómo se produce el cambio social, las cuales se ven influidas por historias personales y factores socioculturales o están basadas en teorías e investigaciones sociales y políticas.

A nivel de programa o campaña, se refiere a los cambios que se espera o se asume que pasarían en respuesta al conjunto de intervenciones y campañas de influencia.

La creación de una teoría de cambio como parte del proceso de desarrollar una **estrategia de influencia o campaña le ayudará a formular suposiciones explícitas sobre la manera en la que sus estrategias y acciones le permitirían crear el cambio que busca**. Por ejemplo, podría planear movilizar a las personas en torno a un tema, motivado por la suposición de que muchas de las personas que exigen un cambio están dispuestas a hacerlo realidad.

Algunas suposiciones comunes son las siguientes:

- Las personas no conocen sus derechos y, por esta razón, no actúan.
- Si las mujeres participaran en la política, promoverían los derechos de las mujeres.
- Si alcanzamos un cambio de políticas a favor de las personas en situación de pobreza, también se lograrán cambios positivos para mujeres y grupos marginados en consecuencia.
- Si fortalecemos a organizaciones de la sociedad civil, estas ejercerán influencia sobre los Gobiernos.

Sin embargo, estas suposiciones podrían no ser válidas en el contexto en el que trabaje. Por ejemplo, los Gobiernos pueden marginalizar, reprimir o ignorar a organizaciones de la sociedad civil. Sus suposiciones, por lo tanto, deben basarse en un entendimiento real de su contexto y la manera en la que el cambio sucede.

EJEMPLO DE UNA TEORÍA DE CAMBIO/ACCIÓN EN EL EJERCICIO DE INFLUENCIA EN UNA CRISIS HUMANITARIA:

Las mujeres, niñas y hombres afectados por un desastre recibirán la asistencia que necesitan, de conformidad con sus derechos humanos:

- Si el Gobierno nacional dirige con éxito la intervención;
- Las agencias de la ONU y otras organizaciones humanitarias coordinan sus actividades de manera efectiva; y
- todos los países desarrollados contribuyen de manera justa a la respuesta humanitaria.

Esto sucederá sí:

- El Gobierno nacional, la ONU y las organizaciones humanitarias rinden cuentas ante las comunidades empoderadas, los donantes y la sociedad civil organizada;
- La ciudadanía de los países desarrollados son conscientes de la crisis, se preocupan por la situación y exigen a sus gobiernos cooperar con fondos; y
- La sociedad civil trabaja en alianza con actores clave, utilizan una combinación efectiva de estrategias de influencia internas y externas para ampliar el espacio político y ejercer influencia en el gobierno, y utiliza la comunicación y los medios para sensibilizar al público.

Cuestionar y documentar su teoría de acción o cambio le ayudará a desafiar, discutir y mejorar su análisis y comprensión de las oportunidades y el potencial que podría tener su trabajo de influencia, así como las posibles barreras que tenga que superar (consulte la **Sección 2.4**).

Una teoría de acción o cambio debería ser un documento abierto que pueda volver a consultar mientras observa cómo cambian los distintos factores según implementa sus actividades.

A menudo, las teorías de acción o cambio se basan en la experiencia previa sobre lo que ha funcionado ante diferentes problemas en diferentes contextos. Pero a veces también puede resultar útil basarse en las teorías del cambio establecidas por las ciencias políticas y sociales.

EJEMPLOS DE TEORÍAS DE CAMBIO ESTABLECIDAS POR LAS CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

“El cambio sistémico ocurre cuando las presiones macro, como la crisis climática o la degradación ambiental, ejercen presión sobre las políticas, prácticas y comportamientos dominantes y abren la puerta para que puedan difundirse innovaciones (y soluciones) de nicho” (Geels & Schot, 2007).¹² - Esta teoría sugiere la necesidad de que los “influencers” identifiquen, mejoren y promuevan soluciones que ejerzan presión sobre las políticas, prácticas y comportamientos dominantes.

“Es más probable que el cambio legislativo, elemento clave de un cambio sistémico más amplio, se produzca cuando exista una confluencia de: reconocimiento político de un problema, la presentación de soluciones políticas formales ajustadas a los valores de los políticos responsables y un entorno político propicio que incluya cambios en la opinión pública y campañas de incidencia” (Kingdon, 2003).¹³ - Esta teoría sugiere la necesidad de que los “influencers” establezcan una relación con quienes detentan el poder, que desarrollen y presenten soluciones y aprovechen estratégicamente las ventanas de oportunidad según vayan surgiendo.

La influencia exitosa de gobierno a gobierno implica una combinación cada vez mayor de recompensas y sanciones. Esta labor comienza con “persuasión” (diálogo, reciprocidad y soluciones adaptables), ya que resulta más eficiente y menos perjudicial para las relaciones que las estrategias basadas en la coerción. Luego cambia a la amenaza de “presión” y el uso de esta como último recurso (Braithwaite y Drahos 2000).¹⁴ Esta investigación académica sugiere que los ‘influencers’ de la sociedad civil podrían utilizar una combinación de estrategias y tácticas de influencia similares, con el fin de lograr sus objetivos.

2.9.1 DESARROLLANDO UNA TEORÍA DE CAMBIO

Utilice el Flujo de Teoría de Cambio (Figura 8) para identificar:

- El **cambio o impacto general** que su estrategia de campaña o influencia tendrá en las vidas de las personas (vincule esto a su solución o meta general);
- Los **resultados a largo, mediano y corto plazo** que de manera secuencial permitirán lograr ese impacto (báse en sus objetivos);

- Las **estrategias y tácticas clave** (también llamadas actividades) que puede utilizar para lograr estos resultados;
- Por último, las **suposiciones clave** que tenga sobre las maneras en las que se producirá el cambio. Mientras ejecute su estrategia, debe comprobar periódicamente que estas suposiciones sigan siendo ciertas, de lo contrario, es posible que deba ajustar su estrategia.

FLUJO DE TEORÍA DE CAMBIO (También se conoce como mapa de resultados o cadena de impacto)



COMPROBANDO SUS SUPOSICIONES:

Para cada vínculo que ha realizado, pregúntese lo siguiente:

- ¿Por qué pensó que x conduciría a y?
- ¿Qué podría obstaculizar esto? (por ejemplo, oposición, falta de confianza, actitudes, la capacidad de las personas para participar)
- ¿Falta por identificar algún vínculo?
- ¿Quién más podría necesitar participar y de qué manera?
- ¿Hay cosas que le hagan dudar o en las que no confíe?
- ¿Está escogiendo las mismas estrategias que conoce o que ha utilizado antes, suponiendo que funcionarán? ¿Cuáles son las alternativas?

FIGURA 8: El Flujo de Teoría de Cambio | Fuente: Oxfam Interno

Una buena teoría de cambio constituirá una base sólida para los procesos de seguimiento, evaluación y aprendizaje (consulte la **Sección 2.12**). Puede utilizar su teoría de cambio para monitorear el progreso, verificar y probar sus suposiciones mientras desarrolla la estrategia. Asimismo, puede ayudarle a revisar y actualizar su análisis contextual.

A continuación, se muestran representaciones visuales de dos teorías de cambio diferentes. La primera corresponde a la primera fase de la campaña **Armas bajo control**, cuando se enfocó en lograr un tratado internacional de comercio de armas jurídicamente vinculante.

La segunda representación es una teoría de cambio realizada por Oxfam para proponer un programa de alianzas de influencia desarrollado por Oxfam Novib, con el objetivo de **proteger y mejorar los medios de vida de los pequeños agricultores/as y trabajadores/as agrícolas**. Este segundo ejemplo identifica las suposiciones hechas en las diferentes etapas del proceso de cambio esperado.

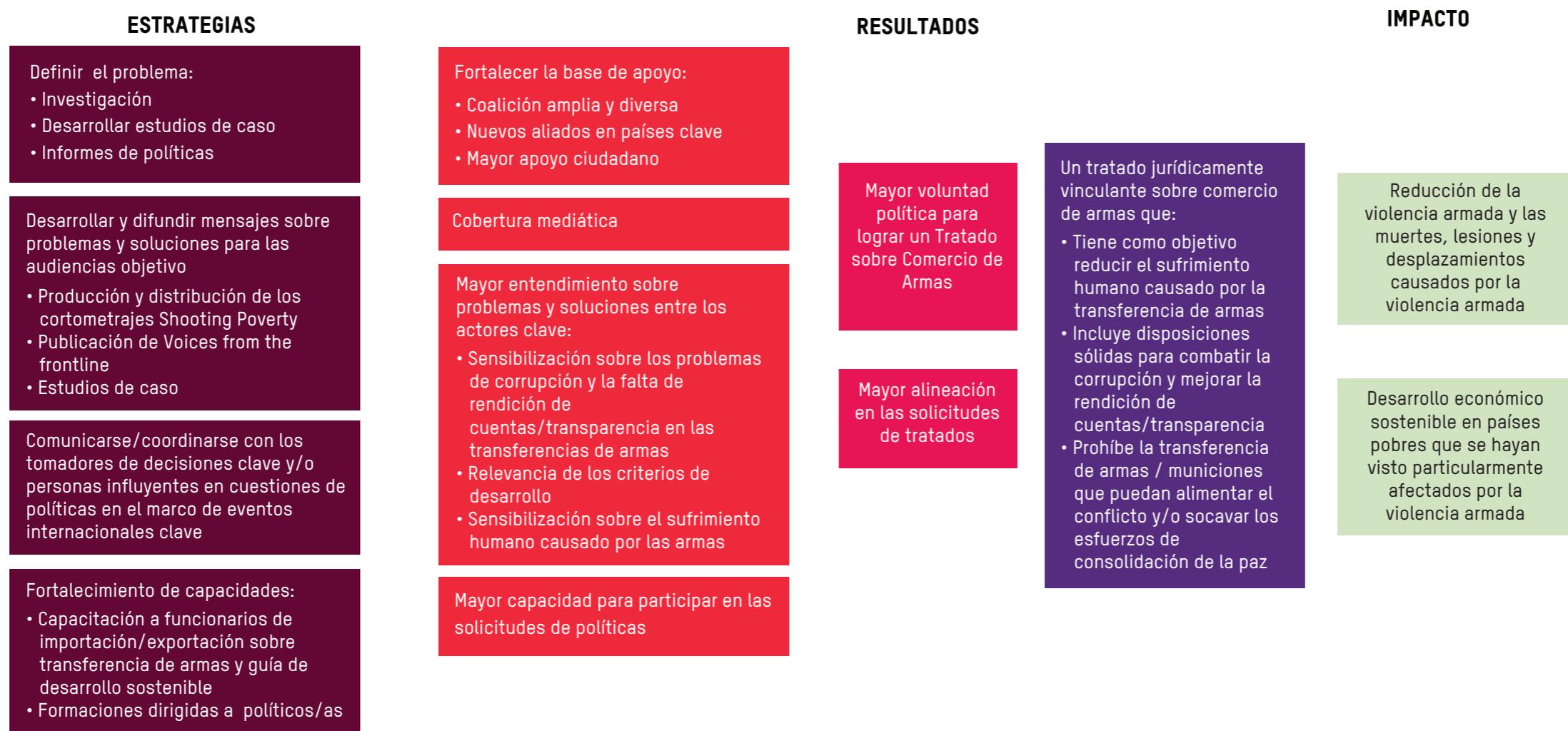


FIGURA 9: Ejemplo de una teoría de cambio para la [campaña de la coalición global del Tratado sobre el Comercio de Armas: Control de Armas](#) | Fuente: Oxfam Interno

Este ejemplo de una teoría de cambio (TdC) del programa de derechos sobre la tierra de Oxfam Novib no se limita a una campaña independiente, sino que incluye el trabajo directo y la incidencia como estrategias para lograr el cambio deseado. Esto demuestra cómo el trabajo de influencia puede y debe integrarse en un proyecto más amplio en el que se incluyan elementos de movilización ciudadana.

- A1** Unir las fuerzas de las OSC a diferentes niveles geográficos en torno a un objetivo común aumenta la influencia sobre los tomadores de decisiones.
- A2** El apoyo de los actores influyentes es importante para ejercer influencia sobre los tomadores de decisiones finales, ya que tienen poder formal e informal.
- A3** La sensibilización no conduce automáticamente a un cambio de comportamiento. La ciudadanía debe contar con herramientas y plataformas para poder interactuar con actores influyentes y tomadores de decisiones.
- A4** A medida que la ciudadanía se convierta en un actor de incidencia activo, la presión pública creará ventanas para el cambio y fortalecerá la voluntad política para mejorar las políticas
- A5** Las OSC que trabajan en alianza agregarán valor a sus esfuerzos colectivos, ya que las diferentes OSC representan a grupos diversos y contribuyen con diferentes ámbitos de conocimiento experto.
- A6** Cuando los líderes influyentes de los sectores público y privado demuestren la viabilidad de formas más sostenibles de producir y consumir alimentos, se fortalecerá el apoyo entre los actores clave.
- A7** Las condiciones favorables en el debate abren un espacio para que exista mayor voluntad política de cambio.

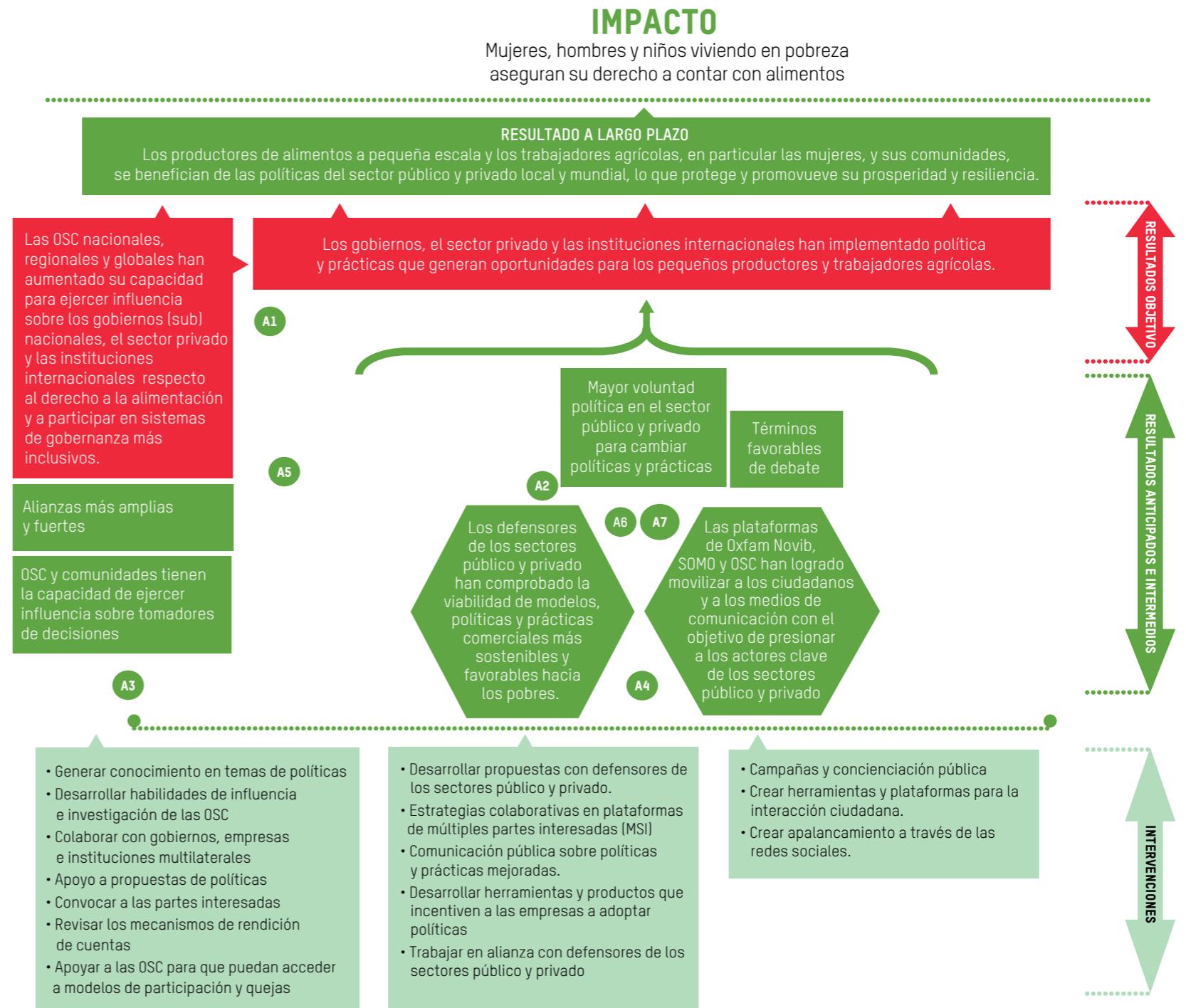


FIGURA 10: Ejemplo de teoría de cambio para una campaña por el derecho a la alimentación | Fuente: Oxfam Interno

2.10 ELEGIR LAS TÁCTICAS DE INFLUENCIA

El problema que desea abordar, el contexto, el análisis de poder y la teoría de cambio le han ayudado a identificar el enfoque y la estrategia para su trabajo de influencia. Ahora puede profundizar en las tácticas de influencia. Su estrategia de influencia describe el destino final y cómo llegará ahí. **Las tácticas son acciones específicas que debe realizar para alcanzar los objetivos.** En la **Sección 3** se analizarán más en detalle una variedad de tácticas y herramientas. En esta etapa del desarrollo de su estrategia de influencia, es importante identificar las tácticas clave que utilizará antes de continuar con el desarrollo del plan de acción.

- **Investigación y desarrollo de políticas.** Por ejemplo: desarrollar y establecer una posición organizacional sobre un tema y lo que debe hacerse para abordarlo; publicar artículos de investigación y políticas.
- **Cabildeo e incidencia directa.** Por ejemplo, a través de la construcción de relaciones, organizar y asistir a reuniones, escribir cartas de cabildeo o cualquier forma de comunicación directa con tomadores de decisiones y autoridades gubernamentales con amplia influencia, con el sector privado y otras organizaciones e instituciones.
- **Convocar y facilitar** la participación y el diálogo con las partes interesadas y los tomadores de decisiones en un proceso de cambio.
- **Incentivar la participación comunitaria para abordar los problemas.** Por ejemplo, a través de actividades de sensibilización, eventos participativos y de aprendizaje compartido.
- **Apoyar a mujeres y hombres a convertirse en agentes de cambio e influencers.** Por ejemplo, a través de programas de desarrollo de liderazgo.
- **Comunicaciones y medios.** Por ejemplo, interactuar y utilizar medios de comunicación locales, nacionales e internacionales, así como plataformas digitales y otros canales de comunicación.
- **Alianzas y construcción de redes.** Por ejemplo, apoyando, financiando, convocando y participando con la sociedad civil, las redes de mujeres y movimientos sociales para lograr objetivos comunes.
- **Para el cambio en normas sociales y comportamiento:** apoyar el aprendizaje social o el uso de actores influyentes.
- **Apoyar a las organizaciones de la sociedad civil.** Por ejemplo, con financiamiento básico, asesoramiento técnico y capacitaciones.
- **Movilización y campañas públicas.** Organizar eventos públicos, peticiones por correo electrónico y acciones masivas en redes sociales, movilizar a celebridades u otras personas influyentes externas.

