



# ***De éxito en éxito***

**Boletín de desarrollo de capacidad para socios del MRDF**

## **Bienvenido**

Bienvenido a este número de 'De éxito en éxito' del MRDF. Esperamos que descubrirá ideas aquí para aumentar y para consolidar su trabajo. Este número tiene un enfoque en el APOYO (advocacy, en inglés).

Muchos miembros del MRDF ya han utilizado estas paginas para intercambiar sus ideas y fuerzas, para ayudar y animar a otros lectores. Gracias.

Si tiene algunas observaciones o sugerencias para contenidos futuros, por favor entre en contacto con [S2S@methodistchurch.org.uk](mailto:S2S@methodistchurch.org.uk). El próximo número de 'De éxito en éxito' (Mayo, 2009) tratará de los ENFOQUES SOSTENIBLES A RECAUDACION DE FONDOS e incluirá el tema de Movilización Local de Recurso. Contacte por favor a su Oficial de Programa si usted tiene algún ejemplo específico de Movilización Local de Recurso en que su asociación ha participado.

### **I. Introducción:**

Las organizaciones de base comunitaria cada vez más se dan cuenta de que los proyectos de desarrollo que enfocan únicamente en capacitación y cambio de comportamiento dentro de comunidades no son suficientes. Estos proyectos deben ser emparejados con esfuerzos de defensoría a personas que toman las decisiones para producir un cambio durable y significativo. Aunque hoy en día muchas organizaciones aceptan esta teoría, los esfuerzos de apoyo todavía no son pensados apropiadamente y planeados. Este número de 'De éxito en éxito' discutirá algunos de los métodos para lograr un impacto durable y también lo ilustrará con ejemplos prácticos de miembros quienes están emprendiendo exitosamente el trabajo de apoyo.

Para organizaciones que quieren cambiar el estatus quo en vez de satisfacer las necesidades inmediatas materiales de la comunidad, hay que dedicarse al apoyo. El apoyo es un signo de la madurez de una organización.

*Kotten, 1990*

### **II. ¿Qué es el apoyo?**

1. No es nada nuevo. Individuos y grupos siempre han tratado de influenciar a la gente en el poder, en su vida privada y como parte de su trabajo.
2. Es sólo uno de los varios enfoques para realizar trabajos de desarrollo. Sin embargo, el apoyo puede hacer todos los otros planteamientos más eficaces, porque nos ayuda ganar el apoyo de la gente en el poder y modifica el entorno social en que trabajamos.

Casi todas las ONG y organizaciones comunitarias (CBOs) ya tienen experiencia en el apoyo, incluso si no se dan cuenta o no utilizan la palabra precisa.

Apoyo es un proceso en curso, destinado a modificar las actitudes, acciones, políticas y leyes para influir personas y organizaciones con poder, y para cambiar sistemas y estructuras a diversos niveles.

*AIDS Alliance*

### III. El apoyo y un enfoque basado en los derechos:

El enfoque en el apoyo y el enfoque basado en los derechos son ligados de cerca. El apoyo tiene que ser una parte integral en cualquier estrategia del proyecto que planea seguir un enfoque basado en los derechos. Por ejemplo, el análisis (en la tabla abajo) de un proyecto de Educación Informal para niños de la calle muestra una infracción del derecho a la educación en varios niveles:

Titular de derecho/ reivindicación	Derecho	Titular de obligación	Cumplido/ Violado	Faltas de capacidad
Niño	Derecho a la educación	Niño ( titular de reivindicación es también titular de derecho para el/ella)	Violado	- Falta de motivación - Falta de apoyo económico de los padres
		Padre	Violado	- Falta de capacidad económica - Falta de conciencia
		El Estado	Violado	- Falta de subsidios para educación - Las políticas rígidas que impiden el acceso a la escuela a los niños trabajadores

Esta tabla muestra que el derecho a la educación es violado no solo en el nivel de la familia ni la comunidad sino también en el nivel de estado. Esto significa que la Organización Social Civil (CSO) necesita dirigirse no solo a los problemas dentro de familias sino también a los problemas al nivel del estado. Por lo tanto esto haría el trabajo del apoyo esencial para el proyecto.

