

INSPIRAR 01 ABOGACÍA Y SEGUIMIENTO



El paso final para *Descifrar la Injusticia* es inspirar el cambio de sistemas aprovechando la evidencia de manera creativa, tanto de manera formal como informal. Aquí, los activistas y agentes del cambio encontrarán recomendaciones sobre cómo resumir los hallazgos y diferentes estrategias de promoción para desencadenar la transformación.

Preguntas clave

¿Cómo podemos inspirar el cambio una vez que se hace un informe?

¿Qué materiales deben acompañar al informe?

¿Qué otros mecanismos de rendición de cuentas se pueden aprovechar para incidir por la implementación del informe?

INSPIRAR 01

ABOGACÍA Y SEGUIMIENTO

Introducción

La publicación de hallazgos y recomendaciones suele ser el resultado más tangible de un proyecto de investigación, pero definitivamente no es el final del proceso. Para inspirar un cambio concreto, es crucial desarrollar una estrategia destinada a generar una presión sostenida sobre los tomadores de decisiones para que actúen. Esto significa incidir por los hallazgos y recomendaciones de tu investigación, para desafiar los desequilibrios de poder en la formulación de políticas que mantienen el *statu quo*.

Esta nota destaca los temas a considerar al finalizar sus hallazgos con diferentes objetivos de incidencia en mente. Luego explora algunas de las herramientas que están disponibles para planificar la incidencia y promover la rendición de cuentas. En particular, establece algunas de las diferentes tácticas que se pueden utilizar para comprometerse con diferentes partes interesadas. Esto incluye comprometerse con los mecanismos formales de rendición de cuentas que tienen el mandato de garantizar que los gobiernos y otros actores que ejercen poder actúen de acuerdo con sus obligaciones de derechos humanos.

Finalización y publicación de los hallazgos

Los informes y otros tipos de documentos que comparten los resultados de la investigación son piezas de *comunicación persuasiva* que sirven para múltiples propósitos.

Investigación	Presenta la evidencia recopilada y los hallazgos
Análisis	Proporciona el contexto y las causas subyacentes
Información	Provee datos básicos para informar a la comunidad
Educación	Aumenta el conocimiento de los derechos humanos
Recomendación	Presenta argumentos para las recomendaciones
Empoderamiento	Ofrece a las víctimas y sus aliados una base para la incidencia y la acción

Fuente: *Asia Pacific Forum on National Human Rights Institutions* (2012)

Debido a estos diversos propósitos, al finalizar la investigación es importante pensar en cómo presentar los resultados y las conclusiones de manera que puedan influir en las estrategias de incidencia posteriores. Para ayudar a hacer esto, es una buena práctica hacer circular los borradores de los hallazgos para solicitar comentarios de la comunidad o comunidades con las que está trabajando. También puede ser apropiado invitar a la retroalimentación de otras partes interesadas que hayan estado involucradas en la investigación.

VALIDACIÓN DE LOS HALLAZGOS CON LA COMUNIDAD

Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones deben ser relevantes para el contexto local y las limitaciones locales. Esto podría verificarse mediante la realización de talleres comunitarios de validación, por ejemplo. Al presentar los hallazgos iniciales a una comunidad afectada, algunas preguntas para hacer incluyen:

- ¿La información presentada es un reflejo exacto de la situación?
- ¿Identifica correctamente el análisis qué derechos no se realizan, quién se ve afectado, qué están haciendo las autoridades, quiénes son las partes interesadas y qué se debe hacer para mejorar la situación? Si no, ¿qué debería estar más claro?
- ¿Qué otros comentarios o recomendaciones hay?

Compartir los hallazgos iniciales también puede fomentar un sentido de inversión y propiedad, lo cual es crucial para generar apoyo público y mantener la presión sobre los tomadores de decisiones relevantes para que actúen de acuerdo con sus recomendaciones.

Sin embargo, existe la posibilidad de que reciba comentarios contradictorios; por ejemplo, sobre si la accesibilidad o la cali-

Este documento está organizado de acuerdo a un innovador sistema para recolectar, analizar y presentar evidencia en tres pasos:



INTERROGAR

Mapea el problema a fondo usando el Marco OPERA para identificar indicadores y puntos de referencia.