A continuación, repetimos una lista de tácticas que Oxfam considera importantes para hacer campaña y trabajo de influencia, presentadas en una sección anterior. El objetivo es ayudarlo a identificar las tácticas que crea importantes para sus estrategias y objetivos. También incluimos algunas preguntas de orientación al final.

Regrese a su análisis, teoría de cambio y sus estrategias, y utilice las siguientes preguntas de orientación para seleccionar las tácticas más adecuadas:

- ¿Qué combinación de estrategias y tácticas de influencia es más probable que influyan en los actores clave identificados en su análisis de poder?
- ¿Cómo puede generar un compromiso real o ejercer presión sobre el público al que se dirige?
- ¿Qué tipo de recursos (tiempo y dinero) se necesitan para este tipo de actividad? ¿Tiene acceso a estos recursos?
- ¿Qué colaboradores y aliados de su asociación, coalición o movimiento se encuentran mejor situados para realizar o contribuir a estas actividades?
- ¿Puede cambiar rápidamente de tácticas cuando se presenten nuevas oportunidades para influir o cuando sus tácticas o estrategias no estén funcionando?
- ¿Cómo gestionará el riesgo? Consulte la **Sección 2.11.2** a continuación.
- ¿Cómo manejará la tensión que pueda surgir si utiliza estrategias y tácticas tanto internas como externas?

2.11 DESARROLLANDO UN PLAN DE ACCIÓN

Un plan de acción establece las acciones específicas que se deben tomar, incluyendo planes para gestionar riesgos y decisiones sobre cómo conseguir recursos para su trabajo de influencia.

2.11.1 PLAN DE ACTIVIDADES

Utilizando la tabla del plan de actividades (Tabla 5), detalle todas las tácticas y actividades de influencia que deberán realizarse en relación a cada objetivo. Esto incluye decidir sobre horarios, responsabilidades y gestión de recursos.

Objetivos	Estrategias	Para cada estrategia/ enfoque/ establezca las tácticas/actividades	Calendario: fases principales en la ejecución de las actividades	¿Quién llevará a cabo la actividad? Ejemplo: Oxfam, organizaciones socias; miembros de la coalición?	Presupuesto y otros recursos necesarios para llevar a cabo las actividades
1.					
2.					
3.					

TABLA 5: Plan de actividades | Fuente: Oxfam Interno

MOVILIZACIÓN DE RECURSOS Y PRESUPUESTO

La eficacia de cualquier estrategia de influencia depende de la capacidad de conseguir los recursos necesarios para el objetivo que se pretenda lograr. Además de los recursos provenientes de las asociaciones, redes, alianzas y coaliciones de las que usted sea parte, deberá:

- Establecer **presupuestos realistas** tanto para recursos financieros como humanos, y potencialmente:
- Desarrollar e implementar un **plan de captación de fondos**.

Su presupuesto deberá incluir fondos y recursos suficientes para cubrir:

- Actividades específicas (como investigaciones, publicaciones, eventos, etc.);
- Recursos humanos, como costos de personal (incluyendo el tiempo del personal de apoyo) y costos asociados con la contratación y supervisión de voluntarios;

- Los gastos de viaje necesarios para llevar a cabo la planificación y ejecución de actividades;
- Participación y liderazgo de las organizaciones socias (por ejemplo, acceso a subvenciones y otras contribuciones financieras para permitir su liderazgo y participación activa);
- Actividades de seguimiento, evaluación y aprendizaje (consulte **Sección 2.12**) - Oxfam recomienda destinar a esto un presupuesto del 5 % de los costos totales¹⁵;
- Gastos generales relacionados al funcionamiento de las operaciones, oficina, impresoras, computadoras, etc. (dependiendo de sus circunstancias específicas, esto podría representar hasta el 10 % del presupuesto);
- Contribuciones a actividades y coordinación de coaliciones, alianzas o redes.

Considere **escalonar su presupuesto** mensual o trimestralmente durante la implementación de la estrategia de influencia. Esto le permitirá saber cuánto necesitará en las diferentes etapas del plan, con el fin de poder alcanzar sus objetivos. Esto también es importante para la captación de fondos.



2.11.2 GESTIÓN DE RIESGOS

Las campañas por la justicia y el cambio social, la labor de incidencia para lograr cambios importantes en las políticas y prácticas de quienes detentan el poder o las campañas en contextos difíciles y restringidos conllevan un riesgo intrínseco. Los riesgos que implica tomar medidas deben compararse con los riesgos que representarían para su organización, programas, colaboradores y ciudadanos el no hacer nada y permitir que se produzca o se siga produciendo una injusticia. Existen diferentes restricciones para la movilización ciudadana y también diferentes niveles de represión política a nivel mundial, tanto para la movilización masiva como para el activismo digital.

Una buena gestión de riesgos requiere tomar decisiones informadas de manera rápida, eficaz y continua con el objetivo de gestionar y mitigar los riesgos.

TIPOS DE RIESGOS:

Los tipos de riesgos más comunes asociados al trabajo de influencia incluyen:

- **Riesgos directos de seguridad.** Esto incluye vigilancia (física y de comunicaciones); daños a bienes y propiedades; amenazas e intimidación; detención o enjuiciamiento arbitrario; ataques violentos, secuestro o asesinato;
- **Riesgos políticos.** Esto incluye reacciones negativas del Gobierno contra su organización y/o organizaciones socias; restricciones sobre la capacidad para operar; amenazas de retirada de la licencia para operar;
- **Riesgos de reputación.** Esto incluye reacciones hostiles por parte de medios de comunicación o del público; pérdida de ingresos comunitarios o institucionales; daño a las relaciones con otras ONG y/o organizaciones de la sociedad civil, nacionales e internacionales;
- **Riesgos jurídicos.** Esto incluye difamación (cualquier cosa que dañe o pueda dañar la reputación de alguien); acciones legales contra su organización u organizaciones socias y reclamación de indemnizaciones;
- **Riesgos de credibilidad.** Si su trabajo de influencia tiene un impacto escaso o nulo en los cambios que desea lograr, existe el riesgo de dañar su reputación al recibir críticas entre su personal, donantes, organizaciones socias, personas a las que usted representa y otras partes interesadas.

Oxfam utiliza el siguiente marco de evaluación de riesgos (Tabla 6) para desarrollar análisis de riesgos. Una buena evaluación de riesgos debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué puede suceder?
- ¿Cuál es la probabilidad de que suceda?
- ¿Cuál es el impacto potencial que podría tener?
- ¿Qué actores clave son los afectados (personal, ciudadanos/as individuales, activistas, simpatizantes, organizaciones socias, grupos afectados)?

- ¿Los beneficios superan los posibles riesgos? Oxfam utiliza un “sistema semáforo” para hacer una evaluación:
 - **Verde:** las oportunidades superan los riesgos, que no se consideran significativos. Puede correr el riesgo pero con vigilancia constante.
 - **Amarillo:** la situación, al ser más equilibrada, permite proceder con precaución. Se requiere una mitigación y seguimiento más rigurosos.
 - **Rojo:** los riesgos superan ampliamente a las oportunidades. No continúe con la actividad para evitar los riesgos.
- ¿Qué acciones se tomarán para mitigar los riesgos?

UTILICE ESTA TABLA PARA EVALUAR LOS RIESGOS DE SUS OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE CAMPAÑA E INFLUENCIA.

Objetivo/ oportunidad	Actores clave afectados	Actores clave que pueden influir en las decisiones	Escenario de riesgo – ¿qué podría suceder?- tipo de riesgo	Probabilidad: alta, media o baja	Impacto: alto, medio o bajo	Ponderación: se percibe que los beneficios superan el riesgo probable: sí o no	Estado: Verde; Amarillo; Rojo	Acciones

TABLA 6: Herramienta de evaluación para la gestión de riesgos | Oxfam Interno: Directrices nacionales para el trabajo de influencia – Anexo 7



2.12 SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN, RENDICIÓN DE CUENTAS Y APRENDIZAJE

Establecer un enfoque sistemático para recopilar y analizar los datos de sus actividades de influencia y el impacto que están teniendo le ayudará a:

- **Aumentar la efectividad e impacto** de sus actividades y las de sus organizaciones socias y aliados, al compartir el aprendizaje sobre las estrategias de influencia que contribuyen a lograr el cambio que buscan.
- **Ser capaz de adaptar la estrategia** ante cualquier cambio de postura o actitud de su público objetivo.
- **Demstrar el impacto** que está teniendo para motivar a sus aliados y simpatizantes.
- **Proporcionar datos y pruebas** que pueda utilizar para escalar su enfoque y aumentar su impacto.

Un plan sólido de seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (SEA16) debe formar parte de su estrategia de influencia desde la etapa de diseño y planificación hasta el final del ciclo. Al desarrollar su plan SEA, existen algunos desafíos concretos que debe tomar en cuenta y abordar. Por ejemplo:

- El cambio como resultado directo del trabajo de influencia lleva tiempo, **por lo que deberá supervisar y realizar un seguimiento regular y a largo plazo del progreso alcanzado.**
- Debido a que estará ejerciendo influencia en contextos impredecibles, **¿cómo puede responder a un contexto en constante cambio, dentro de sus procesos de planificación y SEA?**
- El trabajo de influencia que ejerce logra el cambio de forma indirecta, por lo que **¿cómo medirá su contribución?**
- El cambio ocurre a través de las interacciones entre los muchos actores e impulsores del cambio, entonces, **¿cómo puede probar que su trabajo de influencia y campaña son responsables del cambio?**
- Durante el proceso SEA, trabajará con distintas partes interesadas. **¿Tiene claro a quién involucrar en cada etapa?**

2.12.1 CONTRIBUCIÓN AL CAMBIO

Las contribuciones destinadas a ejercer influencia son complicadas debido a que las personas involucradas también pueden verse afectadas por factores fuera de su control, como el contexto político, la economía o las relaciones personales. La influencia efectiva también requiere que las organizaciones trabajen en coalición. Esto puede complicar el poder determinar su contribución sobre un resultado en particular.

Sin embargo, puede resultar útil, como parte de sus procesos SEA, clasificar sus contribuciones de la siguiente manera:

- **Instrumental.** Usted lideró el cambio o fue el único actor; el cambio no hubiera ocurrido sin usted;
- **Sustancial.** Usted contribuyó significativamente a los resultados, pero el proceso fue impulsado principalmente por otros actores o por una coalición;
- **Visible.** Usted desempeñó un papel importante pero no decisivo; o
- **Nominal.** Usted contribuyó, pero no de manera sustancial.

2.12.2 EL MARCO SEA Y PREGUNTAS DE APRENDIZAJE

Después de haber redactado e identificado su **teoría de cambio y las suposiciones** (consulte la **Sección 2.9**), deberá abordar las preguntas derivadas de las actividades de aprendizaje SEA.

Estas preguntas de aprendizaje pueden establecerse en la medida en que vaya identificando lo que debe monitorearse y en las revisiones de progreso que realice mientras desarrolla las actividades del plan.

Las preguntas de aprendizaje le ayudarán a:

- **Comprobar si está logrando los objetivos.**
- **Explorar las suposiciones que redactó en su teoría de cambio.** Por ejemplo, ¿qué funcionó, qué no y por qué?
- **Comprobar y revisar su teoría de cambio.** Por ejemplo, ¿qué se necesita hacer de manera diferente con el público objetivo, con los aliados y con la combinación y secuenciación de estrategias, tácticas y actividades? ¿Se está enfocando en cambiar las relaciones de poder?
- **Estimular la creatividad y la innovación.** Las preguntas de aprendizaje pueden motivarle a considerar, probar y adoptar nuevos enfoques.
- **Abordar las brechas** en su comprensión y conocimiento del contexto. Por ejemplo, ¿qué más se necesita saber sobre el contexto en el que está operando, el problema, las causas y soluciones, el público objetivo y otros factores externos que podrían tener un impacto en el problema?

2.12.3 ESTABLECIENDO INDICADORES

Un indicador es una medida cuantitativa u observación cualitativa que se utiliza para describir el cambio. Demuestran la manera en la que el trabajo de influencia está logrando los objetivos y resultados planeados. También comunican el desempeño, en términos específicos y medibles.

Algunos ejemplos de indicadores que pueden medir el alcance, acceso e influencia respectivamente, son:

- **Alcance.** ¿A cuántas personas y grupos se está llegando con su trabajo de influencia? Por ejemplo, el número de personas reclutadas para llevar a cabo la campaña y las acciones que están llevando a cabo a través de eventos y redes sociales; el número de aliados y grupos que están participando en la campaña, así como el tipo y número de acciones que se han realizado;
- **Acceso.** ¿A cuántos tomadores de decisiones o personas influyentes (individuos o instituciones) están accediendo usted y sus aliados, y cómo están respondiendo? Por ejemplo, minutas de las reuniones con funcionarios; cobertura de los medios; declaraciones de apoyo públicas o privadas de los tomadores de decisiones;
- **Influencia.** ¿Qué progreso se ha alcanzado en el logro de sus objetivos respecto a políticas, prácticas, actitudes, comportamiento o cambios en las normas sociales? Por ejemplo, apoyo en la demanda de políticas a través de declaraciones y acciones públicas o privadas; políticas o prácticas promulgadas o votadas.

Si se encuentra evaluando una campaña o ejerciendo influencia sobre los resultados y/o el impacto, podrá utilizar varios de los indicadores que utilizó en su flujo de teoría de cambio. También es importante incluir más preguntas abiertas en el plan SEA para abordar sus preguntas de aprendizaje adicionales, ayudarle a interpretar diferentes resultados, así como identificar resultados no deseados.

Dadas las limitaciones de recursos y tiempo, solo debería recopilar los datos que realmente utilizará.

2.12.4 RECOPIACIÓN DE DATOS

Una vez que haya desarrollado sus indicadores y redactado sus preguntas de aprendizaje, deberá decidir cómo recopilar los datos necesarios para medir y evaluar su progreso. Algunas preguntas que considerar son las siguientes:

- **¿Usted o alguien más se encuentran ya recopilando estos datos?**
- **¿Qué tipo de herramientas de recopilación se utilizarán:** revisión documental, entrevistas, encuestas?

- **¿Se necesitan datos cuantitativos o cualitativos?** Idealmente debería utilizar una combinación de los dos.
 - **Recopile datos cualitativos** si se necesita una comprensión profunda de los cambios sociales.
 - **Recopile datos cuantitativos** si se necesita reunir una gran cantidad de datos para lograr comparaciones con información previa, con el objetivo de probar su hipótesis.
- **¿Las herramientas que eligió para recopilar datos** le proporcionarán la información necesaria para reportar el progreso e indicar el impacto que podría tener sobre el cambio que busca?
- **¿Es seguro recopilar y analizar estos datos?** ¿Los datos serán sensibles o personales? ¿Se están poniendo en peligro a ustedes mismos o a los participantes al solicitar estos datos?
- **¿Cómo puede detectar y reducir posibles sesgos?** Cualquier herramienta de recopilación de datos tiene algún tipo de sesgo. Identifique estos sesgos y piense en formas de mitigarlos, por ejemplo, triangulando la información con diferentes métodos de recopilación de datos.
- **¿Con qué recursos se cuenta para recopilar datos?** ¿Cuánto tiempo y habilidad pueden usted y su equipo dedicar al desarrollo y uso de herramientas de recopilación de datos? ¿Cuánto tiempo dedicarán las personas que recopilarán los datos?

2.12.5 UTILIZANDO LOS DATOS Y LA INFORMACIÓN RECOPIADA

Los datos recopilados se pueden analizar utilizando diferentes metodologías de revisión, incluyendo a su equipo y a otros actores clave. Los principales son **Evaluaciones Posteriores a la Actividad, Reuniones de Recapitulación, Evaluaciones Estratégicas y Estudios de Evaluación**, según corresponda.

REVISIÓN ESTRATÉGICA PERIÓDICA:

- Reúnase periódicamente con el equipo y utilice su teoría de cambio para plantear preguntas como:
 - ¿Dónde hemos logrado construir poder e influencia nuevos?
 - ¿Dónde nos estamos bloqueando?
 - ¿Existen nuevas amenazas u oportunidades?
 - ¿Qué estrategias y tácticas han funcionado o no y por qué?
- **Analice:**
 - ¿Cuáles son los factores que impulsan cualquier progreso que se haya logrado o cualquier bloqueo enfrentado? ¿Existen nuevas oportunidades o amenazas?
- **Acuerde:**
 - ¿Qué ajustes estratégicos o tácticos se deben hacer?
 - ¿Qué medidas se deben tomar?

Ejemplos de preguntas para la evaluación posterior a la actividad:

- ¿Se hizo lo que dijimos que haríamos?
- ¿Alcanzamos nuestros objetivos de incidencia?
- ¿Nuestro mensaje de incidencia fue relevante y accesible para el público objetivo?
- ¿Logramos los resultados inmediatos o intermedios esperados de nuestras actividades? Si no, ¿cuál fue el motivo?
- ¿Experimentamos represalias o cambios negativos?
- ¿Trabajamos adecuadamente con otras personas? ¿Estamos fortaleciendo las capacidades de coaliciones o movimientos sociales?
- ¿Qué hemos aprendido? ¿Qué podríamos hacer de manera diferente?
- ¿Necesitamos cambiar nuestras actividades o estrategia como resultado de este ejercicio? Si es así, ¿de qué manera?

Adaptación de J. Ross. (2013). Advocacy: A Guide for Small and Diaspora NGOs. PLP, p. 14, disponible en: <https://www.intrac.org/resources/advocacy-guide-small-diaspora-ngos/>

Puede encontrar más orientación, herramientas y recursos en el Kit de Herramientas de Influencia MEL de Oxfam.

Consulte también la Sección 8 de la Guía de Oxfam para la influencia feminista.



Imagen cortesía de Edson Gomez/OXFAM BOLIVIA

PARTE 3

PROFUNDIZANDO EN LAS ESTRATEGIAS, TACTICAS Y HABILIDADES PARA LA INFLUENCIA

- 3.1 INVESTIGACIÓN PARA EL TRABAJO DE INFLUENCIA
- 3.2 COMUNICACIONES
- 3.3 CABILDEO E INCIDENCIA DIRECTA
- 3.4 MEDIOS PARA EJERCER INFLUENCIA – IMPRESOS Y ELECTRÓNICOS
- 3.5 MEDIOS DIGITALES Y REDES SOCIALES
- 3.6 MOVILIACIÓN Y ORGANIZACIÓN
- 3.7 TRABAJANDO CON ORGANIZACIONES DEFENSORAS DE LOS DERECHOS DE LAS MUJERES
- 3.8 EJERCIENDO INFLUENCIA EN LAS NORMAS Y COMPORTAMIENTOS SOCIALES DESDE GRUPOS DE APRENDIZAJE SOCIAL

PARTE 3

PROFUNDIZANDO EN LAS ESTRATEGIAS, TACTICAS Y HABILIDADES PARA LA INFLUENCIA

La efectividad de su trabajo de influencia, campaña e incidencia dependerá de la combinación de tácticas internas y externas que utilice (consulte la Sección 3.3), basadas en su contexto, análisis e investigación de poder.