Además, el enfoque basado en los derechos reclama fortalecer el titular de derechos a exigir sus derechos. Por lo tanto, la participación de los miembros de la comunidad en la reivindicación de sus derechos a los políticos es un proceso que da poder a y faculta la comunidad sin tener en cuenta el resultado del apoyo.

El apoyo de la CSO es el único método que verifica los excesos del estado y del mercado en el interés del pobre.

## IV. Los mitos acerca del apoyo:

### Mito 1

El trabajo del apoyo se aborda sólo en el nivel de política nacional o internacional.

### Verdad

El trabajo del apoyo puede concentrarse en las personas con influencia a cada nivel – de un líder local a las Naciones Unidas.

Aunque hay varios niveles del trabajo del apoyo, la Alianza de SIDA habla de tres niveles particulares.

- ⇒ Local (la aldea, el distrito, la ciudad); por ejemplo seguir a los líderes locales para renovar las prácticas tradicionales de cosecha de agua en Madhya Pradesh, India
- ⇒ Nacional o nivel de estado; por ejemplo como parte de la Red Nacional de Segadores de Agua, este socio de MRDF en India también persuade el gobierno nacional a asignar recursos más grande para construir una estructura para cosechar agua
- ⇒ Internacional; por ejemplo como la parte de la Red de Acción Agua Dulce conducida por la Red de WaterAid RU. Esta asociación tomó parte en la Cumbre de Mundo sobre el Desarrollo Sostenible para asegurarse de que la disponibilidad de agua en el mundo en vías de desarrollo sea una prioridad para los donantes del Norte.



**HARITIKA** – El apoyo a un nivel local; persuadir a los líderes locales para que inviertan en la renovación de las estructuras tradicionales de cosecha de agua.

Ejemplos presentados por **HARITIKA**, India



El apoyo de **YDF** en Zambia

### Mito 2

Solamente las grandes asociaciones pueden emprender el apoyo.

### Verdad

Algunas de las campañas más exitosas son dirigidas por personas a un nivel comunitario, donde las ONG toman el papel nominal de facilitadores. La escala de la asociación no es importante por la eficacia de la acción de apoyo. Por ejemplo Youth Development Foundation, un socio de MRDF en Zambia, que tiene una facturación anual y un equipo de personal pequeños, realizó una campaña muy exitosa dirigida por la juventud contra la prohibición de la disponibilidad de condones en las escuelas públicas. Muchas otras asociaciones pequeñas han contribuido en grande a la unificación de las coaliciones y las redes, con un objetivo claro de apoyo.

### Mito 3

El apoyo es un complemento al “propio” proyecto y desvía el enfoque de la organización.

### Verdad

Para un proyecto efectivo, nuestro trabajo con los beneficiarios debe completarse con la tarea de influenciar a otros que están tan profundamente involucrados como los mismos beneficiarios directos. Por ejemplo, en un proyecto de sexo seguro para trabajadores del sexo, ninguna actividad de cambio de comportamiento enfocada a los trabajadores del sexo será efectiva a menos que estén complementados con un enfoque sobre cambiar actitudes de los proxenetas, de los clientes y de los propietarios de hoteles y bares (a menudo llamados “guardianes” entre la comunidad de trabajadores del sexo). Este cambio de actitud de la gente que puede facilitar el cambio social conduce a la creación de un “ambiente posible”.