ILUMINAR

Destaca los problemas subyacentes recolectando, analizando y visualizando datos.



INSPIRAR

Toma acción para construir poder y vigilar la responsabilidad de los tomadores de decisiones.

dad de un servicio en particular debería ser más una prioridad, o sobre qué factores contextuales son los más relevantes. Puede que no sea posible integrar todos los comentarios que reciba, por lo que debe definirse claramente la responsabilidad de acordar el borrador final. Si hay una gran diferencia de opinión entre los miembros del equipo u otras partes interesadas sobre los resultados y las conclusiones, y no se llega a un acuerdo, podría ser necesario anotar la diferencia de opinión en los resultados.

SOLICITAR UNA RESPUESTA OFICIAL

En algunos casos, puede ser apropiado dar a los garantes de derechos relevantes la oportunidad de dar una respuesta oficial, por ejemplo. Algunas ONG comparten sus hallazgos iniciales con los garantes de derechos antes de publicarlos. Esta puede ser una estrategia importante. Puede alentar una búsqueda más amplia de soluciones, por ejemplo. Incluso en los casos en que no se responde a una solicitud de respuesta oficial, se puede señalar el hecho de que se hizo una solicitud pero no se respondió.

Sin embargo, puede haber circunstancias en las que no desees compartir el informe por adelantado. Por ejemplo, puede existir el riesgo de que el garante de derechos utilice el borrador del informe para preparar una campaña mediática para desacreditar la investigación y refutar sus hallazgos. Por lo tanto, es importante considerar las posibles reacciones que puedan tener al informe: ¿Es probable que participen de manera sustancial en la implementación de sus recomendaciones? ¿Que participen, con un compromiso limitado, en la implementación de algunas de sus recomendaciones? ¿Que participen, pero no estén de acuerdo con tus hallazgos? ¿Qué los ignoren y ni siquiera los lean? ¿Que estén completamente en contra de los hallazgos y trabajen para desacreditarlos? Las respuestas a estas preguntas influirán en la forma en que aboga por la acción en el informe.

OTROS FACTORES A CONSIDERAR

Para tener un impacto positivo, los resultados de la investigación deben poder resistir el examen crítico académico y burocrático, pero también deben poder ser leídos y entendidos por un público más amplio. Otros factores sobre cómo se presentan los hallazgos y recomendaciones también tendrán un impacto en su efectividad, tales como:

- El **título**, que debe comunicar de manera oficial de qué trata el informe, pero también puede comunicar un mensaje más fuerte al expresar un mensaje clave en pocas palabras.
- La **portada**, que puede incluir una fotografía, un dibujo o una ilustración para comunicar el mensaje clave en un formato visual.
- El **diseño** y la **diagramación** (incluidos los gráficos, la fuente, el tamaño de impresión, los colores, los resaltes, los cuadros de texto), que pueden afectar la facilidad de lectura y comprensión del informe. El diseño puede desempeñar un papel importante para resaltar los mensajes principales o aspectos particulares del informe.

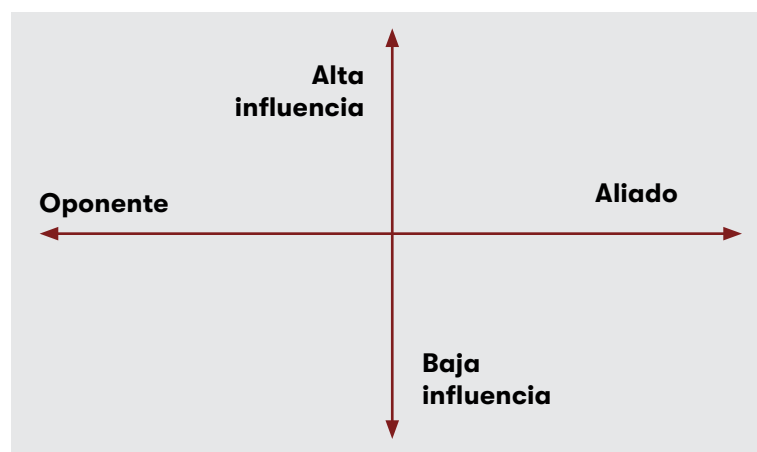
Si bien estas son ciertamente consideraciones de nivel más micro, están lejos de ser irrelevantes.