3.1 INVESTIGACIÓN PARA EL TRABAJO DE INFLUENCIA

Las investigaciones de calidad y una base de evidencia creíble son una parte vital para la influencia efectiva. Usted debe considerar qué tipo de evidencia adicional, si la hubiera, se necesitaría para ampliar el contexto, análisis de poder y diseño de su estrategia de influencia, en relación con:

- Qué se necesita cambiar: el problema, la raíz de las causas, las soluciones.
- Quién necesita cambiar: destinatarios, personas influyentes y aliados.
- La ruta hacia un cambio efectivo y la combinación y secuencia de estrategias y tácticas de influencia.

Una investigación y un conjunto de evidencias que inspiren confianza sobre problemas y soluciones son un ejemplo de táctica clave de influencia que puede ayudarle a promover el cambio necesario entre el público al que se dirige y sus aliados. Por ejemplo, la experiencia demuestra que las estrategias de influencia desde dentro, que generalmente involucran algún tipo de evidencia, son una táctica necesaria, aunque no suficiente, para lograr un cambio de políticas. Como tal, la evidencia debe reforzar y complementar otras estrategias y tácticas de influencia como campañas públicas, sensibilización, trabajo con medios de comunicación digitales y convencionales y alianzas.

Muchas campañas efectivas comienzan con un informe general que describe el problema y las soluciones. El informe general puede proporcionar la evidencia necesaria para defender el cambio entre el público al que nos dirigimos y unir a los aliados en torno a una misma causa, así como sentar las bases para comunicaciones posteriores que puedan enmarcarse y dirigirse a públicos específicos. A medida que se desarrollen los eventos, se pueden producir actualizaciones más breves, como informes de políticas dirigidas a diferentes públicos, pero que hacen referencia al informe general.

El diagrama sobre **Planificación de labores de investigación con fines de influencia** de Oxfam proporciona una guía de pasos clave para planificar la investigación para el trabajo de influencia (consulte la [Figura 11](#)).

Esto le ayudará a pensar en maneras para enfocar su investigación sobre:

- ¿Qué pruebas adicionales, si las hubiera, se necesitarían?
- ¿A qué tipo de investigación responderá mejor el público al que se dirige?
- ¿Cómo movilizará al público y contextualizará su base de evidencia para maximizar su trabajo de influencia mediante el uso de historias humanas, infografías, estadísticas destacables y diagramas?

Asimismo, se deberá pensar cuidadosamente sobre quiénes aportan el conocimiento que se está priorizando y de qué tipo de información se trata. Como se menciona en las directrices de investigación de Oxfam, diferentes públicos pueden responder mejor a distintos tipos de evidencia. Asegúrese de no excluir los conocimientos técnicos de las personas solo porque no se ajusten a un formato determinado. Por ejemplo, se suele privilegiar la evidencia escrita, pero los testimonios y conversaciones personales cara a cara con quienes formulan las políticas pueden ser extremadamente poderosos para ejercer influencia.

PLANIFICACIÓN DE LABORES DE INVESTIGACIÓN CON FINES DE INFLUENCIA

UTILICE ESTE DIAGRAMA COMO GUÍA EN SUS DIFERENTES OPCIONES Y VUELVA A REVISARLO EN LAS DIFERENTES ETAPAS DE PLANEACIÓN Y ACCIÓN

Basado en las metas, objetivos (problemas, contexto) y análisis de género del ejercicio de influencia.

1 ¿SOBRE QUÉ QUEREMOS EJERCER INFLUENCIA DESDE LA EVIDENCIA? (listas indicativas)

OBJETIVOS Y POSIBLES ROLES DE INVESTIGACIÓN PARA EL TRABAJO DE INFLUENCIA

Para cambiar las actitudes, creencias, normas y comportamientos de las personas:

- Identificar y comprender las actitudes y contradicciones existentes, las normas y comportamientos sociales/de género; si es que están cambiando y cómo.
- Identificar las influencias que apoyan o limitan el cambio de comportamiento y/o la implementación de políticas
- Identificar factores positivos que podrían conducir a una adopción/mejora más amplia

Para establecer la agenda política y cambiar los términos del debate:

- Documente el problema y los impactos humanos ambientales.
- Proponga principios generales; presente una mirada diferente sobre un tema común; haga visibles los problemas ocultos y desatendidos.
- Presente argumentos morales, legales, políticos y prácticos para el cambio.
- Demuestre la viabilidad de alternativas a políticas y prácticas.

Para cambiar o implementar políticas y prácticas tanto gubernamentales como del sector privado:

- Demostrar los impactos humanos/de género/ambientales de las políticas y prácticas a partir de las experiencias de la población local.
- Evidenciar la viabilidad y el posible funcionamiento de las alternativas a esas políticas y prácticas
- Cambiar comportamientos que dificultan la implementación de políticas

Para informar y fortalecer la voz y las estrategias de la sociedad civil:

- Analice el contexto y las tendencias
- Evalúe qué cosas funcionan o no en el ejercicio de influencia.
- Ofrezca aprendizaje desde la evidencia y la práctica.

Basado en un primer análisis de poder y mapeo de actores clave (incluyendo análisis de género)

2 ¿A QUIÉN QUEREMOS INFLUIR CON EVIDENCIA Y CÓMO? (listas indicativas)

TIPOS DE AUDIENCIAS Y EVIDENCIA A LA QUE MEJOR RESPONDEN

Legisladores/Políticos:

- Breves;
- Soluciones oportunas que resuenen con el estado de ánimo del público, con los valores y prioridades de los políticos;
- Historias convincentes;
- Grandes ideas;
- Visiones positivas.

Funcionarios:

- Metodología objetiva, rigurosa y creíble;
- Datos;
- Detalles técnicos.

Ejecutivos corporativos:

- Hallazgos específicos sobre la empresa;
- Rankings comparativos frente a otras empresas;
- Metodología creíble.

Comunidades (geográficas, identitarias, de interés):

- Enfoque en la comunidad;
- Generados a partir de la participación e investigación conjunta

Activistas, simpatizantes, público en general:

- Rostro humano de la historia;
- Héroes y villanos;
- Hechos que impacten: fáciles de recordar;
- Impactos claros de la política.

Medios de comunicación:

- Controversiales, novedosos;
- Rostros humanos de la historia;
- Hechos y números que impacten

3 ENFOCAR SU INVESTIGACIÓN

1ST: ¿QUÉ ES LO QUE YA SE CONOCE?

Revise literatura disponible sobre aquello que ya está sucediendo

2ND: ¿QUÉ INVESTIGACIÓN NUEVA O ADICIONAL SE NECESITA?

¿Cuáles son las lagunas de conocimiento y qué debe agregarse, por ejemplo, relacionado a lo que debe cambiar, quién tiene el poder para lograrlo y/o a qué niveles?

3RD: ¿QUÉ PREGUNTA (S) ESTAMOS INTENTANDO RESPONDER?

Refinar la pregunta y hacerla más específica

- ¿Quién? ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Dónde?
- ¿Es un caso único o se ha repetido en este lugar a través del tiempo?
- ¿Qué sub-preguntas deberían contestarse para poder responder a la pregunta principal?

4 ¿QUÉ COMBINACIÓN DE ENFOQUES Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN RESPONDERÍAN MEJOR A LA (S) PREGUNTA (S) DE INVESTIGACIÓN, TAMBIÉN INVOLUCRANDO AL PÚBLICO OBJETIVO?

LAS OPCIONES INCLUYEN:

Métodos de investigación para macropolíticas:

- Enfoque investigativo/periodístico
- Análisis de documentos/datos
- Entrevistas a informantes claves
- Modelado/proyecciones/estimaciones

Métodos de investigación basados en la comunidad:

Para recopilar datos cualitativos: entrevistas semiestructuradas, grupos focales, mapeo participativo, video, talleres de aprendizaje

Para recopilar datos cuantitativos: encuestas de casa en casa y otras similares, ranking participativo, cifras

Considere al género y la interseccionalidad en todo momento

📷📝 Registre frases importantes ¡Tome fotos!

Vínculos macro-micro: casos de estudio de interés humano y/o historias que ilustran los problemas/injusticias más amplios, hechos y gráficos impactantes

DECIDIR CÓMO HACERLO

5 ¿CÓMO PODEMOS INVOLUCRAR AL PÚBLICO OBJETIVO EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y RESULTADOS PARA MAXIMIZAR LA INFLUENCIA DE LA INVESTIGACIÓN?

Consulte nuevamente su análisis de poder, diseño de investigación y estrategia de influencia general, y piense en maneras para involucrar a las audiencias clave y a personas influyentes en las diferentes etapas del proceso de investigación y trabajo de influencia:

- Desarrolle relaciones con audiencias clave
- Planifique la investigación de manera conjunta
- Invítelos a formar parte de un grupo asesor o directivo
- Participe en el equipo encargado de recolectar datos.
- Comparta y discuta los hallazgos en un espacio seguro.
- Pídale que comenten el primer borrador del informe.
- Revise el informe final y habla en su lanzamiento.
- Organice un seminario conjunto sobre el tema
- Discuta los hallazgos en reuniones individuales

¿Existen actores influyentes importantes cuya cooperación sea necesaria?

- ¿Ministerios gubernamentales?
- ¿Otras instituciones nacionales o locales?
- ¿Personas clave a nivel nacional o comunitario?

Comunicaciones:

- Decida cómo enmarcar la investigación: por ejemplo, cómo atraer a la audiencia objetivo.
- Decida cuáles resultados de la investigación serán más eficaces y fáciles de usar, por ejemplo:
 - Informe escrito con breve resumen ejecutivo o descripción general (con detalles como anexos, documentos separados o en la web)
 - resúmenes de política/comunicados de prensa o blogs bien posicionados
 - Videoclips, fotografías, dibujos animados?

Tiempos y mensajeros clave:

- Evalúe periódicamente el contexto y aproveche al máximo las oportunidades; utilice a personas influyentes como mensajeros

Asegúrese que la evidencia se complemente con estrategias de influencia:

- Construcción de alianzas;
- Uso de campañas públicas;
- Interacción con los medios.

Esta guía fue preparada por el Oxfam Research Network para el uso de practicantes del desarrollo e investigadores, lo que incluye a personal y aliados de Oxfam. Fue escrita por Martin Walsh, Ruth Mayne e Irene Guijt, con el apoyo de Richard English y Duncan Green

Para Descargar los Lineamientos para la Investigación, puede visitar www.oxfam.org.uk/researchguidelines



FIGURA 11: Planificación de labores de investigación con fines de influencia | Sitio Policy and Practice de Oxfam

3.2 COMUNICACIONES

Un elemento esencial en el trabajo efectivo de influencia y campaña que le permitirá lograr el cambio es saber desarrollar mensajes y narrativas poderosas que involucren, motiven y movilicen a sus audiencias y actores clave. Para lograr una influencia efectiva, se deberá resumir la complejidad del problema y la respectiva propuesta de cambio en mensajes muy claros basados en valores que, a su vez, se encuentren entrelazados por una narrativa y un marco sólidos. Sus mensajes deben, en última instancia, motivar a la gente a tomar acción.

Sin embargo, la mayoría de las veces la evidencia, la información y la comunicación no son suficientes para lograr un cambio significativo, en especial cuando existen grandes intereses resistiéndose al cambio. Adicionalmente, las creencias y valores personales también afectan a la forma en la que las personas absorben, aceptan o rechazan evidencias, hechos y cifras. Las personas también son constantemente influenciadas por sus amistades, personas influyentes clave, normas sociales, ideologías dominantes y creencias culturales dentro de sus comunidades. Las personas que trabajan en instituciones o en el Gobierno se verán influenciadas por la cultura dominante de la organización y la dinámica de poder dentro de ella. Todas y todos estamos influenciados por las estructuras económicas, culturales, sociales y económicas de nuestra sociedad. Por lo tanto, también se necesitan estrategias de influencia complementarias para lograr el cambio.¹⁷

3.2.1 VALORES

La preocupación por los problemas sociales y ambientales y las acciones para abordarlos se basan en algo más que el simple acceso a los hechos: están motivados por un conjunto de valores subyacentes. Los valores representan los principios rectores de las personas: son nuestras motivaciones más amplias, e influyen en las actitudes que mantenemos y en cómo actuamos.

Las normas culturales y sociales, el dinero, los recursos que tenemos a nuestra disposición y el poder que creemos tener también son motivadores importantes. Sin embargo, nuestros valores representan una fuerza rectora que moldea nuestras actitudes y comportamiento a lo largo de nuestra vida. Se pueden dividir en dos tipos principales: intrínsecos y extrínsecos.¹⁸

Los **valores intrínsecos** son aquellos que representan una gratificación inherente al perseguirlos, por ejemplo:

- Vínculos familiares y amistades;
- Conexión con la naturaleza;
- Preocuparse por los demás;
- Auto-aceptación;
- Justicia social y creatividad.

Los **valores extrínsecos** son aquellos que dependen de la aprobación o recompensa externas, por ejemplo:

- Riqueza;
- Éxito material;
- Preocupación por la imagen;
- Estatus social;
- Prestigio y autoridad.

Alinear su estrategia y comunicación con los valores con los que sea más probable motivar a la acción no es un proceso rápido y fácil; se necesita hacer una reflexión profunda y realizar pruebas. Algunas sugerencias para lograrlo incluyen:

- **Fomentar los valores intrínsecos.** Apostar no solo por promover los valores intrínsecos en sus comunicaciones, sino también integrarlos de manera transversal en todas las áreas de sus actividades;
- **Cuestionar los valores extrínsecos.** Ciertos elementos de nuestras culturas fomentan un deseo de riqueza, reconocimiento y poder que disminuye el cuidado por las personas y el medio ambiente. La activación de valores extrínsecos puede, sin embargo, desplazar a los valores intrínsecos y como consecuencia, debilitar el progreso hacia el logro de los objetivos deseados. Por ejemplo, multar a los padres que llegaban tarde a recoger a sus hijos de la guardería terminó aumentando la frecuencia de las llegadas tardías (ya que llegar a tiempo dejó de considerarse un problema moral¹⁹). Sin embargo, puede motivarse el interés personal sin que se activen valores extrínsecos negativos, al enfatizar las formas en las que el cambio beneficia al conjunto de la sociedad;
- **Tener una perspectiva completa.** Mantener una visión de cambio sistémico a largo plazo, con una comprensión clara de los valores que se pueden aprovechar, contribuye a sostener una estrategia;
- **Trabajar en equipo.** Es probable que ningún grupo u organización logre cambiar valores por sí solo. La cooperación y colaboración dentro y entre diferentes sectores significa ser efectivos: existen diversos temas vinculados entre sí por los valores que los sustentan.

3.2.2 ELABORACIÓN DE NARRATIVAS

La mayoría de las historias populares que han perdurado a través del tiempo tienen personajes, una trama, un obstáculo que superar, una decisión que tomar, una resolución y una lección o moraleja.

Se recomienda **no estructurar sus comunicaciones en torno al problema** que se intenta solucionar, ya que esto puede dividir la opinión de la gente o terminar beneficiando a sus oponentes. Siempre intente anteponer **un valor compartido entre su público y una visión del futuro con la que puedan identificarse**, antes de plantear el problema y presentar a los actores clave. Después de hacerlo, se puede empezar a plantear soluciones.

Al comunicar soluciones, puede apelar a las normas sociales al hacer hincapié en cuántas personas u organizaciones ya están actuando de tal manera.

Al comunicar objetivos de las políticas, las y los activistas deben evitar utilizar en su lenguaje palabras como: “arreglar”, “reformular”, “mejorar” y “mitigar”. En lugar de esto, se puede motivar a las personas comunicándoles los aspectos positivos que pueden lograrse desde su trabajo de incidencia o campaña. En resumen: apostar por algo deseable, en lugar de simplemente posicionarte en contra de algo.

3.2.3 CONTEXTUALIZACIÓN

Varias décadas de investigación han demostrado que **los intentos por refutar información falsa en realidad pueden tener el efecto contrario y fortalecer la creencia que tienen las personas en las afirmaciones falsas**. Según las pruebas, esto sucede porque las personas recuerdan la afirmación y olvidan que se trata de una mentira. Por ejemplo, cuando el activista anti-vacunas **Andrew Wakefield** publicó un artículo en la prestigiosa revista *The Lancet* donde vinculaba a las vacunas con el autismo, provocó el surgimiento del movimiento “anti-vacunas”. El hecho de que el artículo fuera posteriormente desacreditado y **retirado** por *The Lancet* no ha logrado todavía detener los efectos generados por el **movimiento anti-vacunas**, lo que ha provocado casos de elevada morbilidad y mortalidad infantil.

De manera similar, las personas suelen aceptar argumentos que refuerzan lo que ya creen, y rechazan los que no. Esto se conoce como **“sesgo de confirmación”**.

Por lo tanto, se deben utilizar mensajes que no solo involucren a su base de apoyo, sino que también tengan el potencial de convencer a quienes se encuentran indecisos, sin reforzar las actitudes de quienes tienen una opinión opuesta. Algunas maneras de lograrlo incluyen:

- **Liderar con valores y visión de cambio:** atraiga a las personas con la imagen del mundo que queremos crear. Por ejemplo, cuando las y los activistas por el matrimonio igualitario dejaron de hablar de “derechos” y comenzaron a hablar de “amor” y “familia”, las opiniones comenzaron a cambiar.²⁰

En lugar de decir

“El cambio climático es una realidad y tenemos que actuar ahora”



Se puede decir

“Las grandes empresas están obteniendo ganancias millonarias al contaminar nuestro aire y nuestra agua. El daño climático, alimentado por la contaminación del carbón sucio, podría sumir a la impactante cantidad de 122 millones de personas más en la pobreza extrema para 2030. Ya no hay espacio para carbón nuevo. La mayoría de la gente quiere que el Gobierno actúe. Pídele a tu Gobierno que actúe ahora.”

- **Poner nombre al problema y al villano de la historia:** evite hablar del problema en abstracto. Resalte qué y quién se interpone en el camino.
- **Ofrecer una solución:** que sea clara, práctica, oportuna y enfocada en resultados, al describir lo que sucedería en la vida real para las personas si la iniciativa tuviera éxito. Involucre al público en la solución: Explique claramente por qué son una parte importante de la solución y recuérdelos exactamente lo que pueden hacer.

En lugar de hablar sobre “mejorar los servicios locales”, se puede exigir que “arreglen la carretera para que todas las personas del barrio puedan ir a la escuela, al trabajo y al hospital”.

ALGUNOS EJEMPLOS SOBRE CÓMO CONTEXTUALIZAR:

REDUCIR IMPUESTOS:

“Los impuestos son un obstáculo, quienes los alivian son héroes, y cualquiera que intente impedirlos es el villano. Únicamente son dos palabras, pero así es como se relaciona. Si te opones a la reducción de impuestos y usas la frase “alivio fiscal” ya perdiste.” Lakoff 2010²¹

PERSONAS COMO CONSUMIDORAS Y PERSONAS COMO CIUDADANAS:

Estudios han demostrado que cuando a las personas se las considera como consumidoras, se vuelven más competitivas entre sí y resulta menos probable que colaboren entre sí para resolver un problema común, ya que sienten menos responsabilidad personal por los problemas sociales y ambientales. Por otro lado, cuando a las personas se las contextualiza como ciudadanas, su actitud es más positiva y colaborativa, lo que demuestra la voluntad en el trabajo conjunto para solucionar problemas comunes.