## V. Pasos para emprender un trabajo de apoyo efectivo

**Paso 8:** Llevar a cabo, supervisar y evaluar

**Paso 7:** Crear un plan de acción

**Paso 6:** Identificar a sus aliados

**Paso 5:** Identificar sus recursos

**Paso 4:** Identificar sus objetivos

**Paso 3:** Desarrollar objetivos específicos de su trabajo de apoyo

**Paso 2:** Analizar e investigar la cuestión/problema

**Paso 1:** Seleccionar una cuestión o problema que quiera tratar *Herramientas de apoyo de Aids Alliance*

### i) Paso 1: Seleccionar una cuestión o problema que quiera tratar

*Preguntas que plantear a su organización en esta fase:*

⇒ ¿Se ha identificado claramente la cuestión del apoyo?

⇒ ¿Cuál ha sido el papel de la comunidad a la hora de identificar la cuestión del apoyo?

### ii) Paso 2: Analizar e investigar la cuestión/problema

Es crucial reunir la información adecuada sobre el tema antes de redactar el plan de apoyo. A esto se le llama apoyo basado en las pruebas y engloba la recogida/recopilación de información cualitativa o cuantitativa.

### Ejemplo del proceso de la recogida de pruebas:

Problema: No hay disponibilidad de electricidad, que conlleva la escasez del suministro de agua apta para el consumo humano en las casas rurales de áreas propensas a la sequía de Madhya Pradesh.  
Solución de apoyo: Fomentar que el departamento de suministro de energía del distrito proporcione electricidad a los pueblos.

Información/pruebas necesitadas	Dónde/ cómo conseguir la información
Situación de disponibilidad de fuentes de agua convencionales – número de fuentes con agua y número de fuentes que se han secado	Oficina del administrador del distrito, los datos deben triangularse mediante caminos transectoriales en los pueblos

Trazar un mapa de las fuentes de agua existentes para determinar la distancia que las mujeres andan para recoger agua	Oficina del administrador del distrito, dibujar nuestro propio mapa con los miembros de la comunidad
Calidad del agua (contenido ácido, dulzura, gérmenes)	El agua debe analizarse en el laboratorio de análisis de agua del distrito
Prevalencia de epidemias hídricas	Hospitales y datos del proyecto de estudio de referencia

*Rural Health and Environment Project (RHEP), HARITIKA, India*

Dichas pruebas son útiles para:

- establecer la escala del problema para informar a los objetivos y a los aliados
- mostrar oposición donde la oposición pueda tener sus datos organizados
- llegar a la mejor estrategia de apoyo

*Pregunta que plantear a su organización en esta fase:*

- ⇒ *¿Cuál es la prueba para que podamos establecer nuestro caso?*
- ⇒ *¿Dónde la conseguimos?*
- ⇒ *¿Contamos con los recursos para recogerla?*
- ⇒ *¿Qué fiable es la prueba recogida de fuentes secundarias?*

### iii) Paso 3: Desarrollar objetivos específicos de su trabajo de apoyo

Al igual que la mayoría del trabajo de desarrollo, el apoyo requiere tener objetivos específicos, perceptibles, alcanzables, realistas y con plazos. Por ejemplo uno de estos objetivos usados por **YDF, Zambia** para su trabajo de apoyo es “influnciar al ministro de juventud de Zambia para que elimine la prohibición de la disponibilidad y/o demostración del uso del condón en escuelas en abril de 2009”. Es más fácil llegar a una estrategia de apoyo una vez que el objetivo está claro.

*Preguntas que plantear a su organización en esta fase:*

- ⇒ *¿Especifica el objetivo qué cambio se espera?*
- ⇒ *¿Permite el objetivo una supervisión y una evaluación?*
- ⇒ *¿Está el objetivo de acuerdo con su visión, misión y propósito?*
- ⇒ *¿Son realistas el calendario y el objetivo con su capacidad y experiencia?*