Preparación de la incidencia

Las acciones descritas en esta nota (finalizar los hallazgos de tu investigación, desarrollar materiales de incidencia adicionales y llevar a cabo actividades de seguimiento con mecanismos de rendición de cuentas nacionales e internacionales) pueden incorporarse en una **estrategia de incidencia**. Esto debe desarrollarse en el momento en que redacta sus hallazgos, o antes. Debe identificar claramente lo que debe hacerse, por quién y cuándo. También se deben incluir indicadores para medir su impacto.

Un mapa de partes interesadas es una herramienta que puede ayudar en la preparación de una estrategia de incidencia. Las partes interesadas incluyen a cualquier persona involucrada o afectada por el cambio que buscas (por ejemplo, miembros de las comunidades afectadas, los medios de comunicación, funcionarios gubernamentales). El mapeo de estos individuos y grupos ayuda a identificar aliados, partes neutrales y opositores:

- Los **aliados** son las personas que ya están comprometidas y apoyan sus recomendaciones.
- Las **partes neutrales** son las personas que no se oponen ni apoyan sus recomendaciones.
- Los **opositores** son personas que se oponen activamente a sus recomendaciones.



El mapa de partes interesadas puede ayudar a identificar cuán influyentes serán las diferentes partes interesadas para facilitar o bloquear la acción. Trazar líneas entre las partes interesadas que tienen relaciones también puede ayudar a identificar intermediarios y corredores de conocimiento que pueden influir en las partes interesadas a las que quizás no puedas llegar. Al hacer este mapeo, es importante no pasar por alto a las partes interesadas que están directamente afectadas por el problema pero que pueden carecer de influencia. Considera cómo puedes apoyarlos para incidir por acciones que podrían marcar una diferencia en los hechos.

Como se discutió anteriormente, diferentes partes interesadas tendrán diferentes necesidades de información y estarán más o menos influenciadas por diferentes enfoques de incidencia. Por ejemplo, en términos generales, es necesario *movilizar* a los partidarios y aliados, *educar* a las partes neutrales (para transformarlos en partidarios o aliados) y *contrarrestar* a los oponentes.

Definir las acciones de incidencia

Para aprovechar sus hallazgos y conclusiones, existen diferentes tácticas para interactuar con diferentes grupos de partes interesadas. Si bien todas estas acciones tienen como objetivo generar presión sobre los tomadores de decisiones, algunas de ellas lo hacen indirectamente. La selección de acciones a ejecutar debe estar guiada por la estrategia de incidencia, el tiempo disponible y los recursos disponibles.