3.2.4 MENSAJEROS/AS

Las personas son seres sociales, por lo que están muy influenciadas por sus interacciones sociales con otras personas y grupos. La evidencia indica que las personas están particularmente influenciadas por figuras de autoridad y expertos o personas que son de su agrado, o con quienes comparten compromisos (Kahan, 2010). También están influenciadas por las normas sociales. Por esto, el mensajero o mensajera puede resultar tan importante como el mensaje en sí mismo. Intente utilizar mensajeros, aliados e influencers “atractivos” para su campaña y apelar así a normas sociales positivas.

3.2.5 COMUNICACIONES Y GÉNERO

Comunicar el trabajo de influencia desde un enfoque justo de género implica llevar a su audiencia en un viaje que les permita pensar las cosas desde una perspectiva diferente. Si sus comunicaciones no integran de manera completamente consciente de las dimensiones de género, en lugar de desafiar el statu quo, podría reforzarlo.

Tal y como se explica en la [Guía de Oxfam para la influencia feminista](#)²²: “Algunas organizaciones utilizan un marco ‘instrumentalista’, argumentando que la igualdad de género es deseable porque promoverá el crecimiento económico, o que la inversión en mujeres y niñas es importante porque beneficiará a toda la comunidad. Esta estrategia desde luego ha funcionado en cuanto a potenciar el apoyo político para la igualdad de género, pero puede resultar perjudicial porque excluye aspectos de la igualdad de género que no contribuyen al crecimiento económico o al desarrollo de la comunidad. Los argumentos sobre justicia y derechos pueden parecer más difíciles de articular, pero sin ellos las campañas no lograrán realmente fomentar la participación del público. Es importante que las personas encargadas de la toma de decisiones apoyen la igualdad de género como una cuestión básica de derechos humanos, y no solo por lo que una mujer pueda hacer por su comunidad.”.

Por lo tanto, considere el enfoque de género en sus comunicaciones:

- **Reflexione sobre el lenguaje que utilice.** Preste atención a las diferentes formas y términos que suelen usarse para describir a hombres y mujeres, y las maneras en las que ciertas palabras utilizadas para describir a las mujeres pueden ser resultar infantiles o condescendientes. Por ejemplo, utilizar el término “superviviente” para alguien que ha experimentado violencia sexual, en lugar del término “víctima”, puede ser más respetuoso hacia su capacidad de acción. Distinga entre masculino y femenino (que se refiere al sexo) y mujer y hombre (que se refiere al género). Siempre que sea posible, incluya voces no binarias o que no se ajusten al género y respete los pronombres que las personas desean utilizar.
- **Considere qué voces se están amplificando.** Amplifique tanto las voces de hombres como de mujeres y preste atención a las formas en las que se presentan o tratan dichas voces.
- **Imágenes, fotos y videos.** Asegúrese de que sus materiales no promuevan estereotipos dañinos.

3.2.6 ESCRIBIR CON IMPACTO

Muchas veces, será necesario presentar por escrito su investigación, conjunto de evidencias y argumentos ante quienes se desea ejercer influencia. Deberá ser capaz de producir resúmenes de políticas, cartas, informes, etc., muy bien redactados, que se ajusten al estilo de su organización y que logren obtener respuestas del público al que se dirige.

Para lograr una escritura convincente:

- Sea lo más breve posible;
- Utilice un lenguaje sencillo;
- Incluya historias;
- Utilice la voz activa (Ejemplo, “Oxfam declaró que ...” en lugar de “fue declarado por Oxfam que”); y
- Estructure su informe para generar impacto, al incluir un breve resumen ejecutivo si se trata de informes largos.

Si está escribiendo un informe, redacte unos **términos de referencia** en los que se defina claramente el propósito, la propuesta, los resultados y las expectativas de su informe. Esto incluye realizar una lista de los trabajos realizados en otros medios, blogs, videos y tweets que formarán parte de su estrategia de influencia.

Los **tipos de informes** que constituirán el pilar intelectual de cara al público para su agenda y estrategia de influencia pueden incluir:

- **Informes de campaña** que vinculen la evidencia y los argumentos a favor del cambio propuesto por la campaña general, con los impactos humanos o ambientales del problema;
- **Informes de políticas** enfocados en un área de política específica y que proporcionen nueva información, evidencia, análisis y recomendaciones para las personas responsables de su formulación;
- **Las notas informativas** son breves, contundentes y menos detalladas que los informes de políticas completos. Pueden ser más actuales y adaptadas a los medios de comunicación, y a menudo sirven como actualización de un tema que ya se ha destacado en su campaña;
- **Los informes de investigación** son documentos informativos o de análisis basados en evidencia. Suelen reportar resultados derivados de una investigación o estudios de casos sobre programas o experiencia en políticas. Los informes de investigación son más formales y académicos que los informes de políticas y también suelen ser más extensos. Su propósito puede ser difundir interna y externamente investigaciones útiles y pertinentes; motivar al personal a aprender del trabajo de los demás; influir en la agenda de desarrollo; generar credibilidad; o sentar las bases para documentos de políticas posteriores.

Para obtener más información y materiales de apoyo, puede consultar las páginas de investigación de Oxfam en el sitio web de [Policy and Practice](#).

3.3 CABILDEO E INCIDENCIA DIRECTA

Cada contexto tendrá su propio conjunto de personas que detentan el poder y sus propios tomadores de decisiones sobre los cuales ejercer influencia. **El análisis y mapeo de poder** son fundamentales para decidir cómo interactuar con las personas a las que dirige su trabajo de influencia a través de la incidencia directa.

La lista de posibles objetivos de cabildeo y campaña puede ser extensa e incluye a:

- Ministerios y departamentos gubernamentales, agencias estatales, organismos públicos, comisiones asesoras, ONG locales y nacionales;
- Organizaciones intergubernamentales regionales, como la Unión Europea, la Unión Africana, la Asociación de Naciones del Asia Sudoriental o la Liga de los Estados Árabes;
- Otras instituciones globales como agencias de la ONU, el G7, el G20, la Organización Mundial de la Salud, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional;
- Empresas que operan a nivel local, nacional y mundial;
- Grupos de mujeres, grupos de jóvenes, comunidad LGBTQIA+, grupos religiosos, asociaciones culturales y otros grupos de ciudadanos/as organizados que tienen, o aspiran tener, más poder de decisión o influencia sobre el tema;
- Personas que influyen en los tomadores de decisiones o en los espacios de toma de decisiones, como figuras políticas, académicos, funcionarios, blogueros y formadores de opinión; celebridades, líderes religiosos, organizaciones socias y simpatizantes.

La incidencia directa implica establecer relaciones con el público y utilizar tanto la evidencia como el diálogo con el fin de persuadir y ejercer influencia. Algunos puntos clave que se deben recordar: el contacto cordial y constante genera confianza; utilizar una fuente de información fiable hará que las personas le escuchen con más facilidad; escuchar historias poderosas sobre el problema que enfrentan las personas apelará a los valores y construirá una conexión más fuerte (ver [Sección 3.2.1](#)). Terminar una reunión sugiriendo siguientes pasos permite que la puerta puede permanecer abierta. Existen diferentes tácticas dependiendo del tipo de espacio; **cerrados, reservados o reclamados** (ver [Sección 2.5](#)).

Muchas estrategias y tácticas de campaña e incidencia pueden dividirse en estrategias de influencia **desde dentro** y **desde fuera**, tal como sucede con el sector privado (ver [Sección 2.6.2](#)):

- **Estrategias y tácticas de influencia desde dentro:** implican el uso de la persuasión al interactuar directamente con los tomadores de decisiones y sus personas influyentes a través de reuniones, llamadas telefónicas y otras actividades cara a cara. Las estrategias de influencia desde dentro suelen implicar un fuerte enfoque en cultivar relaciones y ganar acceso a espacios de toma de decisiones. Pueden ser una forma poderosa de ejercer influencia, pero también se corre el riesgo de ser, o ser visto, cooptado en los procesos de toma de decisiones de los poderosos y otorgarles una legitimidad inmerecida sobre el tema. La evidencia juega un papel clave en las estrategias de influencia desde dentro.
- **Estrategias y tácticas de influencia desde fuera:** incluyen a tomadores de decisiones mediante, por ejemplo, la movilización pública y de base, tomar las calles, utilizar los medios de comunicación y las redes sociales para exponer, desafiar y exigir un cambio a quienes detentan el poder. También puede implicar desobediencia civil o acción directa.

3.3.1 TÁCTICAS PARA DIFERENTES ESPACIOS DE ENCUENTRO

REUNIONES DE CABILDEO (RELEVANTES PARA ESPACIOS ABIERTOS A INVITACIÓN):

Reunirse directamente con los tomadores de decisiones brinda la oportunidad de plantear preguntas, proporcionar información contextual sobre el problema en cuestión así como compartir detalles de los impactos positivos que traerá el cambio deseado o los impactos negativos si el problema no se aborda. **Las historias personales compartidas directamente con quienes detentan el poder tienen la capacidad de lograr que cambien de opinión.**

En caso de formar parte de un movimiento más amplio o de una alianza/coalición o campaña de incidencia, planifiquen juntos para asegurarse de que sus mensajes, estrategias de cabildeo y tácticas estén alineadas. Aproveche las fortalezas de los diferentes miembros del grupo para lograr el máximo impacto. Deje de lado las posibles diferencias de enfoque o en cuestiones específicas céntrate en los puntos que se tienen en común.

EVENTOS O FOROS PÚBLICOS (PERTINENTE PARA ESPACIOS RECLAMADOS Y RESERVADOS ABIERTOS A INVITACIÓN):

Los eventos y foros de políticas locales, nacionales o globales organizados por Gobiernos, institutos de investigación y políticas, grupos de interés público o empresas pueden brindar muchas oportunidades. **Recibir la invitación o asistir a eventos pertinentes para la construcción de relaciones** representa un camino importante para lograr un cabildeo efectivo.

Dependiendo del problema elegido, considere reclamar el espacio de políticas para su base de apoyo al organizar su propio evento o foro de políticas, idealmente con el apoyo de otras organizaciones y personas influyentes. Invite a los tomadores de decisiones clave, los medios de comunicación y otras personas que puedan influir en el tema. Al mismo tiempo, sus representantes invitados pueden abogar por el cambio desde adentro.

El foro de la sociedad civil C20 paralelo al G20 es un ejemplo de un **espacio invitado** en el que Oxfam ha participado. Sirve como espacio de diálogo y discusión de los principales temas tratados por el G20 para las organizaciones de la sociedad civil, pero también como un espacio para canalizar las posiciones de la sociedad ante los líderes del G20. En varias ocasiones, líderes de alto nivel del G20 también han asistido a las reuniones del C20, y es reconocido regularmente en los comunicados oficiales del G20. Sin embargo, actualmente existe un debate en la sociedad civil en torno a la legitimidad de este espacio. Algunas organizaciones de la sociedad civil y movimientos sociales prefieren organizar eventos paralelos como “Foros de las personas” sin respaldo oficial: un ejemplo del uso de un **espacio reclamado** para mantener la independencia y posición crítica “externa” sobre los problemas.

CARTAS DE CABILDEO (PERTINENTES PARA ESPACIOS CERRADOS O RECLAMADOS):

Las cartas formales de cabildeo son apropiadas para quienes toman decisiones, como los ministros/as y funcionarios/as del Gobierno local o nacional, o los líderes empresariales. Si escribe una carta de cabildeo, asegúrese de utilizar el protocolo adecuado. Por ejemplo, una carta al Secretario General de las Naciones Unidas requerirá un estilo y lenguaje diferente a una dirigida a un ministro de Bangladesh o al presidente de un comité del Gobierno local.

Su carta también puede incluir documentos como notas informativas o declaraciones grupales. **Los puntos clave de cualquier archivo adjunto deben resumirse en la carta**, y sus “preguntas” o recomendaciones deben incluirse desde el principio. Los correos electrónicos normalmente se utilizan con los funcionarios y pueden ser más informales cuando se conoce el objetivo.

Las cartas de cabildeo colectivo de organizaciones de la sociedad civil y otras organizaciones e individuos interesados pueden amplificar y reforzar diversas campañas públicas y tácticas de influencia, como peticiones, cartas individuales con preocupaciones ciudadanas, acciones en las redes sociales, cobertura en los medios tradicionales, mítines y eventos de protesta.

ESPACIOS CERRADOS:

Recurrir a las relaciones para ejercer influencia directa en la toma de decisiones dentro de **espacios cerrados** puede ser difícil, pero no imposible. Sus tácticas pueden incluir encontrar a personas con acceso a dichos espacios y motivarlas para que influyan en su nombre. Sin embargo, si es posible entablar relaciones y obtener acceso directo a las personas involucradas en la toma de decisiones, se tendrá una oportunidad abierta para utilizar diversas tácticas y actividades de cabildeo en función del contexto.

3.4 MEDIOS PARA EJERCER INFLUENCIA

Trabajar con medios tradicionales locales, nacionales e internacionales (como periódicos, televisión y radio) puede ser una buena manera de hacer que los mensajes principales de su campaña lleguen a un público más amplio. Una buena cobertura mediática puede exponer abusos de poder, políticas dañinas o malas prácticas.

Esto también puede ayudar a llamar la atención del público y lograr que se interesen por su problema, lo cual puede ayudar a presionar a quienes detentan el poder, para que respondan con un cambio de políticas o de prácticas. Cuando la cobertura mediática o televisiva se alinea con otras estrategias y tácticas de influencia y se presenta adecuadamente, también puede contribuir a ejercer influencia sobre actitudes y comportamientos públicos. Los ejemplos más recientes y sobresalientes son los que surgen de los movimientos contra el cambio climático y el #metoo.

En 2006, el documental [Una verdad incómoda](#) se estrenó en los cines de Estados Unidos. Se trata de un documental protagonizado por el ex-vicepresidente de los Estados Unidos Al Gore sobre la amenaza del cambio climático con el que se pretendía generar conciencia pública y cambiar el comportamiento de las personas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.

Diez años después del lanzamiento del documental, se realizaron una [serie de encuestas y trabajos de investigación](#). Este cuerpo de investigación subraya las dificultades a las que se enfrenta cualquier campaña de concienciación pública. Una verdad incómoda logró aumentar la conciencia pública sobre el cambio climático, fomentar la voluntad de cambiar comportamientos y, en algunos casos, realmente llegar a cambiarlos. Sin embargo, el efecto no duró mucho. Esto indica que se requieren esfuerzos constantes de comunicación y estrategias de influencia complementarias para promover un cambio de comportamiento sostenido.

El [movimiento #metoo](#), que utiliza el poder colectivo de las redes sociales para lograr cambios, se menciona en otras secciones de esta guía. En la cobertura de #metoo, se ha producido un debate generalizado sobre las mejores maneras de frenar el acoso y el abuso sexual, tanto para quienes actualmente experimentan esta situación en su ámbito de trabajo como para quienes buscan justicia por abusos pasados y tratan de encontrar formas de poner fin a lo que consideran una cultura de abuso. Los distintos medios de comunicación han realizado una cobertura importante; puede consultar:

[#metoo en la India](#)

[Lo que ha significado el #metoo en el mundo](#)

3.4.1 MANERAS EN LAS QUE LA COBERTURA MEDIÁTICA PUEDE CONTRIBUIR A SU EJERCICIO DE INFLUENCIA

- Amplifica y crea espacios para las voces de quienes le apoyan y de las personas afectadas por el problema;
- Fomenta el apoyo por parte de una variedad de públicos y grupos ciudadanos diferentes, y permite compartir información sobre las acciones que las personas pueden realizar para contribuir al cambio;
- Ejerce presión para que actúen los tomadores de decisiones y quienes detentan el poder;
- Es el vehículo para la estrategia y los mensajes de comunicación basados en narrativas (consulte la [Sección 3.2](#));
- Desafía los argumentos o narrativas opuestos que estén en contra de los cambios que se proponen;
- Ayuda a cambiar las actitudes del público o los términos del debate sobre un tema que podría generar un cambio de políticas.
- Expone cualquier hipocresía, desinformación o mentiras de quienes se oponen al cambio;
- Genera confianza y demostrar responsabilidad ante quienes le apoyan, así como sus actores clave y el público en general.

No obstante, el trabajo de influencia a través de los medios de comunicación también presenta desafíos, por lo que pueden ser aliados o enemigos. Muchas organizaciones en los medios están fuertemente influenciadas o controladas por personas e instituciones poderosas que se oponen a los cambios que se quieren defender. En algunos países, los medios de comunicación están manipulados o controlados por el Estado; en esos contextos, las y los activistas pueden enfrentar grandes riesgos cuando hablan públicamente. Entender estos riesgos y desafíos es una parte importante para desarrollar un conjunto de actividades y estrategias de medios efectivas para su trabajo de influencia.

Puede utilizar los medios de comunicación de diversas formas para transmitir sus mensajes. Artículos escritos por periodistas, artículos de opinión, acciones para atraer la atención mediática y trabajar con celebridades son algunos ejemplos. Para lograrlo, se deberá usar mucha creatividad, organizarse bien, concentrarse en formar relaciones con personas clave en los medios y ser capaz de identificarse con quienes le escuchan.

3.4.2 PLANIFICAR EL ABORDAJE DE LOS MEDIOS

CONSTRUYA RELACIONES EFECTIVAS CON PERIODISTAS CLAVE

Busque a periodistas que se interesen por su tema. Contáctelos, manténgalos informados y construya una relación de confianza.

ASIGNE Y CAPACITE VOCEROS Y VOCERAS

Una estrategia de medios efectiva depende de voceros y voceras que se expresen adecuadamente y sean creíbles con la capacidad de transmitir sus mensajes en los medios. Ser vocero o vocera en los medios no es una tarea para todo el mundo: algunas personas necesitarán apoyo, práctica y capacitación formal en medios para sentirse cómodas en su rol.

MENSAJES CLAVE Y PUNTOS DE CONVERSACIÓN

Con el fin de ayudar a los voceros y voceras y a otras personas que trabajan con los medios a estar en sintonía al hablar con periodistas, resulta muy útil contar con puntos clave de conversación (o mensajes generales). Estos mensajes generales deben ser concisos, capturar sus principales argumentos y explicar la necesidad de cambio.

GUÍAS DE “PREGUNTAS Y RESPUESTAS”

Puede utilizar guías de “preguntas y respuestas” para preparar todas las preguntas que un periodista o entrevistador/a podría hacerle a su vocero o vocera y así poder dar una respuesta previamente aprobada. Estas guías son vitales para temas delicados y también una preparación esencial para los voceros y voceras que probablemente recibirán preguntas difíciles relacionadas a los temas sobre los que están tratando de influir.

LÍNEAS REACTIVAS

Una “línea reactiva” es una breve declaración de su política o postura sobre un tema en anticipación a preguntas espinosas a las que puede que tenga que responder, sin buscar dar publicidad a dicho tema. Lo más probable es que quienes hagan estas preguntas sean periodistas, pero podrían ser políticos, representantes gubernamentales, personal de la empresa u otras ONG. Una línea reactiva es una herramienta de defensa desarrollada anticipadamente para garantizar que se cuente con todo lo necesario para responder ante argumentos contrarios en cualquier momento.