### iv) Paso 4: Identificar sus objetivos

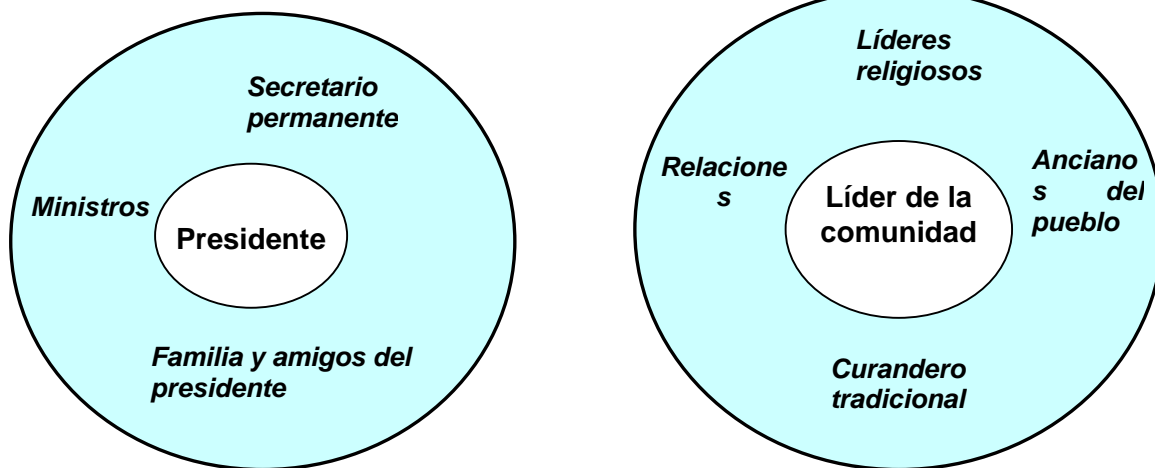
ISSUE	BARRIER TO SOLUTION	TARGET	DEMAND	URGENCY	EFFECT OF GROUP'S ACTION
PREVENTION	TRIBAL PRACTICES	TRIBAL CHIEF	Stop Sexual Cleansing	. . .	. . .
TREATMENT	LACK OF HEALTHCARE	M.P	Increase Funding to hospitals	. . .	. . .
DISCRIMINATION	POSITIVE PEOPLE UNABLE TO WORK	M.P	Ensure Rights of Positive People are upheld	. . .	. . .
PREVENTION	CONDOMS EXPENSIVE	M.P	Provide Free Condoms	. . .	. . .

YDF – identificaron los objetivos del apoyo con los jóvenes

⇒ La mayoría de organizaciones cuentan con recursos disponibles limitados para el trabajo de apoyo. Por lo tanto, es importante centrar los esfuerzos en los individuos, grupos o instituciones que tengan la mayor capacidad de actuar.

⇒ A nivel nacional e internacional, esta gente normalmente son aquellos que tienen el poder de tomar decisiones de programas o política. A nivel local, a menudo son personas carismáticas que tienen el poder e influncian a un nivel informal, por ejemplo, líderes de grupos, ancianos respetados, curanderos tradicionales, así como quienes tienen una función de influencia formal.

- ⇒ Identificar nuestro objetivo nos ayudará a elaborar un plan estratégicamente y nos ayudará a elegir las actividades o métodos más adecuados.
- ⇒ Comprender el sistema de toma de decisiones es importante. Es posible que el objetivo más obvio no sea accesible y quizás sea mejor trabajar con “aquellos que pueden influenciar a quienes tengan influencia” y que tienen opiniones favorables en lugar de a los objetivos directos.



**Influenciar a quienes tienen poder de influenciar a los influenciadores.**

En ambos ejemplos mostrados anteriormente, la persona del centro es el objetivo del apoyo. Sin embargo, el Presidente y el Líder de la comunidad a menudo no son accesibles a las organizaciones que emprenden el trabajo local. Por lo tanto, trabajar mediante objetivos indirectos (gente que influye las decisiones tomadas por los objetivos directos) puede ser útil.

**Preguntas que plantear a su organización en esta fase:**

- ⇒ ¿Qué estrecha es la relación entre cada objetivo y su organización/red?
- ⇒ ¿En qué medida están de acuerdo con su objetivo de apoyo?
- ⇒ ¿Qué influencia tienen sobre su objetivo de apoyo?