Objetivo	Público objetivo	Acciones	Descripción
Generar un amplio apoyo para una causa	Público en general	Campaña de comunicación	Un conjunto de mensajes claros y atractivos para ser difundidos a través de diferentes canales a tu audiencia (como redes tradicionales y redes sociales). En muchos casos, la narración visual utilizando diseño gráfico, infografía, ilustración, fotografía o video puede transmitir información de la manera más atractiva e informativa.
		Campaña de comunicación digital	Una campaña solo para redes sociales creada en torno a un conjunto de mensajes claros y atractivos diseñados específicamente para llamar la atención de las personas en un espacio en línea. Puede incluir versiones “populares” de tu informe, como una versión más corta, más visual y menos técnica del informe completo, así como videos, gráficos, gifs, publicaciones de blog, boletines, etc.
		Publicidad	Promoción pagada de mensajes claros y atractivos a través de canales tradicionales (TV, radio, periódicos) y digitales (medios online, redes sociales).
		Peticiones	Conseguir que un gran número de personas firme un documento en el que se exija una determinada acción por parte de quienes están en el poder, en particular de las figuras políticas.
		Manifestaciones	Reunir a las personas en lugares públicos para mostrar su apoyo a una causa.
Generar conciencia sobre un tema	Público en general o audiencia específica (dependiendo de tu estrategia específica)	Reunión de especialistas	Oportunidades para compartir sus hallazgos con expertos en los temas destacados por tu informe, como seminarios y talleres.
		Declaración pública	Documento que llama la atención sobre una violación y que puede enviarse a políticos, funcionarios públicos, ONGs y otras partes interesadas a nivel subnacional, nacional, regional e internacional.
Conseguir que otros se unan a los esfuerzos de incidencia	Público en general o audiencia específica (dependiendo de la estrategia)	Organizar la comunidad	Acciones para informar y unir a las personas para trabajar por una causa, como realizar reuniones, asambleas y talleres, formar coaliciones, etc.
		Campaña proselitista	Visitar los hogares de las personas e iniciar conversaciones con ellos sobre los temas para los que buscas apoyo.
Influir en los tomadores de decisiones	Gente con alta influencia en la zona donde quieres causar impacto	Presión o cabildeo	Tratar de influir en los tomadores de decisiones a través de conversaciones cara a cara. Requiere un buen discurso o conjunto persuasivo de mensajes clave.
		Memorándum de política	Proporcionar información detallada y adaptada a los garantes de derechos específicos, describiendo qué acción se necesita de ellos; por ejemplo, para cambiar una política. Inicialmente, estos no son documentos públicos. Una buena táctica es informar al funcionario que se publicará en una fecha posterior, para alentar al funcionario a responder.
Ganar la atención de los medios de comunicación	Audiencia de los medios de comunicación	Gestión de prensa	Hacer llegar tu mensaje a las audiencias de los medios de comunicación específicos. Esto se puede lograr acercándose a los medios para publicar artículos, entrevistas, editoriales o artículos de opinión sobre la causa. Un comunicado de prensa sucinto suele ser un buen comienzo para llamar la atención de los editores/periodistas.
		Influencers	Obtener el apoyo de personas con seguidores relevantes en las redes sociales para publicitar tu informe o campaña de comunicación. Su imagen y prácticas deben estar alineadas con tus valores.

Preparación de una campaña de comunicación

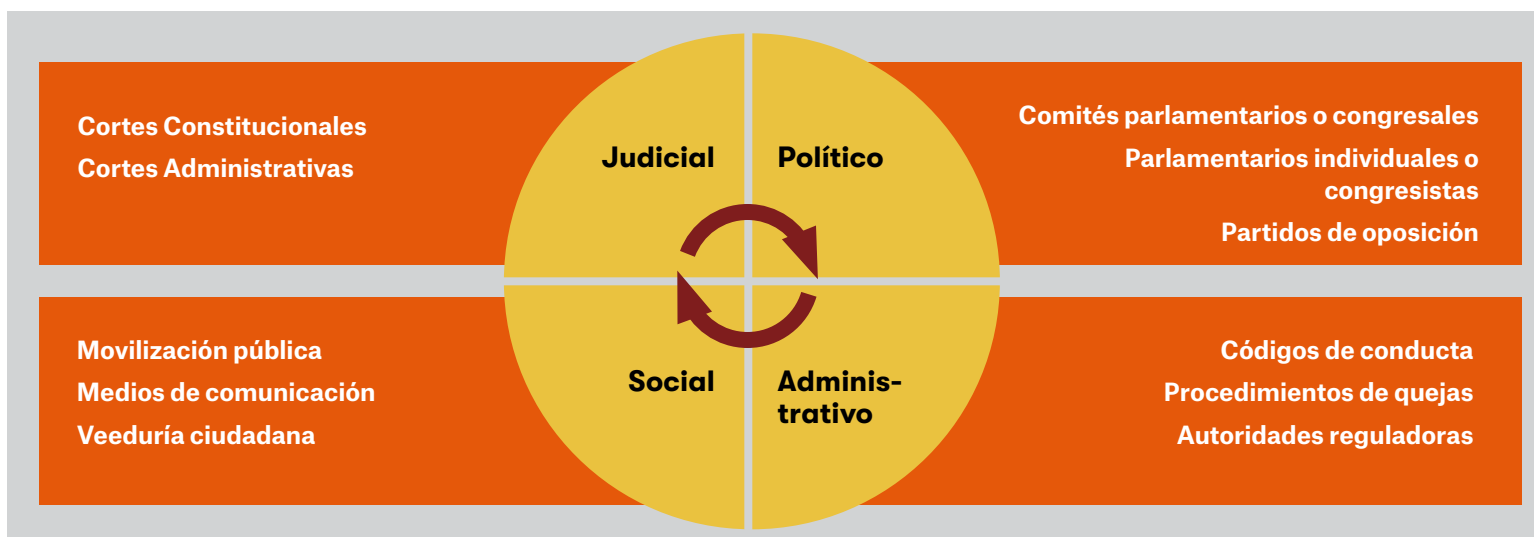
En la mayoría de los casos, las estrategias de incidencia requieren campañas de comunicación que hagan visibles los hallazgos para ciertos grupos y los inspiren a realizar acciones en torno a ellos. De esta manera, las campañas de comunicación respaldan los esfuerzos de incidencia y se pueden ejecutar en diferentes puntos del proceso de difusión de los hallazgos, según lo que necesite que las audiencias piensen, sientan o hagan.