COMUNICADOS DE PRENSA

Los comunicados de prensa normalmente se distribuyen a periodistas por vía electrónica o en una conferencia de prensa. Las conferencias de prensa funcionan mejor cuando la mayoría de los medios a los que nos queremos dirigir se encuentran en un solo lugar, y cuando también se cuentan con voceros y voceras bien consolidadas y disponibles para presentar el comunicado y responder preguntas.

A las y los periodistas les gusta que los comunicados de prensa sean concisos. Redáctelos de una manera interesante y evite el uso de tecnicismos:

- defina el problema que afecta a las personas;
- resalte la causa;
- presente la solución y, finalmente,
- indique lo que debe suceder.

Intente siempre incluir una solución, ya que el público necesita saber que la situación tiene la posibilidad de cambiar.

ARTÍCULOS DE OPINIÓN Y BLOGS

Escribir su propio artículo de opinión o blog para las publicaciones impresas o digitales es una forma eficaz de comunicar un tema complejo y explorar lo que debe hacerse al respecto.

OPORTUNIDADES PARA FOTOGRAFÍAS Y ACCIONES PARA ATRAER LA ATENCIÓN MEDIÁTICA

Los periódicos y la televisión siempre buscan buen contenido visual. Dé rienda suelta a su imaginación. Las actividades visuales y las fotografías son una manera convincente de transmitir un mensaje y lograr posicionamiento en los medios.

TRABAJAR CON CELEBRIDADES E INFLUENCERS

Trabajar con celebridades e influencers puede ser una excelente manera de dar a conocer un problema. Involucrar a un embajador o embajadora popular que represente a su campaña de manera eficaz puede contribuir a llegar a nuevas audiencias dispuestas a realizar una acción por tratarse de alguien en quien confían y con quien suelen relacionarse.

Sin embargo, es importante pensar en las oportunidades y los riesgos de asociarse con celebridades. Presentamos los siguientes consejos:

- Asegúrese de que la celebridad tenga el perfil de popularidad adecuado para las audiencias que se desean atraer.
- Piense qué tan realista es lo que se pedirá a dicha celebridad.
- Trate de construir una relación para que pueda desarrollar su conocimiento del problema progresivamente, permitiéndoles ser embajadores positivos e informados.
- Si se toman fotografías o videos de dicha celebridad o se escribe alguna frase para que la utilicen, se debe obtener su aprobación por escrito o de su agente con anterioridad a que se use externamente.

3.5 MEDIOS DIGITALES Y REDES SOCIALES

Los medios digitales incluyen el correo electrónico, la mensajería móvil, las aplicaciones, Internet, blogs y redes sociales.

Las redes sociales son canales de comunicación en línea dedicados a la interacción comunitaria, el intercambio de contenido y la colaboración. Los ejemplos más conocidos son: Facebook, YouTube, Twitter, Instagram, WeChat, Tumblr, TikTok, Weibo, Reddit, QQ, Signal, Viber y WhatsApp.

El punto de partida para desarrollar su estrategia y actividades en medios digitales es el mismo que ya se utilizó para desarrollar los otros componentes de su estrategia de influencia: su meta general y los objetivos para el cambio (consulte la [Sección 2.7](#)) y también su teoría de cambio (consulte la [Sección 2.9](#)). Para elegir la herramienta o canal digital adecuado, puede plantearse las siguientes preguntas:

- ¿A qué público se dirige? ¿Qué nivel de inclusión tiene su estrategia en relación con los canales digitales que se pretende utilizar? (es decir, ¿se están abordando identidades interseccionales y de género en su elección de canales, interacciones y mensajería?)
- ¿Qué tipo de medios suele utilizar el público al que quiere dirigirse?
- ¿Cómo se garantiza la seguridad de las personas que participan en la conversación? ¿Hay necesidad de evaluar los riesgos para asegurar que la plataforma incluya todas las cuestiones relevantes sobre el uso de datos personales?

Con esta información, se pueden elegir las herramientas y canales más adecuados entre: mensajería en teléfonos móviles; videos o audio en YouTube; o interacción general a través de Facebook, Twitter y blogs.

Las dos áreas en las que se deben enfocar sus objetivos digitales son la **exposición** y la **implicación**.²³

La exposición se refiere a:

- **Difundir sus mensajes clave** entre su público principal;
- **Sensibilizar a públicos** desconocidos en el espacio digital sobre el problema en cuestión;
- **Promover el perfil de su organización**, alianza o coalición.

La implicación se refiere a:

- **Una mayor implicación** del público en el problema; y
- **Llegar a diferentes públicos y ejercer influencia** sobre ellos, lo que implica una difusión más activa de la historia, firmas de peticiones y una mayor organización comunitaria.

Recomendamos el uso de una plantilla de planificación de objetivos digitales que incluya algunos indicadores para medir el progreso. La [Figura 12](#) muestra algunos ejemplos.



Imagen cortesía de Nana Kofi Acquah/OXFAM

	OBJETIVOS DE LA CAMPAÑA	OBJETIVOS DIGITALES	ACCIONES EN REDES SOCIALES Y CANALES	INDICADORES DIGITALES/SOCIALES
IMPLICACIÓN	Lograr cambios políticos/institucionales “concretos” (ley, presupuesto, declaración, políticas, etc.) y cambios en el sector privado (informes, transparencia, políticas)	Lograr una “interacción avanzada” del público objetivo al presionar para lograr cambios de políticas/en el sector privado	Lanzamiento de alguna petición	Petición N.º de firmas recabadas en la petición
			Pedir a su comunidad que deje comentarios en las páginas de Facebook de los partidos políticos/empresas/otros actores clave	Facebook % de la comunidad que participó % del incremento de la implicación según los criterios de referencia N.º de comentarios en la página de Facebook
			Pedir a su comunidad que mencione a la persona o grupo sobre los que quiera ejercer presión en Twitter, con el fin de presionarlos a responder y motivar el cambio.	Twitter N.º de perfiles que participaron vía 2.0 para presionar (usando redes sociales) % de su comunidad implicada en interacciones de alto nivel Nivel de implicación (% de tuits / Σtuit+retuit)
EXPOSICIÓN	Lograr cambios en la percepción del problema y su discurso	Llegar a un público clave/amplio con su informe o mensajes clave de la campaña Sensibilizar a públicos que no conocían el problema	Enviar un correo electrónico específico a su público más amplio para comunicar el problema/mensaje clave y la petición concreta	Correo % velocidad de apertura N.º de personas alcanzadas
			Realizar publicaciones y tuits sobre el problema y/o mensaje clave de su informe en Facebook y Twitter	Facebook Comparativos en n.º de me gusta / n.º veces que se compartió/ n.º de comentarios Twitter N.º de retuits y tuits
			Promocionar una publicación a un público nuevo en Facebook, para potencialmente sensibilizar sobre el problema	% de incremento de abonados a su página % de incremento en me gusta / veces que se compartió / comentarios de su publicación pagada

FIGURA 12: Ejemplo de plantilla para planificar objetivos digitales | Oxfam Internacional



A continuación, presentamos algunos consejos que son parte de la [herramienta Digital and Social Media Monitoring, Evaluation and Learning for NGOs](#).

Es importante efectuar **pruebas** para mejorar los resultados y afinar su estrategia y actividades digitales. Por ejemplo, en una petición, el tamaño del botón “firmar” puede marcar una gran diferencia en la tasa de firmas. Sin una estrategia clara, las acciones en redes sociales solamente llegarán a personas que ya conocen tanto a su organización como al problema. Esto podría no ser un problema si sus acciones en redes sociales están diseñadas para involucrar todavía más a esa comunidad existente, para firmar una petición o presionar a los tomadores de decisiones, por ejemplo. Sin embargo, si se ha diseñado la estrategia con el objetivo de sensibilizar más ampliamente, se necesita llegar a **nuevos públicos** que todavía no conozcan el problema, la organización o el movimiento.

De manera paralela a sus objetivos digitales, desarrolle un **calendario** para programar los mensajes en los distintos canales que utilice, mientras se abre a nuevas oportunidades y reacciona a las distintas interacciones que se presentan. En los medios digitales, la flexibilidad es la clave del éxito.

3.5.1 RECURSOS ADICIONALES SOBRE MEDIOS DIGITALES Y REDES SOCIALES

Moblab: Four Magic Steps to Creating Shareable, Purpose-Driven Social Media Content, To create content that engages audiences beyond your current supporters, put your efforts into spotting, creation, distribution and listening. <https://mobilisationlab.org/resources/four-magic-steps-to-creating-shareable-purpose-driven-social-media-content/>

El acceso a las tecnologías y su uso eficaz suelen verse afectados por las formas de exclusión interseccionales, que incluyen el género, etnia, edad, clase social, geografía y discapacidad. Para más información al respecto, puede consultar la edición de julio 2018 de *Gender and Development* enfocada en lo digital: <https://www.genderanddevelopment.org/issues/262-icts/>

Take Back the Tech realiza campañas destacando el problema de la violencia contra las mujeres en relación con la tecnología y también proporciona recursos sobre seguridad, discursos de odio, extorsión y demás: <https://www.takebackthetech.net/>

JASS, la Association for Progressive Communications y Women’s Net ha creado un conjunto de herramientas sobre tecnología digital para la construcción de movimientos feministas, lo que ayuda a las activistas a pensar en sus estrategias de comunicación: <https://www.apc.org/en/pubs/icts-feminist-movement-building-activist-toolkit>

Los derechos sobre los datos personales y las prácticas responsables de gestión de datos requieren respetar la dignidad de las personas a través de los datos que les conciernen. Consulte: R. Hastie y A. O’Donnell. (2017). *Paquete de formación para la gestión responsable de datos*. Oxfam. <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/responsible-data-management-training-pack-620235>



Imagen cortesía de Kieran Doherty/OXFAM

3.6 MOVILIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN

3.6.1 MEDIDAS Y APRENDIZAJE DE CARÁCTER PARTICIPATIVO

Un objetivo importante del trabajo de influencia es fortalecer la voz y la capacidad de las personas y organizaciones en situación de marginación para que participen en los espacios de toma de decisiones y aseguren sus derechos en los temas que les conciernen.

Una manera poderosa y duradera de lograrlo es a través de medidas y aprendizajes de carácter participativo, también conocidas como sensibilización crítica, educación transformadora o educación comunitaria participativa.²⁴ Estas tácticas se basan en un enfoque educativo que empodera a las personas para transformar estructuras opresivas a través de un ciclo de reflexión, acción y reflexión.

Otras tácticas para apoyar y fortalecer la voz de la sociedad civil incluyen proveer financiamiento básico o apoyo técnico a las organizaciones de la sociedad civil; facilitar oportunidades de aprendizaje compartido para que las personas y las organizaciones encuentren soluciones a problemas comunes y aprendan de las estrategias de los demás; ofrecer capacitaciones y mentorías en materia de liderazgo; ofrecer apoyo técnico para desarrollar estrategias de influencia efectivas; ayudar a convocar y facilitar el acceso a quienes formulan las políticas y a quienes se encuentran en espacios de toma de decisiones.

Además de desarrollar estrategias de influencia eficaces, las organizaciones de la sociedad civil y de defensa de los derechos de las mujeres pueden aumentar su influencia y fortalecer sus propias fuentes de poder mediante el fortalecimiento de:

- **Su poder como grupo:** aumentar su número y representación, garantizar formas de trabajo consultivas y participativas, así como principios de asociación equitativa.
- **Su legitimidad:** garantizar la diversidad, la representación y la rendición de cuentas a los actores clave.
- **Su conocimiento y experiencia:** fortalecimiento de su base de evidencia, investigación, aprendizaje activo y conocimientos prácticos.

3.6.2 MOVILIZACIÓN MASIVA

También conocida como “movilización popular”, “activismo público” o “campañas públicas”, la movilización masiva es una forma de crear y dirigir la presión pública para lograr el cambio. Puede complementar y basarse en las políticas, la investigación y los esfuerzos de cabildeo y, a menudo, se vincula con los medios y el trabajo digital.

Muchas campañas de # hashtag (ver ejemplos a continuación) combinan los medios digitales y sociales con otras formas de movilización y activismo.

La movilización y el activismo masivo pueden:

- Demostrar la preocupación pública para presionar a los tomadores de decisiones que necesitan ver que las personas, incluidas las comunidades afectadas, actúan unidas;
- Ayudar a crear un entorno propicio para el cambio deseado;
- Generar un cambio de comportamiento más amplio y un activismo empoderado, lo que aseguran que el cambio de políticas y prácticas suceda, se implemente y, por lo tanto, sea sostenible.

Al mismo tiempo, la movilización popular también puede requerir muchos recursos y, a veces, puede que no sea necesaria para lograr el cambio que se desea ver. Si la movilización es necesaria para lograr sus objetivos, asegúrese que este enfoque esté integrado en todo el proceso de su estrategia y no solo “agregado” al final.

Las consideraciones más importantes para la movilización:

- Movilizarse requiere mucho tiempo y energía, así que ¿es necesario hacerlo para crear el cambio que se desea ver?
- ¿Su organización, coalición o grupo tiene el alcance y la capacidad para movilizarse? Si no es así, ¿con quién se hará campaña?
- ¿Cómo está interactuando con las comunidades afectadas, con su base de apoyo y con activistas para decidir si movilizarse o no?
- ¿Qué personas pueden influir en los grupos a los que se dirige? Por ejemplo ¿Es un grupo específico de votantes, jóvenes y mujeres, o clientes de alguna empresa?
- ¿Qué estrategia es la más influyente? ¿Es mejor una gran cantidad de personas involucradas en un gran evento o un número menor de movilizaciones descentralizadas?
- ¿Es necesario que la movilización se realice en las calles, en línea o en una combinación de ambas? Si es una combinación, ¿cómo pueden reforzarse y apoyarse mutuamente?
- ¿Con quién más se puede trabajar para maximizar la presión sobre los grupos a los que desea influir?
- ¿Quién puede ayudarlo a llegar al público con más capacidad de influencia en el grupo al que dirige su campaña?
- ¿Cuáles son los riesgos?

3.6.3 EJEMPLOS SOBRE TIPOS DE CAMPAÑAS DE MOVILIZACIÓN

Grupos de base y secciones locales empoderadas para liderar en el ámbito nacional y continental. Por ejemplo, las huelgas estudiantiles [#FridaysForFuture](#) contra el cambio climático se organizan de forma autónoma en diferentes ciudades y países.

[#Fightfor15](#), campaña por el aumento del salario mínimo en EE. UU., la cual se organizó en cientos de ciudades. Sus acciones condujeron directamente a un aumento colectivo de 68 000 millones de dólares para 22 millones de trabajadores y trabajadoras que perciben bajos salarios. La campaña continúa en curso.

La [Marcha de mujeres](#) de 2017 fue la protesta de un solo día más grande en la historia de Estados Unidos y se convirtió en un modelo para las marchas de mujeres anuales organizadas anualmente en todo el mundo. En 2019, cinco millones de mujeres en la India se tomaron de las manos formando una cadena humana por la igualdad de género. En 2020, se llevaron a cabo marchas en más de 24 países.

[@freetheperiod](#) es una campaña descrita por Isabella Akaliza como una “iniciativa de base destinada a poner fin a la pobreza menstrual. Hacemos esto a través de la sensibilización, la incidencia y el cabildeo de los responsables políticos para crear políticas que logren un acceso equitativo a los productos menstruales”.

3.6.4 ¿A QUIÉN SE DEBERÍA MOVILIZAR?

Si está considerando una estrategia de movilización, utilice su análisis de contexto ([Sección 2.2](#)), género ([Sección 2.3](#)) y poder ([Sección 2.5](#)) para:

- Identificar qué personas y grupos son más relevantes para su mensaje y se ven más afectados por el problema;
- Identificar qué personas y grupos ejercen la mayor influencia sobre el grupo objetivo de su campaña; y
- Desarrollar un Diagrama de Venn ([Figura 13](#)) en el que se coloque a estos grupos en círculos entrelazados. Deberá intentar movilizar a quienes estén en el medio.

LA COMUNICACIÓN ES LA CLAVE PARA UNA MOVILIZACIÓN EFECTIVA

Debe basar la comunicación con su público en la situación real, no en la situación a la que desea llegar. Asegúrese de que sus mensajes sean simples y contundentes. Los mensajes demasiado complicados suelen confundir a las personas y será menos probable que respondan. Considere hacer pruebas y comprobaciones sobre el público al que se dirige, incluso si es de manera informal y lo hace con un grupo de amistades.

Los hechos y los números no son suficientes: recuerde el poder que tiene el contar historias ([Sección 3.2](#)). Vincule su historia con lo que la gente ya sabe y con sus valores; utilice experiencias humanas compartidas y no olvide invitar a las personas a que cuenten sus propias historias. Las narrativas de movilización deben dar a las personas poder y capacidad de acción.

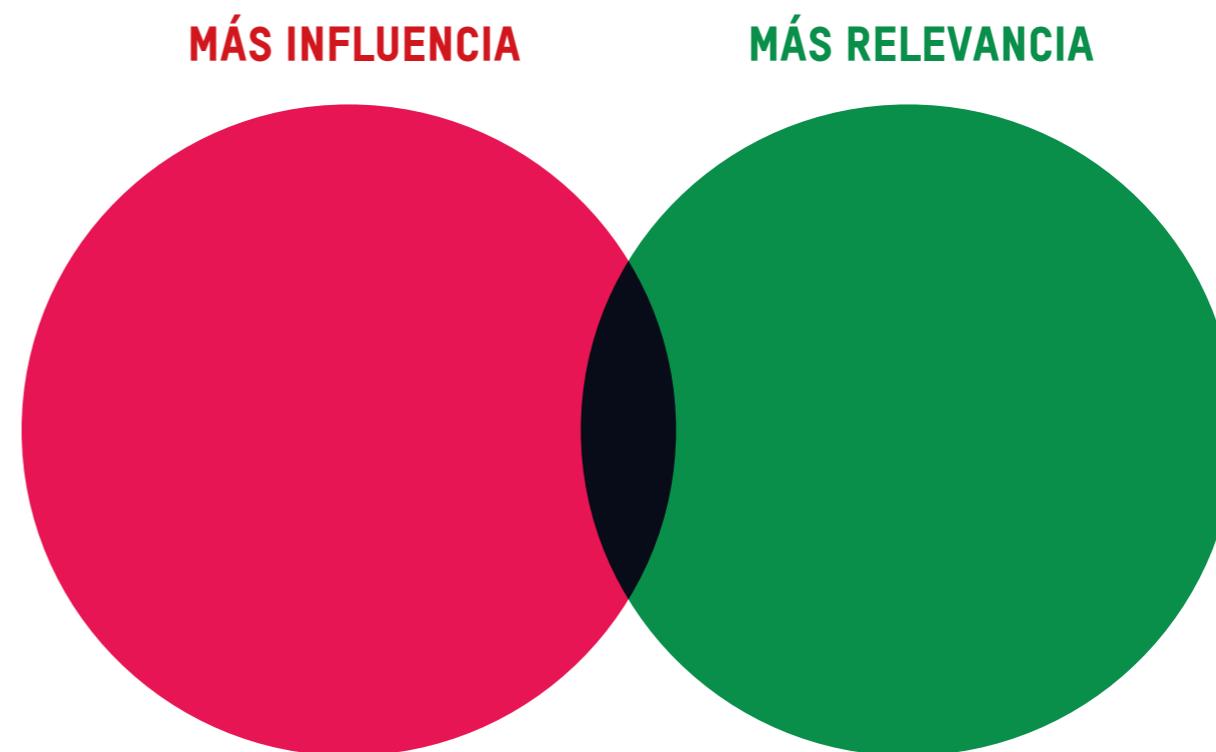


FIGURA 13: Diagrama de Venn: ¿a quién movilizar? | Oxfam Internacional

LLEGAR A UN PÚBLICO MÁS AMPLIO

Incluso si se han desarrollado grandes acciones de campaña, no servirán de nada si no se ha pensado en cómo las recibirá el público. Conocer a su público le ayudará a identificar las mejores formas de llegar a él para promover sus narrativas. Los canales de medios tradicionales y el trabajo de comunicación cara a cara para grandes eventos pueden ser la forma más efectiva de lograr resultados con ciertos públicos. Las redes sociales y los canales digitales pueden ser más relevantes para otros públicos.