También puede usar la siguiente tabla de información sobre el objetivo para identificar a los objetivos a los que quiere dar prioridad:

<b>Objetivo</b>	<b>Cómo contactar al objetivo</b>	<b>Sentimiento del objetivo sobre la cuestión de apoyo</b>	<b>Cómo influenciar al objetivo</b>	<b>Forma de tomar decisiones del objetivo</b>	<b>El objetivo escucha a (posibles objetivos indirectos)</b>
El Presidente de la República de Zambia	Con una carta  Mediante la oficina del Presidente	Negativo	Presión de la red de organizaciones sociales civiles	A través del parlamento	Ministros  Gobernadores

**v) Paso 5: Identificar sus recursos**

El proceso de apoyo a menudo requiere recursos humanos y monetarios, destrezas y tiempo. Además, requiere establecer redes y contactos, información sobre el tema y

equipamiento (Por ejemplo, las grandes concentraciones pueden requerir un sistema de megafonía) así como acceso a medios de comunicación y redes de distribución (como un espacio en el periódico, tiempo en antena, espacio en un tablón de unos colegas, etc.).

*Preguntas que plantear a su organización en esta fase:*

- ⇒ *¿Contamos con todos los recursos que necesitamos para el esfuerzo de apoyo?*
- ⇒ *¿Cómo movilizamos los recursos que no tenemos?*
- ⇒ *¿Cómo usamos de manera efectiva los recursos que tenemos como una red /organización para cumplir el objetivo de apoyo?*

## **vi) Paso 6: Identificar a sus aliados**

En la mayoría de los casos, especialmente para pequeñas ONGs, establecer contactos para el apoyo es una estrategia útil. Sin embargo, las coaliciones requieren tiempo y energía para desarrollarse porque suponen la construcción de relaciones de confianza con otras organizaciones e individuos que pueden exigir mucho esfuerzo pero es muy gratificante.

<b>Ventajas de trabajar en coaliciones</b>	<b>Inconvenientes de trabajar en coaliciones</b>
Añade peso a la cuestión	Dificultad en coordinación
Se puede hablar con una voz más fuerte	Competencia de liderazgo y representación
Se pueden compartir recursos, fuerzas y debilidades	Cuestión de propiedad de programas y resultados
Proporciona reconocimiento a su organización	La agenda de nuestra organización puede ser diferente a la del resto

Posibles aliados:

- Otras ONGs con un cometido similar
- Redes regionales de ONGs/CBOs (organizaciones comunitarias)
- Personas directamente afectadas por el asunto
- Líderes de la comunidad
- Líderes y/o instituciones religiosas
- Celebridades
- Grupos juveniles/Asociaciones estudiantiles
- Sindicatos
- Instituciones educativas/académicos y pensadores
- Líderes políticos
- Burócratas que empatizan con el tema y pueden ejercer presión desde dentro

*MRDF Conferencia de Strength to Strength, Grupo rotafolio*

*Preguntas que plantear a su organización en esta fase:*

- ⇒ *¿Quién más ya está trabajando sobre el tema?*
- ⇒ *¿Quiénes son normalmente sus aliados naturales?*
- ⇒ *¿Están ellos y usted contentos de trabajar en coalición?*
- ⇒ *¿Qué pueden ofrecer al trabajo de apoyo? ¿Cuáles son sus limitaciones?*

## vii) Paso 7: Crear un plan de acción

Puntos a tener en cuenta para llegar al mejor método de apoyo.