Gran parte de las campañas públicas tiene que ver con la construcción de movimientos: apoyar y crear iniciativas que contribuyan a un entorno público, a favor de los cambios que se quieren ver. Las y los activistas pueden iniciar y fomentar conversaciones que ponen sobre la mesa temas nuevos o controvertidos para el debate público. Encontrar formas de emocionar y motivar a las personas a compartir iniciativas con sus amistades también es una buena manera de difundir sus mensajes y acciones.

3.6.4 ¿QUÉ TÁCTICA UTILIZAR?

El enfoque, la actividad y el tipo de movilización deben basarse en su teoría de cambio [Sección 2.9]. Debe considerar lo que su base de activistas y su público están dispuestos a hacer y pueden hacer, así como lo que más probabilidades tenga de ejercer influencia en sus objetivos.

3.6.5 PASAR A LA ACCIÓN

Para motivar a las personas a participar y pasar a la acción, debe tener en cuenta estos cuatro elementos importantes para su estrategia de movilización.

- **Motivación:** ¿Por qué alguien querría hacer esto? ¿Por qué les importaría?
- **Habilidad:** ¿Cómo se puede dejar claro que tomar cierta acción logrará los resultados concretos que se quieren ver? Las personas pueden preocuparse por un problema, pero sienten que el problema es “demasiado grande” para que puedan lograr un cambio. Deberá cambiar su percepción sobre el impacto y diseñar acciones con las que sepan que están marcando la diferencia.
- **Invitación:** los grandes acontecimientos que ocurren en el mundo pueden desencadenar un torrente de compasión, ira, indignación y acción, pero en general, es necesario convencer a las personas para que hagan algo. Las comunicaciones de su campaña deben involucrarlos primero en los temas que les preocupen. Piense en darles un primer paso significativo, pero que a la vez sea sencillo.
- **Modalidad:** combine acciones en línea y acciones fuera de línea para obtener el máximo efecto.

3.6.6 LA MOVILIZACIÓN EN CONTEXTOS POLÍTICOS COMPLEJOS

Existen diferentes restricciones para la movilización ciudadana y diferentes niveles de represión política en todos los países, tanto para la movilización masiva como para el activismo digital.

En muchos contextos en los que Oxfam trabaja alrededor del mundo, movilizar a un gran número de personas puede desencadenar represión. Es fundamental analizar los riesgos (ver [Sección 2.11.2](#)) antes de emprender actividades de movilización, así como comprender el marco legal a nivel nacional y cómo se aplican las leyes en la práctica.

Este seminario web de [MobLab Live](#) contiene ideas útiles sobre cómo resistir el creciente autoritarismo. Los puntos más destacados son:

- Para lograr un cambio positivo, se necesita una historia convincente. Los regímenes autoritarios a menudo ofrecen una visión clara en la que el país está amenazado por el “otro”.
- Abordar el autoritarismo como un fenómeno más amplio; no solo pensando en esfuerzos dentro del contexto electoral que logran llevar a “hombres fuertes” al poder político.
- Dentro de este nuevo panorama, las organizaciones de la sociedad civil pueden encontrarse en una desventaja considerable, con poco espacio para hacer campaña y movilizarse de manera efectiva. Sin embargo, los movimientos populares de base pueden seguir influyendo en la conversación a pesar de la represión.
- El autoritarismo creciente es un fenómeno global que requiere la solidaridad global de las organizaciones de la sociedad civil y sus aliados. Los movimientos sociales deben estar mundialmente mejor conectados que los regímenes autoritarios.
- Las redes sociales pueden crear problemas. Piense en el papel de Facebook y WhatsApp a la hora de llevar ciertos regímenes al poder. Sin embargo, desconectarse no es la respuesta. La ciudadanía y las organizaciones de la sociedad civil deben tener presencia digital.
- El momento de actuar es ahora. Puede existir una ventana muy pequeña para detener la marea de autoritarismo antes de que se convierta en la nueva normalidad.

El video de cuatro minutos [How to bring down a dictator](#) también contiene algunas reflexiones interesantes. Srdja Popovic era líder del movimiento estudiantil Otpor! que ayudó a derrocar al presidente serbio [Slobodan Milosevic](#) en 2000. Popovic estableció el centro CANVAS ([Centre for Applied NonViolent Actions and Strategies](#)) en 2003.

3.7 TRABAJAR EN COLABORACIÓN

Los desafíos globales humanitarios, de desarrollo y ambientales son enormes y no pueden resolverse si los grupos de la sociedad civil actúan de forma aislada. Trabajar con y a través de una variedad de organizaciones socias y aliados es fundamental para lograr ejercer influencia compartida y alcanzar los objetivos de las campañas. Esto quiere decir que se necesita un especial enfoque en la calidad de la relación, para que se pueda lograr el cambio deseado.

Esta sección está dedicada al enfoque de Oxfam y el aprendizaje derivado del trabajo en colaboración con otros actores. Sin embargo, esperamos que también pueda ser útil para otras personas interesadas en desarrollar y compartir su aprendizaje y conocimiento en esta área clave del trabajo de influencia.

3.7.1 EL ENFOQUE DE OXFAM PARA TRABAJAR EN COLABORACIÓN

Oxfam considera que sus relaciones con otros actores son fundamentales para:

- Adaptar sus intervenciones a los contextos locales;
- Consolidar el empoderamiento de actores locales;
- Cambiar las dinámicas desiguales de poder; y
- Impulsar el impacto de los programas que se apoyan.

Para Oxfam, **las organizaciones socias son organizaciones autónomas, independientes y responsables con las que compartimos valores** fundamentales y con quienes acordamos trabajar de forma conjunta para lograr objetivos comunes. Oxfam distingue entre **asociaciones por proyectos** (colaboraciones en proyectos específicos que benefician a ambas partes, y que tal vez impliquen una subvención o recursos humanos) y **asociaciones estratégicas**, que son relaciones más a largo plazo que promueven los objetivos de ambas organizaciones.

Los aliados tácticos son personas u organizaciones con las que Oxfam trabaja para lograr un objetivo específico. Estas relaciones tienden a ser de corto plazo y se basan en intereses comunes. Sus mandatos organizativos e institucionales y su propósito a largo plazo pueden ser diferentes a los de Oxfam.

Las redes y coaliciones son un conjunto de organizaciones de la sociedad civil y otras instituciones con problemas, valores, identidades y objetivos compartidos. Estas no son categorías mutuamente excluyentes y la naturaleza de la relación con organizaciones en concreto puede evolucionar con el tiempo o variar dependiendo del proyecto.

El objetivo explícito de Oxfam es ayudar, proporcionar recursos y servir de apoyo a sus organizaciones socias y aliados tanto locales como nacionales para construir movimientos que logren el cambio. Es un enfoque guiado por un marco basado en derechos, con el propósito de fortalecer a la ciudadanía activa y permitir que las personas ejerzan su derecho a ser escuchadas.

Los principios de Oxfam para trabajar en asociación son, en resumen:

- Visión y valores compartidos;
- Complementariedad de propósito y valor agregado;
- Autonomía e independencia;
- Transparencia y rendición de cuentas mutua;
- Claridad sobre roles y responsabilidades; y
- Compromiso con el aprendizaje conjunto.

Formas de trabajar colaborativamente

Al trabajar con otros actores, es importante que todas las organizaciones socias y los aliados involucrados estén de acuerdo y se comprometan con un **conjunto de principios compartidos** para llevar a cabo el trabajo. Estos principios deberían centrarse en los siguientes elementos:

- Mantener relaciones de buena calidad, lo que requiere claridad y humildad sobre los propios roles y el reconocimiento de que su trabajo se basa (a menudo de manera imprescindible) en las luchas y los éxitos de los demás;
- Respeto y beneficio mutuos;
- Valores fundamentales identificados y compartidos, como el respeto a la autonomía individual, reconocimiento a las contribuciones, espacios abiertos para todos los miembros, transparencia y confianza;
- No ocupar espacios que otros puedan querer ocupar, al identificar roles de manera colectiva y prepararse para incluir el propio nombre o marca organizacional cuando sea necesario;
- No transferir ningún riesgo a las organizaciones socias o aliados y estar preparados para permanecer al margen, apoyarse, hablar y defenderse unos a otros;
- Ser consciente de los desequilibrios de poder que pueden limitar las relaciones de igualdad o la participación y la retroalimentación efectiva. Mitigar los desequilibrios de poder puede requerir cambios en las propias culturas y prácticas institucionales (como los requisitos de presentación de informes) y principios de asociación, así como la humildad personal, capacidad de escucha, intermediación y resolución de conflictos entre el personal y la población.

¿Con quién nos asociamos?

ONGs Nacionales	Otras ONGs Internacionales	Organizaciones de base	Movimientos sociales	Organizaciones por los Derechos de las Mujeres
Comunidades	Tanques de Pensamiento	Universidades	Gobierno	Negocios
Medios de Comunicación	Agencias de Publicidad	Cineastas / Fotógrafos	Celebridades	Agencia de la ONU
¿Líderes Religiosos?	¿Partidos Políticos?	Donantes	Influencers	¿Quién más?

FIGURA 14: ¿Con quiénes colaboramos? | Oxfam Internacional²⁵

3.7.2 TRABAJANDO CON ORGANIZACIONES POR LOS DERECHOS DE LAS MUJERES

En todo el mundo, las organizaciones y movimientos de derechos de las mujeres han sido una fuerza clave para el cambio de políticas, normas sociales, creencias y valores sobre la equidad de género y múltiples temas relacionados a los derechos humanos.

Por ejemplo, varios estudios²⁶ han demostrado que la presencia de movimientos feministas fuertes y autónomos dentro de un país ha sido el factor más importante para reconocer y abordar la violencia contra las mujeres.

Gracias a las organizaciones socias feministas, el personal de Oxfam ha podido aprender mucho sobre buenas alianzas. Esto se debe, principalmente, a la implementación del enfoque feminista **no solo en resultados, sino en procesos**. Para los procesos feministas, es fundamental realizar un ejercicio de integridad, honestidad, contextualización, interseccionalidad, aprendizaje, colaboración, participación, inclusión y capacidad de respuesta.²⁷

Cuando se considere **trabajar con organizaciones de derechos de las mujeres**, es importante hacer las siguientes preguntas:

- ¿Ha considerado de qué manera se involucrarán en su estrategia de influencia, desde asociaciones, redes y coaliciones?
- ¿Serán coimplementadoras o simplemente invitadas a participar en actividades específicas?
- ¿Cómo contribuirá usted a que logren sus objetivos de manera paralela a los suyos?
- ¿Esta relación las limitaría de alguna manera en el cumplimiento de sus objetivos o supondría nuevos riesgos para las mujeres activistas y sus organizaciones? Si es así, ¿cómo los abordarán de manera conjunta?

3.7.3 LOS BENEFICIOS POTENCIALES DE LAS ALIANZAS

- Fortalecer la voz y la capacidad de la sociedad civil y de la ciudadanía para lograr que los tomadores de decisiones rindan cuentas;
- Aumentar las habilidades y los recursos invertidos en incidencia y campañas;
- Brindar oportunidades para el aprendizaje mutuo;
- Evitar la duplicación de esfuerzos y lograr la apreciación tanto de los donantes como de los grupos sobre los que queremos influir;
- Reducir los riesgos de las actividades de incidencia siguiendo el principio de que la unión hace la fuerza;
- Reforzar la legitimidad de los mensajes para que sean más convincentes;

- Lograr un frente común creando consenso antes de comunicar mensajes clave;
- Trabajar con aliados de alto nivel o con aliados no tradicionales, como celebridades y empresas; y
- Aumentar las posibilidades de éxito de su trabajo de incidencia.

3.7.4 RIESGOS POTENCIALES DE LAS ALIANZAS

- La construcción de coaliciones y alianzas pueden consumir mucho tiempo, al mismo tiempo que pueden resultar frustrantes y lentas a la hora de tomar de decisiones;
- Lograr posiciones políticas conjuntas requiere tiempo y puede implicar tener que hacer concesiones;
- En caso de representar a uno de los miembros más grandes, no se debe ejercer una influencia indebida sobre la coalición;
- La competencia o desacuerdos públicos entre aliados pueden perjudicar mucho; y
- Las coaliciones pueden ser demasiado burocráticas o pueden quedarse estancadas, al grado que pueden terminar siendo contraproducentes para las necesidades de los miembros.

3.7.5 CONSEJOS PARA CONSTRUIR ALIANZAS SÓLIDAS

- Pensar en la estrategia de alianza desde una etapa temprana y elegir a los aliados de manera muy cuidadosa, siempre en función de la estrategia;
- Contar con un documento muy claro de entendimiento mutuo o “declaración de expectativas” el cual detalle cómo cada uno de los miembros participará, contribuirá y tomará decisiones. Esto puede evitar discusiones que puedan presentarse más adelante. En esta etapa, se debe llegar a acuerdos cuando sea necesario;
- Asegurarse que los valores fundamentales sean compartidos, como el respeto a la autonomía individual, reconocimiento a las contribuciones, espacio abierto para todos los miembros, transparencia y confianza; y
- Pensar en el plan a largo plazo, lo que incluye cuándo y cómo dejar o cerrar una coalición, alianza o asociación.

3.7.6 REDES PARA EL TRABAJO DE INFLUENCIA

Las y los activistas y las organizaciones que hacen campañas a menudo están fuertemente conectadas entre sí, al mismo tiempo que reconocen la fuerza de la acción colectiva. Si bien estas redes de organizaciones y grupos de ideas afines pueden ser una fuerza muy poderosa para lograr el cambio, configurándose y construyéndose con relativa facilidad, en realidad no son tan fáciles de mantener. Con mucha frecuencia, solemos acercarnos a una iniciativa de influencia particular con la idea de crear una red, mientras se ignora completamente lo que implica, incluso la misma función que cumpliría la red.

A veces, dejamos que las redes se prolonguen mucho más allá de su vida necesaria. Es importante considerar la sostenibilidad desde el principio, pero también es importante prepararse para tener conversaciones honestas sobre el momento en el que una red debe terminar.

Una red exitosa se caracteriza por:

- Un **fuerte compromiso**, con miembros dispuestos a invertir tiempo y energía;
- Un **propósito y unos objetivos** claros y compartidos;
- **Funciones y responsabilidades** claras, con normas definidas, códigos de conducta y formas de trabajar;
- **Liderazgo sólido**, posiblemente rotativo, que respete por igual a todos los miembros;
- Una **comunicación interna** excelente y constante;
- Protocolos previamente acordados para la **comunicación externa**;
- **Toma de decisiones por consenso**, con base en la participación de todos los miembros;
- Capacidad para abordar y **resolver conflictos entre miembros**;
- **No depender de un solo financiador**, especialmente si el financiador también es miembro de la red;
- **Habilidad para fortalecer los conocimientos, habilidades, contactos y otras capacidades** de todos los miembros y de la red en su conjunto; y
- Capacidad de los miembros de la red para responder y actuar sobre las necesidades de los diferentes miembros.

3.7.7 TRABAJANDO CON MOVIMIENTOS SOCIALES

Según [Alina Rocha Menocal](#), del Centro de Recursos de Gobernanza y Desarrollo Social, “los movimientos sociales son agrupaciones grandes, muchas veces informales, de personas que se unen desde una causa común contra quienes detentan el poder, en respuesta a situaciones percibidas como injustas, opresión y/o situaciones sociales, demandas políticas, económicas o culturales no satisfechas”.²⁸

Oxfam cuenta con una larga trayectoria de trabajo y apoyo a movimientos sociales en torno a los derechos laborales o de clase, movimientos identitarios y temas específicos como reformas agrarias y proyectos de infraestructura a gran escala.²⁹ Estos proyectos han incluido financiamiento y campañas conjuntas, así como apoyo desde un segundo plano.

Principios y enfoques para trabajar con movimientos sociales

En su informe [Understanding Activism: How International NGOs, Foundations and Others Can Provide Better Support to Social Movements](#), Rhize, una red de coaching dedicada a la construcción de movimientos, proporciona consejos útiles sobre cómo las ONG internacionales, las fundaciones y otros actores pueden brindar un mejor apoyo a los movimientos sociales.

- Es importante crear espacios seguros para que las y los activistas de los movimientos sociales puedan definir sus propias prioridades de acuerdo a la dinámica política, social y económica local.
- Necesitamos realizar un análisis muy cuidadoso para identificar qué movimientos emergentes serán los más capaces de aprovechar el tipo de apoyo que podemos brindar.
- Una vez comprometidos con alguna alianza, debemos dedicar un tiempo para reunirnos de manera regular y poder reflexionar sobre el estado de la relación.

Otras sugerencias incluyen apoyar a los movimientos sociales a través de:

- Capacitación en materia de liderazgo;
- Actividades de educación pública;
- Brindar protección a activistas y líderes;
- Capacitación en temas jurídicos;
- Respetar su autonomía;
- Apoyo en actividades específicas como la organización de una asamblea nacional o la creación de una página web; y
- Trabajar con otros actores en actividades de incidencia dirigidas a proteger, defender y ampliar el espacio de la sociedad civil en el que operan los movimientos sociales.

Sin embargo, no existe un modelo definido para establecer cómo participar junto a los movimientos sociales. Enfóquese en desarrollar buenas relaciones, generar confianza, trabajar con honestidad y transparencia y tener una actitud abierta ante los desafíos que puedan surgir.

DESAFÍOS AL TRABAJAR CON MOVIMIENTOS SOCIALES

Al considerar trabajar directamente con movimientos sociales, es importante recordar lo siguiente:

- El surgimiento de movimientos sociales suele ser impredecible;
- Los movimientos sociales son dinámicos y tienen agendas políticas que evolucionan rápidamente;
- Los movimientos sociales tienen aspiraciones marcadamente políticas, a menudo dando lugar a confrontaciones, y cubren un amplio espectro político que abarca desde movimientos progresistas basados en derechos hasta movimientos conservadores tendientes al populismo de derecha;
- El uso de tácticas de campaña como protestas, desobediencia civil, ocupaciones de terrenos y edificios pueden ser temas incómodos para algunas organizaciones;
- Pueden surgir tensiones con otros grupos y divisiones dentro de las mismas filas de los movimientos sociales; y
- Los miembros de los movimientos sociales pueden recurrir a la violencia cuando llegan a provocarse tensiones y frustraciones mayores.



Imagen cortesía de Percy Ramírez / OXFAM AMÉRICA

3.8 EJERCER INFLUENCIA EN LAS NORMAS Y COMPORTAMIENTOS SOCIALES, DESDE GRUPOS DE APRENDIZAJE SOCIAL

Una de las formas más poderosas de ejercer influencia en las normas y comportamientos sociales es a través de grupos de aprendizaje social de carácter participativo.

El aprendizaje social³⁰ se basa en la idea de que las personas aprenden nuevos comportamientos en ambientes grupales informales y seguros, a través de:

- Interacciones con otros en ambientes informales;
- Observación de modelos a seguir; y
- Retroalimentación sobre sus comportamientos.

Se ha comprobado que los procesos de aprendizaje social interactivo, ya sean grupales o comunitarios, son muy efectivos para abordar las influencias que se generan a nivel individual y grupal en una variedad de temas. Como tal, pueden considerarse un complemento o alternativa central en las campañas masivas de información.

Esto se logra creando espacios informales y seguros para que las personas aprendan, imiten y prueben nuevos comportamientos de sus colegas y modelos a seguir. También pueden ayudar de manera paralela a fortalecer la capacidad de acción individual y colectiva. Al crear nuevos grupos de referencia, los grupos de aprendizaje social también pueden ayudar a difundir nuevas normas sociales.

Vinculada al aprendizaje social, la teoría de las comunidades de práctica subraya cómo se construye el conocimiento a través de la interacción regular entre grupos de personas con intereses compartidos, conocidos como “**comunidades de práctica**”. Esto sugiere que las experiencias de aprendizaje participativo pueden desarrollar habilidades, capacidad de acción, y fomentar formas de pensar innovadoras y colaborativas con el objetivo de abordar problemas complejos.

Existen muchas otras tácticas que pueden utilizarse para ejercer influencia en las normas y comportamientos sociales. Le recomendamos consultar los documentos [Influencing Behaviours and Practices to Tackle Poverty and Injustice](#) y [Social Norms Diagnostic](#) para saber más y acceder enlaces adicionales, así como el Anexo 3 para algunos pasos clave en la planificación de una estrategia para cambiar comportamientos.

Para las personas que trabajan en los países y los programas de Oxfam, existen dos conjuntos de recursos importantes para el desarrollo de capacidades y formarse en el trabajo de influencia, incidencia y campañas:

Son los siguientes:

[Influencing Training Facilitation Pack](#): un paquete de capacitación sobre influencia, incidencia y campañas para facilitadores/as

[Influencing Capacity Needs and Assessment Guides](#)

ANEXO 1

PLANTILLA DE PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA DE INFLUENCIA

ESTE DOCUMENTO DEBE UTILIZARSE JUNTO CON LA GUÍA DE LA GUÍA DE OXFAM PARA INFLUIR CON IMPACTO

Título:

Fecha:

Duración de la estrategia:

CONTEXTO Y ANÁLISIS DE GÉNERO

Problema(s) generales para abordar:

Breve descripción del problema, en el que se explique cómo afecta a mujeres y hombres de manera diferenciada, otros factores relevantes (por ejemplo: clase, habilidad, edad, raza, educación, etc.). ¿Por qué existe el problema y qué está obstaculizando o permitiendo el cambio? ¿Qué aspectos del poder y de la manera en la que se distribuyen los recursos contribuyen al problema? ¿Está el problema relacionado con la implementación de políticas, leyes, prácticas, actitudes, comportamientos o normas sociales? ¿Cuáles son las dimensiones locales, nacionales y globales del problema?

[Secciones 2.2 - 2.6 de la Guía de Oxfam para influir con impacto y páginas 11 a 18 de la Guía de Oxfam para la influencia feminista]

Solución(es):

¿Cuáles son las soluciones para los problemas que usted ha identificado? ¿Las soluciones implican la implementación de leyes, políticas, prácticas, actitudes, comportamientos o normas sociales?

[Sección 2.7 de la Guía de Oxfam para influir con impacto]

Insertar aquí

<p>OBJETIVO/META GENERAL DE LA ESTRATEGIA DE INFLUENCIA:</p>	<p><i>Declaración general del cambio propuesto que se busca lograr a través de la estrategia de influencia y campaña. Debe ser sucinta, convincente e inspiradora y enfocarse en cómo los resultados de su influencia mejorarían la vida de las personas o el medio ambiente.</i></p>
<p>Insertar aquí</p>	
<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p>	<p><i>Establezca los cambios específicos que necesite lograr en los diferentes niveles, con el fin de contribuir al logro del objetivo general ¿Son: claros (bien definidos y enfocados); medibles (se puede identificar si se lograron o no); plausibles (basados en la teoría de cambio; con plazos definidos (siguiendo un calendario concreto)? Las mujeres y los hombres se ven afectados de manera muy diferente por los problemas generados por la pobreza y la desigualdad, por lo que es importante reflejarlo en sus objetivos. (Secciones 2.7 de la Guía de Oxfam para influir con impacto y páginas 25 a 27 de la Guía de Oxfam para la influencia feminista)</i></p>
<p><i>Insertar aquí</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 	
<p>SU TEORÍA DE CAMBIO (TDC)</p>	<p><i>Escriba un breve resumen descriptivo o un diagrama de su TdC (Sección 2.9 de la Guía de Oxfam para influir con impacto y páginas 19 - 23 de la Guía de Oxfam para la influencia feminista)</i></p>
<p><i>Insertar aquí</i></p>	

<p>ANÁLISIS Y MAPEO DEL PODER (VER LA CUADRÍCULA A CONTINUACIÓN)</p>	<p><i>Use el análisis de poder y género y las preguntas de poder que mencionamos en las páginas 2.8 de la Guía de Oxfam para influir con impacto y utilice la cuadrícula para el análisis de poder que adjuntamos a continuación.</i></p> <p><i>(Secciones 2.5 y 2.8 de la Guía de Oxfam para influir con impacto)</i></p>
<p><i>Insertar aquí la cuadrícula para el análisis de poder que adjuntamos a continuación</i></p>	
<p>OPORTUNIDADES CLAVE PARA EL CAMBIO:</p>	<p><i>Identifique los principales procesos políticos, tendencias externas, reuniones clave, momentos de toma de decisiones o eventos que puedan afectarle o que pueda utilizar para lograr sus objetivos.</i></p> <p><i>(Sección 2.4 de la Guía de Oxfam para influir con impacto)</i></p>
<p><i>Insertar aquí</i></p>	
<p>OBSTÁCULOS O LIMITACIONES CLAVE A ABORDAR:</p>	<p><i>¿Qué podría impedirle alcanzar sus objetivos si no lo tomara en consideración?</i></p> <p><i>(Sección 2.4 de la Guía de Oxfam para influir con impacto)</i></p>
<p><i>Insertar aquí</i></p>	

<p>MENSAJE GENERAL, MUCHAS VECES LLAMADO “NARRATIVA”</p>	<p><i>Insertar aquí</i></p>
<p>MENSAJES CLAVE</p>	<p><i>Insertar aquí</i></p>
<p>ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS CLAVE</p>	<p><i>Decida cuáles serán las mejores estrategias y tácticas o la mejor combinación para lograr la máxima influencia. (Sección 2.10 de la Guía de Oxfam para influir con impacto y páginas 29 – 33 de la Guía de Oxfam para la influencia feminista)</i></p>
<p>NARRATIVA Y MENSAJES CLAVE:</p>	<p><i>¿Cuál es el mensaje general de su trabajo de influencia/campaña (a menudo denominado “narrativa”)? ¿Cuáles son los mensajes clave para los principales públicos a los que se dirige?</i></p> <p><i>Al desarrollar sus mensajes, ¿se logra visibilizar las cuestiones relativas a los derechos de las mujeres?</i></p> <p><i>(Para orientación al respecto, consulte las secciones 3.2 y 3.4 de la Guía de Oxfam para influir con impacto y las páginas 43 a 45 de la Guía de Oxfam para la influencia feminista)</i></p>
<p><i>Insertar aquí</i></p> <p><i>Estrategias:</i></p> <p><i>Tácticas:</i></p>	
<p>PLAN DE ACTIVIDADES (VER EL MARCO A CONTINUACIÓN)</p>	<p><i>Utilice el marco que le presentamos a continuación para desarrollar un plan de actividades detallado, con el fin de implementar su estrategia</i></p>



<p>PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</p>	<p>Le recomendamos desarrollar un documento separado para su plan de seguimiento y evaluación</p> <p><i>La estrategia más eficaz implica planificación y acción continuas. Un buen plan de seguimiento y evaluación le ayudará a mejorar su estrategia general y su teoría de cambio; le permitirá adaptar y mejorar su trabajo a medida que avanza; le ayudará a medir su efectividad y a reflexionar y aprender para que pueda tener más impacto en el futuro. Un buen plan de seguimiento y evaluación tendrá una meta y objetivos claros con indicadores; aplique siempre una perspectiva de género y tenga claro qué información se necesita, quién la recopilará y qué herramientas se utilizarán; así como contar con los recursos adecuados.</i></p> <p><i>(Ver Sección 2.12.2 de la Guía de Oxfam para influir con impacto)</i></p>
------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

CUADRÍCULA PARA EL ANÁLISIS DE PODER

OBJETIVOS	TOMADORES DE DECISIONES	INFLUENCIADORES	ESTRATEGIAS / TÁCTICAS POTENCIALES	FORMAS DE PODER	ALIADOS	ESPACIOS	IMPLICACIONES
Los objetivos de cambio que desea lograr relativos a las políticas, prácticas, actitudes, comportamientos o normas sociales Nivel en el que se toman las decisiones, como el individual, doméstico, local, distrital, nacional, regional, global	¿Quiénes son las y los tomadores de decisiones clave y cuál es su posición actual sobre el tema? Apoyos (potenciales impulsores del cambio) Personas indecisas (se las puede persuadir persuasibles) Bloqueadores (opuestos)	¿Quién puede influir en ellos? Y su posición actual en el tema: apoyos, personas indecisas o bloqueadores Nivel de influencia: alto o bajo	¿Qué podrá influir en los tomadores de decisiones? Ideas; evidencia e investigación; presión de grupos; presión social; etc.	¿Cuáles son las principales fuentes y formas de poder? ¿Es visible? ¿Está escondido? ¿Es invisible?	¿Quiénes son los aliados o colaboradores clave en este tema? ¿Cuál es su influencia y posición? ¿Qué papel pueden desempeñar?	¿En qué tipos de espacios toman las decisiones específicas? • Cerrados • Invitados • Reclamados	¿Qué estrategias, tácticas y actividades de incidencia se deberían adoptar y qué implicaciones tiene lo que se está haciendo actualmente?
1.							
2.							
3.							



PLAN DE ACTIVIDADES

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PARA CADA ESTRATEGIA/ ENFOQUE/ ESTABLEZCA TÁCTICAS/ACTIVIDADES	CALENDARIO DE LAS PRINCIPALES FASES EN LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	¿QUIÉN LLEVARÁ A CABO LA ACTIVIDAD? EJEMPLO: OXFAM, ORGANIZACIONES SOCIAS; MIEMBROS DE LA COALICIÓN, ETC.	PRESUPUESTO Y OTROS RECURSOS NECESARIOS PARA LLEVAR A CABO LAS ACTIVIDADES
1.					
2.					
3.					

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS:

Puede utilizar esta herramienta para evaluar la probabilidad de que el riesgo ocurra y las consecuencias que tendría. Esta tarea deber realizarse en la etapa de planificación, pero debe actualizarla a medida que responda a las oportunidades y situaciones que vayan surgiendo según vaya implementando el plan de actividades.

¿Qué podría impedirnos alcanzar nuestros objetivos? ¿Este trabajo implicará algún riesgo para sus programas, campañas, el personal, los aliados o las organizaciones socias? ¿Cuál es la probabilidad de que “suceda” y qué impacto tendría si es que llegara a suceder? ¿Qué se puede hacer para reducir o mitigar estos riesgos?

Nota: *no todas las personas que formen parte de nuestra campaña o de nuestro trabajo de influencia se enfrentarán a los mismos niveles de riesgo. Es probable que factores como el género, la edad, la raza y el nivel socioeconómico de una persona influyan en la probabilidad de que experimenten represalias, incluyendo la violencia y el abuso. En particular, las defensoras de los derechos humanos y las mujeres activistas enfrentan represalias porque desafían la desigualdad de poder y asignación de recursos, y porque muchas personas ven como inaceptable que las mujeres alcen su voz y exijan ser escuchadas. De hecho, una proporción considerable de la violencia que enfrentan las defensoras de derechos humanos proviene de sus propias familias y comunidades, y puede ser en gran medida invisible para quienes observan desde fuera. Por lo tanto, es fundamental que las propias mujeres formen parte del diseño e implementación de estrategias de mitigación de riesgos.*



DIRECTRICES “POR SEMÁFORO”:

Verde: las oportunidades superan los riesgos, que no se consideran significativos. Proceda a correr el riesgo pero vigile constantemente.

Amarillo: la situación está más matizada, es posible proceder pero con precaución. Se requiere una mitigación y seguimiento más rigurosos.

Rojo: los riesgos superan ampliamente a las oportunidades. No se debe continuar con la actividad para evitar el riesgo.

OBJETIVO/ OPORTUNIDAD DE INFLUENCIA	ACTORES CLAVE AFECTADOS	ESCENARIO DE RIESGO - ¿QUÉ PODRÍA SUCEDER? - TIPO DE RIESGO	ACTORES CLAVE QUE PUEDEN INFLUIR EN LAS DECISIONES	PROBABILIDAD: ALTA, MEDIA O BAJA	IMPACTO: ALTO, MEDIO O BAJO	PONDERACIÓN: SE PERCIBE QUE LOS BENEFICIOS SUPERAN EL RIESGO PROBABLE: SÍ O NO	ESTADO: VERDE; AMARILLO; ROJO	ACCIONES
1.								
2.								
3.								



ANEXO 2

EXTRACTO DE LA GUÍA DE OXFAM PARA LA INFLUENCIA FEMINISTA

LISTA DE COMPROBACIÓN “POR SEMÁFORO” PARA ASEGURARSE DE QUE SU CAMPAÑA O ESTRATEGIA DE INFLUENCIA INTEGRO Y TRANSVERSALICE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

Esta lista de verificación “semáforo” es una herramienta rápida y fácil para garantizar que su campaña o estrategia de influencia vayan por el buen camino. Procure utilizarla regularmente durante el ciclo de la campaña o la estrategia, con el fin de que pueda verificar su progreso, evaluar su integración del enfoque de género y retomar el rumbo si es necesario. Tanto su equipo como los colaboradores clave deben completar esta lista juntos, con el fin de que se tengan en cuenta los diferentes puntos de vista sobre qué tan bien se está integrando el género en el trabajo de influencia. Además, esto permitirá el diálogo entre los miembros del equipo sobre un tema tan importante como este.

ACCIÓN				PLAN DE MEJORA
Reflexionando sobre la Cultura Interna				
El liderazgo de campaña o trabajo de influencia se refleja en la cultura interna de la organización y del equipo, se logran identificar las desigualdades y se remedian.				
El personal tiene el espacio y el apoyo necesario para plantear o informar sobre problemas relacionados con la cultura interna, a medida que estos surgen.				
Análisis de Género sobre el Contexto la Situación				
Nuestra estrategia de investigación identifica cómo se integrará el análisis de las relaciones sociales y de género, y cómo se recopilarán los datos desglosados por sexo.				
Nuestro análisis de contexto y situación integra el enfoque de género, se actualiza de manera regular y en esto se basa el diseño y el lanzamiento continuo de la campaña.				
Nuestro análisis de contexto y situación recibe información continua por parte de nuestras organizaciones asociadas.				
Análisis de Género sobre el Contexto la Situación				
Nuestra estrategia de investigación identifica cómo se integrará el análisis de las relaciones sociales y de género, y cómo se recopilarán los datos desglosados por sexo.				
Nuestro análisis de contexto y situación integra el enfoque de género, se actualiza de manera regular y en esto se basa el diseño y el lanzamiento continuo de la campaña.				
Nuestro análisis de contexto y situación recibe información continua por parte de nuestras organizaciones asociadas.				

Rojo
Esta acción no está sucediendo

Naranja
Esta acción ocurre a veces, pero no de manera sistemática ni en cada una de las partes de la campaña o estrategia.

Verde
¡Esta acción definitivamente sucede!



ACCIÓN				PLAN DE MEJORA
Análisis de Poder y Género				
Actualizamos nuestro análisis de poder y género de manera periódica, en colaboración con organizaciones de derechos de las mujeres y también integramos nuevos hallazgos en nuestra estrategia y tácticas.				
Formulación de Objetivos con Enfoque de Género				
La campaña / estrategia de influencia tiene objetivos claros relacionados con la igualdad de género.				
El logro de los objetivos beneficia de manera adecuada a personas de diferentes géneros y promueve a largo plazo, los derechos y el empoderamiento de las mujeres.				
Diseño de Estrategia & Tácticas				
La estrategia de influencia es transformadora en su enfoque, mientras busca cambiar la relación establecida entre hombres, mujeres y personas con identidad de género no binaria, así como el problema escogido, al incluir el papel de las personas marginadas en la toma de decisiones.				
Nuestro trabajo de influencia se presta a la promoción y el logro de la igualdad de género, ya sea explícitamente (con una campaña enfocada) o implícitamente (involucrando a mujeres y niñas dentro de la campaña, como actores empoderados).				
La estrategia se basa en el contexto de género, el análisis de poder, y reconoce y toma en consideración explícitamente a las realidades que viven mujeres y niñas.				
Las voces de mujeres y niñas impactaron en el diseño del trabajo de influencia. Estamos trabajando con aliadas feministas, tanto organizaciones de mujeres como líderes de pensamiento feminista.				
Implementación				
El personal, los actores clave y los activistas tienen acceso a la información, a un presupuesto para actividades centradas en el género, así como acceso a recursos y oportunidades para llevar a cabo sus responsabilidades en torno a la integración del género.				
La implementación de nuestra estrategia involucra de manera significativa y respetuosa a las organizaciones de derechos de las mujeres.				
Los directores ejercen su responsabilidad de garantizar que los derechos de las mujeres sean el núcleo de esta estrategia de influencia.				
Las voces de mujeres y niñas impactaron en la entrega del trabajo de influencia. Estamos trabajando con aliadas feministas, tanto organizaciones de mujeres como líderes de pensamiento feministas.				

■ **Rojo**
Esta acción no está sucediendo

■ **Naranja**
Esta acción ocurre a veces, pero no de manera sistemática ni en cada una de las partes de la campaña o estrategia.

■ **Verde**
¡Esta acción definitivamente sucede!