<i>Elegir los métodos apropiados:</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Destrezas y recursos</i></li><li>• <i>Grupo/persona meta</i></li><li>• <i>Asunto de apoyo</i></li><li>• <i>Objetivo</i></li><li>• <i>Pruebas</i></li><li>• <i>Tiempo</i></li></ul>
---------------------------------------	---

### a. Destrezas y recursos:

- ⇒ Si los miembros de la comunidad son tímidos y no están acostumbrados a participar en dramatizaciones en la calle, es posible que el mensaje no sea transmitido de manera efectiva a los objetivos. De lo contrario, si se le da bien, es una muy buena idea hacer uso de ello.
- ⇒ Además, los mensajes en carteles justo en el exterior del parlamento pueden ser extremadamente efectivos, pero los espacios publicitarios en el exterior son muy caros (especialmente en esas ubicaciones cruciales) y quizás no cuente con los recursos para ello.

### b. Grupo/persona meta:

- ⇒ Considerar a quién va dirigido el mensaje es probablemente el criterio más importante a tener en cuenta al elegir el método de apoyo.
- ⇒ Si el grupo meta está compuesto de una audiencia analfabeta o casi analfabeta, no será útil centrarse en artículos de periódico.
- ⇒ De la misma manera, si la audiencia meta son ministros de alto perfil, es poco probable que vean una obra callejera de veinte minutos.

### c. Otros aspectos a tener en cuenta son:

- (i) objetivo – si pretende lograr un cambio a nivel local, es absurdo comprar espacios mediáticos en diarios nacionales;
- (ii) pruebas – algunos políticos trabajan muy bien con cifras y una presentación breve con diagramas de barras y gráficos circulares puede crear un gran impacto
- (iii) tiempo – a menudo las campañas de apoyo que se llevan a cabo inmediatamente antes de las elecciones pueden tener mejores resultados ya que los líderes están preparados a hacer cualquier cosa para ganar la confianza de las masas.

Otras técnicas incluyen: reuniones, presentaciones, comunicados de prensa, folletos o métodos más orientados a la acción social como concentraciones, manifestaciones, etc.

#### d. Ejemplo de plan de apoyo

Coalición: Chinnamul Sishu Kishore Sangstha y Bangladesh Street Child Brigade, Bangladesh

Objetivo de apoyo: Fomentar que las autoridades escolares admitan a niños de la calle sin tener que mostrar la documentación sobre residencia

Objetivos	Blancos	Actividades	Recursos requeridos	Personas u organizaciones responsables	Período	Resultado esperado	Indicadores
Objetivo 1: Para julio de 2003, treinta niños de la calle serán admitidos en la escuela secundaria sin tener que mostrar la documentación sobre residencia	Directores de escuelas	Reuniones con todos los directores sobre los temas que afrontan los niños de la calle y el papel de la educación en la integración de los niños de la calle.	Expertos del tema que representan la red de la ONG.  Libros, bolígrafos y demás de recuerdo.  Vehículo, refrigerios.	Líder del equipo de la ONG	Septiembre de 2010	Conseguir una lista de los tres directores más comprensivos y de los doce profesores más favorables	- Profesores y directores - Indicadores cuantitativos; número de directores que desean realizar el apoyo desde dentro. - Indicadores cualitativos: voluntad de asistir a futuras reuniones con el secretario y ministro de educación, voluntad de escribir artículos para los medios de comunicación sobre el asunto.
	Ministro y Secretario de Educación	Reuniones con la participación de los partidarios del grupo meta anterior. (Los directores sensibilizados ahora actúan como empatizadores y aliados)	Expertos del tema que representan la red de la ONG.  Libros, bolígrafos y demás de recuerdo.  Vehículo, refrigerios.	Líder del equipo de la ONG	Diciembre de 2010	- Conseguir una lista de las causas y preocupaciones señaladas por el ministro. - Explicación del ministro sobre la situación y su impaciencia para hacer algo. - Decidir una estrategia posterior basada en el resultado.	- Indicadores cuantitativos: Datos para la estrategia posterior recogidos, recopilados y analizados. Elaboración del plan de apoyo posterior. - Indicadores informales: Voluntad de citarse para futuras reuniones. Número de declaraciones públicas realizadas por el Ministro en favor de los niños de la calle tras la reunión de apoyo.