ANEXO 3

PLANEAR UNA ESTRATEGIA PARA CAMBIAR COMPORTAMIENTOS

EXTRACTO DEL DOCUMENTO DE DEBATE DE OXFAM (ENERO 2018) TRABAJO DE INFLUENCIA EN COMPORTAMIENTOS Y PRÁCTICAS PARA ABORDAR LA POBREZA Y LA INJUSTICIA.

A continuación, describimos algunos pasos clave para planear y diseñar una estrategia dirigida a cambiar comportamientos. No se trata de una guía detallada o definitiva. También incluimos enlaces de referencia a las Directrices de Oxfam para el trabajo de influencia (sin fecha, Oxfam Internacional) y a los marcos y guías complementarios.

PASO 1: DEFINIR METAS Y OBJETIVOS

- ¿Su objetivo es mejorar la salud, la higiene, el medio ambiente o capacitar a las personas para que tomen medidas sostenibles?
- ¿Su objetivo es promover comportamientos deseables o reducir los comportamientos indeseables?

PASO 2: EVALUAR COMPORTAMIENTOS

- ¿Quién se comporta de esta manera y a quién afecta? Datos desagregados por género, clase, etnia y ubicación geográfica, según corresponda.
- ¿Cuál es la naturaleza de los comportamientos?:
 - ¿Se trata de comportamientos aislados o rutinarios / arraigados / habituales?
 - ¿Son las personas conscientes o inconscientes de los comportamientos?
 - ¿Es una interacción aislada, involucra a otras personas, o parte de una práctica o un sistema más amplio?
- ¿Qué piensan otras personas respecto a estos comportamientos?
- ¿Existen ejemplos de comportamientos deseables o estrategias de cambio de comportamiento a nivel individual, grupal o institucional? Si es así, ¿cómo se perciben y quién las está llevando a cabo? ¿Son replicables?

PASO 3: ANÁLISIS DEL CONTEXTO

- Identifique las principales influencias individuales, grupales y sociales (actores y factores) que promueven o limitan el cambio de comportamiento, al realizar consultas o talleres con las partes interesadas, por ejemplo.
- Consulte teorías e investigaciones adicionales para identificar las influencias clave y las intervenciones relevantes; y/o realizar investigaciones adicionales, si es necesario.

PASO 4: ANÁLISIS DE PODER

- Identifique y priorice los públicos a los que se quiere dirigir, es decir, a todas las personas y organizaciones clave que tienen la responsabilidad y la capacidad de ejercer influencia en los comportamientos (por ejemplo, al abordar las influencias clave que limitan el cambio de comportamiento y/o promoviendo nuevos comportamientos deseables en diferentes niveles).
- Identifique a los actores (o factores) clave que se encuentren ejerciendo influencia sobre el principal público al que se dirige, como la ciudadanía, colegas de trabajo, el parlamento, los miembros de la familia, los medios de comunicación, etc.
- Categorice al público objetivo y a las personas influyentes en función de si apoyan el cambio de comportamiento, se oponen a él o son indecisas.

PASO 5: IDENTIFICAR LA COMBINACIÓN ADECUADA DE INTERVENCIONES PARA EL CAMBIO

Utilice el diagnóstico anterior para identificar la combinación de intervenciones en cada nivel:

- En los que su organización tenga la responsabilidad, competencia distintiva y los recursos para emprender;
- Intervenciones que su organización utilizará para ejercer influencia en el principal público al que se dirige y en las personas influyentes.

PASO 6: PONER A PRUEBA Y EXAMINAR LAS INTERVENCIONES IDENTIFICADAS

- Ponga a prueba sus intervenciones directas para cambiar comportamientos y sus estrategias para influir y alentar a otras organizaciones con el fin de que tomen medidas.
- Llevar a cabo el seguimiento y evaluación correspondiente para probar lo que funciona y lo que no y los supuestos sobre el cambio subyacentes.

PASO 7: UTILIZAR LA EVIDENCIA DEL PASO 6 PARA AYUDAR A DIFUNDIR Y A ESCALAR LAS INTERVENCIONES Y ESTRATEGIAS EXITOSAS

- Identifique y/o promueva comportamientos y estrategias deseables.
- Difunda esos hallazgos y logros a través de redes sociales y también a través de procesos de aprendizaje compartido (talleres de aprendizaje entre pares, mentoreo)
- Ejercer influencia en el Gobierno y otras organizaciones para que también los adopten, financien, apoyen y promuevan.
- Identifique y aborde las principales influencias y elementos del sistema que estén limitando el cambio.

REFERENCIAS

Locked out: how unjust land systems are driving inequality in Uganda. 29 de noviembre de 2019. Fred Muhumuza, Patience Akumu. Informe de políticas de Oxfam <https://www.oxfam.org/en/research/locked-out-how-unjust-land-systems-are-driving-inequality-uganda>

Yemen's Shattered Food Economy and its Desperate Toll on Women. 06 de febrero de 2019. Taha Yaseen, Debbie Hillier. Nota informativa de Oxfam <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/yemens-shattered-food-economy-and-its-desperate-toll-on-women-620618>

Alzando la voz: el poder de la persuasión. 11 de noviembre de 2013. Jacky Repila. Informe de evaluación de Oxfam <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/raising-her-voice-the-power-to-persuade-305120>

The Chukua Hatua Accountability Programme, Tanzania. 16 de enero de 2015. Duncan Green. Estudio de caso de Oxfam. <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/the-chukua-hatua-accountability-programme-tanzania-338436>

Systems Thinking: An introduction for Oxfam programme staff. 20 de octubre de 2015. K Bowman, J Chettleborough, H Jeans, J Rowlands, J Whitehead. Directrices y herramientas de Oxfam. <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/systems-thinking-an-introduction-for-oxfam-programme-staff-579896>

The Multi Stakeholder Partnership Guide: Problem Tree Tool. The MSP Guide: How to design and facilitate multi-stakeholder partnerships. http://www.mspguide.org/sites/default/files/tool/14msp_tools_problem_tree_14.pdf

Civicus Tax Justice Advocacy Toolkit for Civil Society. 2011. S Golding, M Kohonen, K. McGauran, D McNair, S Powell. Christian Aid y SOMO. <https://www.christianaid.org.uk/sites/default/files/2016-03/tax-justice-advocacy-toolkit-jan-2011.pdf>

How Politics and Economics Intersect. A simple guide to conducting political economy and context analysis. 2014. J. Rowlands <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/how-politics-and-economics-intersect-a-simple-guide-to-conducting-political-eco-312056>

The Gender at Work Framework <https://genderatwork.org/analytical-framework/>

Largest ever group of global investors call for more action to meet Paris targets. <https://www.theguardian.com/environment/2018/dec/10/largest-ever-group-of-global-investors-call-for-more-action-to-meet-paris-targets>

Behind the Brands: Exposing bad practices to help build public pressure and the case for policy change. Oxfam. <https://views-voices.oxfam.org.uk/2015/11/how-the-behind-the-brands-campaign-has-driven-change-in-corporate-policy/>

<https://politicsofpoverty.oxfamamerica.org/critical-friends-the-dos-donts-of-corporate-campaigning-oxfam-style/>

Civicus Toolkits: <https://www.civicus.org/index.php/media-center/resources/toolkits>

Herramienta de seguimiento del espacio para la sociedad civil: Entendiendo lo que sucede en el espacio para la sociedad civil a nivel local y nacional. 2019 Oxfam <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/civic-space-monitoring-tool-understanding-what-is-happening-in-civic-space-at-a-620874>

Getting Started on Civic Space. Micrositio interno de Oxfam. <https://compass.oxfam.org/communities/knowledge-hub/governance-citizenship/groups/civic-space/wiki/getting-started-civic-space>

Campaña Armas bajo control <https://controlarms.org/>

J. Ross. (2013). Advocacy: A Guide for Small and Diaspora NGOs. PLP, pág.14, disponible en: <https://www.intrac.org/resources/advocacy-guide-small-diaspora-ngos/>

Planning Research for Influencing Diagram: 2019. W. Walsh, R. Mayne. I. Guijit. Directrices y herramientas de Oxfam and Toolkits. <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/planning-research-for-influencing-diagram-620756>

Lancet retracts 12-year-old article linking autism to MMR vaccines. 2010. L. Eggerston. Cmaj. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2831678/>

Ten years on: how Al Gore's An Inconvenient Truth made its mark. Mayo de 2016. J. Cook. The Conversation: <https://theconversation.com/ten-years-on-how-al-gores-an-inconvenient-truth-made-its-mark-59387>

[#metoo movement](#),

[#metoo in India](#)

What #metoo has meant around the world. Noviembre de 2018. Devex Editor. <https://www.devex.com/news/what-metoo-has-meant-around-the-world-93871>

Four Magic Steps to Creating Shareable, Purpose-Driven Social Media Content. Moblab. <https://mobilisationlab.org/resources/four-magic-steps-to-creating-shareable-purpose-driven-social-media-content/>

ICTs Article. Gender and Development Journal: Julio de 2018: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13552074.2018.1489952>

Take Back the Tech: <https://www.takebackthetech.net/>

ICTs for Feminist Movement Building: Activist Toolkit. Agosto de 2015. JASS, the Association for Progressive Communications and Women's Net. <https://www.apc.org/en/pubs/icts-feminist-movement-building-activist-toolkit>

R. Hastie y A. O'Donnell. (2017). Paquete de formación para la gestión responsable de datos. Oxfam. <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/responsible-data-management-training-pack-620235>

Fridaysforfuture: <https://www.fridaysforfuture.org/take-action>
Fightfor\$15: <https://fightfor15.org/>

Women's March Global: <https://womensmarchglobal.org/@freetheperiod>
<https://twitter.com/freetheperiod>

Understanding Activism: How International NGOs, Foundations and Others Can Provide Better Support to Social Movements. Julio de 2017. M. Miller-Dawkins. Rhize y Atlantic Council. <https://static1.squarespace.com/static/54c7f971e4b0d312f4d794ef/t/59655b4446c3c406d8e91f32/1499814725501/Understanding+Activism+July+2017.pdf>

INFORMACIÓN ADICIONAL Y ENLACES

RECURSOS DE OXFAM:

[Guía de Oxfam para la influencia feminista](#)

[Directrices para la influencia nacional](#)

[Marco de programa de Oxfam](#)

[Derechos en situaciones de crisis: guía sobre influencia](#)

[Oxfam's MEL of Influencing Toolkit](#)

Oxfam's Digital MEL Toolkit: <https://oxfam.box.com/s/0sks5a41h84g9wtescnrgn41hkh1qbj>

Para las personas que trabajan en los países y los programas de Oxfam, existen dos conjuntos de recursos importantes para el desarrollo de capacidades y formarse en el trabajo de influencia, incidencia y campañas

[Influencing Training Facilitation Pack](#) - un paquete de capacitación sobre influencia, incidencia y campañas para facilitadores/as

[Influencing Capacity Needs and Assessment Guides](#)

RECURSOS EXTERNOS:

<https://www.storybasedstrategy.org/tools-and-resources>

<https://mobilisationlab.org/resources/the-mobilisation-cookbook/>

<https://www.activisthive.org/>

<https://heartwiredforchange.com/wp-content/uploads/2019/04/Heartwired-Toolbox-digital.pdf>

NOTAS

- 1 Directrices de Oxfam para la influencia nacional <https://oxfam.box.com/s/df2ta4qa3p3ofzdkn2mese5wfkjlag4h>
Guía de Oxfam para la influencia feminista <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/oxfams-guide-to-feminist-influencing-620723>
- 2 M. Lopez y A. Bradley. (2017). Rethinking Protection, Power and Movements. Just Associates. <https://justassociates.org/en/resources/mch-6-rethinking-protection-power-movements>
- 3 ONU Mujeres. (2018). Hacer las promesas realidad. <https://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2018/2/gender-equality-in-the-2030-agenda-for-sustainable-development-2018>
Sitio web de Oxfam Internacional. <https://www.oxfam.org/es/por-que-hay-mas-mujeres-que-hombres-pobres-en-el-mundo>
- 4 Para más información, consulte: R. Mayne, M. Kesmaecker-Wissing, J. Miziniak y L. Knight. (2018). Influencing Behaviours and Practices to Tackle Poverty and Injustice. Documento de debate de Oxfam. <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/influencing-behaviours-and-practices-to-tackle-poverty-and-injustice-620407>
T. Dunmore Rodríguez y R. Mayne. (2019). What really influences our behaviours? Blog de Oxfam. <https://views-voices.oxfam.org.uk/2020/09/wash-your-hands-why-influencing-behaviours-is-more-complicated-than-we-think/>
- 5 Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 1015–1026. doi:10.1037/0022-3514.58.6.1015
- 6 J. Gaventa y G. Barrett. (2010). So What Difference Does It Make: Mapping the Outcomes of Citizen Engagement. IDS Working Paper, 347;
M. Htun and S.L. Weldon. (2012). The Civic Origins of Progressive Policy Change: Combatting violence against women in global perspective, 1975–2005. *American Political Science Review*. 106:3.
- 7 N. Galasso, G. Feroci, K. Pfeifer y M. Walsh. (2017). The Rise of Populism and its Implications for Development NGOs. Research Backgrounder. Oxfam América.
- 8 Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Towards a Unifying Theory of Behavioural Change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215
- 9 Braithwaite, L. y Drahos, P. (2000) *Global Business regulation*. Cambridge University Press.
- 10 J. Coe y R. Mayne. (2009). Is your campaign making a difference? NCV0.
- 11 Ver Power Cube: https://www.powercube.net/wp-content/uploads/2009/12/finding_spaces_for_change.pdf
- 12 F.W. Geels y J. Schot. (2007). Typology of Sociotechnical Transition Pathways. *Research Policy*. 36 (2007). 399–417. Science Direct, Elsevier.
- 13 J. Kingdon. (2003). *Agenda, Alternatives and Public Policies*. Segunda edición. Longman.
- 14 *Global Business Regulation*. Cambridge University Press.
J Braithwaite y P Drahos, (2002). Zero Tolerance: Naming and shaming: Is there a case for it with crimes of the powerful? *ANU. The Australian and New Zealand Journal of Criminology*. 269, 35:3.
- 15 Ver las directrices CAMSA de Oxfam: <https://compass.oxfam.org/communities/monitoring-evaluation-learning-and-groups/camsa-common-approach-mel-and-social/wiki/5-influencing-advocacy-campaigns>
- 16 La sigla SEA se refiere a seguimiento, evaluación y aprendizaje. SERA se refiere a seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje. Oxfam y el sector en general tienden a utilizar varios términos similares como SSE, SEA y SERA.
- 17 R. Mayne, M. Kesmaecker-Wissing, L. Knight, J. Miziniak. (2018). Influencing Behaviours and Practices to Tackle Poverty and Injustice. Documento de debate de Oxfam. <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/influencing-behaviours-and-practices-to-tackle-poverty-and-injustice-620407>
- 18 T. Crompton. (2010). *Common Cause: The Case for Working with our Values*. FOE, Oxfam, COIN, WWF, CPRE; WWF-UK.
S. Schwartz. (1992). Universals in the Content and Structure of Human Values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries.
In M. Zanna (ed) *Advances in Experimental Social Psychology* 25, San Diego: Academic Press 1–65.
- 19 U. Gneezy y A. Rustichini. (2000). A Fine is a Price. *Journal of Legal Studies*. 29(1). 1–18.
- 20 K. Nix. (2015). It's all in the frame: Winning marriage equality in America. Blog. Open Democracy. <https://www.opendemocracy.net/en/openglobalrights-openpage/its-all-in-frame-winning-marriage-equality-in-america/>
- 21 G. Lakoff. (2004). Don't Think of an Elephant! Know your values and frame the debate. Chelsea Green Publishing Company.
- 22 Págs 43 - 45 What does it mean to communicate in a gender transformative way?
- 23 Oxfam Digital and Social Media Monitoring, Evaluation and Learning for NGOs https://oxfam.box.com/s/0sks5a41h84g9w_tescnrrgn41hkh1qbj
- 24 Freire, P. 1972. *Pedagogy of the Oppressed*. Penguin, Harmondsworth
- 25 <https://compass.oxfam.org/communities/partnership-and-social-accountability>
- 26 Feminist mobilisation and progressive policy change: why governments take action to combat violence against women <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13552074.2013.802158>
- 27 Artículo interno: <https://compass.oxfam.org/communities/campaigns/campaigning-partnership-womens>
Guía de Oxfam para la influencia feminista <https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/oxfams-guide-to-feminist-influencing-620723>
- 28 A. Rocha Menocal (septiembre de 2016). Social Movements. Professional Development Reading Pack: GSDRC.
- 29 Influencing for Poverty and Social Justice: Learning from the past; looking to the future? <https://oxfamilibrary.openrepository.com/handle/10546/620610>
- 30 Bandura, A. (1977) Self-Efficacy: Towards a Unifying Theory of Behavioural Change. *Psychological Review*. 84(2), 191–215.

AGRADECIMIENTOS

Esta guía está basada en el aprendizaje, las experiencias y las valientes campañas de influencia realizadas por los movimientos sociales, las redes de la sociedad civil, las organizaciones socias y los aliados de Oxfam y su personal durante muchos años, así como en las evaluaciones y la investigación académica.

La guía fue escrita por Richard English con contribuciones de Sally Golding, Thomas Dunmore Rodríguez y Ruth Mayne con apoyo adicional, orientación y contribuciones de otros miembros de Oxfam y otras fuentes. Un agradecimiento especial a Makarand Sahasrabuddhe, Marina Torre, Ed Pomfret, Jo Rowlands, Emily Brown, Emma Seery, Anna Corydon, Helen Bunting, Iván de Pablo Bosch, Amy O'Donnell, Irene Guijt, Kristen Growney, Stephanie de Chassy, Tom Fuller, Duncan Green, Hussein Armando Sobrino Mar, Alberto Sanz Martins y Morgane Menichini.

© Oxfam Internacional, septiembre 2020

Para información adicional sobre los temas abordados en esta guía, por favor escriba al correo: tdunmore@oxfam.org.uk

Esta publicación está sujeta a copyright pero el texto puede ser utilizado libremente para la incidencia política y campañas, así como en el ámbito de la educación y de la investigación, siempre y cuando se indique la fuente de forma completa. El titular del copyright solicita que cualquier uso de su obra le sea comunicado con el objeto de evaluar su impacto. La reproducción del texto en otras circunstancias, o su uso en otras publicaciones, así como en traducciones o adaptaciones, podrá hacerse después de haber obtenido permiso y puede requerir el pago de una tasa. Debe ponerse en contacto con policyandpractice@oxfam.org.uk.

La información en esta publicación es correcta en el momento de enviarse a imprenta

Publicado por Oxfam GB para Oxfam Internacional con

ISBN a 978-1-78748-783-3 en Abril 2020. DOI: 10.21201/2020.5891

Oxfam GB, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford, OX4 2JY, UK.

Este documento fue traducido al español en julio 2021, por Regina Arauz y rediseñado por Gabriela Sánchez.

Este documento fue traducido al español y rediseñado gracias a al apoyo financiero de la Unión Europea y el Ayuntamiento de Barcelona. Su contenido es responsabilidad exclusiva de Oxfam y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.



Unión Europea



OXFAM