*Quizás tenga varios blancos y varias actividades para cada blanco. Adapte la tabla para ajustar sus requisitos.*

### viii) Paso 8: Llevar a cabo, supervisor y evaluar el trabajo de apoyo

Hay numerosas maneras de supervisar y evaluar el trabajo de apoyo, como:

- Cualitativas (p. ej. estudios, historias, opiniones, sensaciones)
- Cuantitativas (p. ej. estadísticas, números)

Al supervisar y evaluar, tenemos que acordar nuestras definiciones de éxito, es decir, las señales que nos mostrarán si la situación está mejorando o no (denominadas indicadores de impacto). Los objetivos bien definidos y los objetivos específicos, perceptibles, alcanzables, realistas y con plazos a menudo hacen que dichas señales y pruebas sean obvias.



#### **Por ejemplo:**

*Objetivo de apoyo: Acabar con el acoso policial de Dalits en Andhra Pradesh en India en noviembre de 2006*

*Indicador cuantitativo: Reducción de la violencia, la extorsión y las detenciones*

*Indicadores cualitativos: Dalits no teme a la policía, las actitudes policiales son más positivas.*

*(Ejemplo aportado por RAIDS, India)*

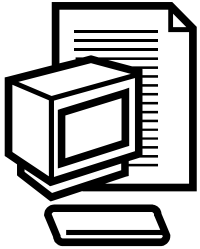
Las personas afectadas por este tema se encuentran en una mejor posición para elegir indicadores de éxito y métodos de supervisión y evaluación. Los objetivos de supervisión y evaluación de apoyo pueden ser sencillos o complejos dependiendo de los indicadores y de los recursos. Por ejemplo:

- Anécdotas y conversaciones con la audiencia meta (blanco del apoyo)
- Seguir la pista al número y la naturaleza de declaraciones públicas emitidas por el estado y/u otra audiencia meta sobre el tema
- Supervisar los medios de comunicación en búsqueda de menciones a su trabajo
- Buscar debates recientes del parlamento sobre el tema
- Entrevistar a personas afectadas por el tema sobre los cambios en la situación

*Preguntas que plantear a su organización en esta fase:*

*⇒ ¿Ha conseguido sus objetivos? En caso afirmativo, ¿hasta qué punto?*

*⇒ En caso negativo, ¿qué haría diferente la próxima vez?*



# Recursos y sitios web

## Herramientas y manuales:

- Advocacy in Action: A Toolkit to Support NGOs and CBOs responding to HIV/AIDS.  
<http://www.aidsalliance.org/sw7451.asp>
- Practical Action in Advocacy, Tearfund  
[http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/English/Advocacy%20toolkit/Advocacy%20toolkit\\_E\\_FULL%20DOC\\_Part%20C.pdf](http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/English/Advocacy%20toolkit/Advocacy%20toolkit_E_FULL%20DOC_Part%20C.pdf)

## Periódicos y revistas:

- Role of NGOs in Advocacy, Lessons learnt from Bangladesh and other South Asian countries, Atiq Rahman, Improving Policy – Livelihood relationships in Asia, Issue 3

## Libros:

- Advocacy for Social Justice: A Global Action and Reflection Guide by David Cohen, Rosa de la Vega and Gabrielle Watson (2001). Bloomfield CT: Kumarin Press, Inc., 346 pages
- The State and NGOs: Perspective from Asia (Social Issues in Southeast Asia) (No. 25) by Shigetomi Shinichi, 338 pages

▷ **MRDF no se hace responsable del contenido de los sitios web recomendados, de los cursos de formación y de los recursos o de la información compartida por socios y contribuidores. Toda la información de este boletín es correcta según nuestro saber y entender en el momento de la impresión. El material de este boletín puede ser reproducido para ayudarle con su trabajo, siempre que se distribuya de manera gratuita y apropiada.**