Para desarrollar una estrategia de comunicación exitosa, el paso más importante es comprender lo que necesitas decir a ciertas audiencias para persuadirlas. Una forma rápida de comenzar a delinear una estrategia de comunicación es responder a estas preguntas:

1. Define tu audiencia: <i>¿a quién se dirige la campaña?</i>	Dependiendo de la naturaleza de los temas que cubres en tu informe, deberás impactar a grupos con diferentes posiciones dentro de una sociedad. Enumera aquellos a los que definitivamente querrás llegar con los resultados de tu investigación.
2. Establece objetivos: <i>¿qué quieres que hagan, piensen o sientan?</i>	Para cada uno de estos grupos, indica en una oración lo que deberían hacer, pensar y/o sentir después de haber estado expuestos a tu campaña de comunicación, en consonancia con tus objetivos de incidencia.
3. Elabora el mensaje: <i>¿qué debes decirles para alcanzar tus objetivos?</i>	Pensando en las audiencias, sus vidas, contextos y aspiraciones, y qué mensajes pueden motivarlos a actuar, pensar o sentir según lo establecido en tus objetivos. Si no tienes suficiente información sobre ellos, puedes revisar los datos demográficos y las encuestas de opinión, o realizar tus propias entrevistas.
4. Sintoniza el canal: <i>¿cuál es el medio más apropiado para que tu mensaje sea recibido?</i>	¿Cómo se conectan estas audiencias con el mundo? ¿Cómo es su rutina? ¿De qué tipo de medios obtienen su información? ¿Cuánta información están recibiendo diariamente a través de cada canal? La respuesta a estas preguntas ayudará a elegir la mejor manera de enviar el mensaje para tener la seguridad de que sea escuchado.
5. Determina el éxito: <i>¿cómo puedes medir si tus objetivos se han alcanzado?</i>	Para saber si tu mensaje está llegando, define de antemano los indicadores que utilizarás para monitorear tu progreso. Pueden ser cuantitativos (por ejemplo, la cantidad de “me gusta” en una publicación o vistas de un video) o cualitativos (el tono y el contenido de la cobertura de prensa, el análisis del contenido de las respuestas en las redes sociales, etc.).

Involucrar a los mecanismos de rendición de cuentas

Las organizaciones de la sociedad civil no tienen el poder de hacer cumplir las recomendaciones que hacen. Por esta razón, es crucial aprovechar otros mecanismos de rendición de cuentas. Éstos incluyen:



Hay una amplia gama de actividades de seguimiento que se pueden llevar a cabo después del lanzamiento de un informe de investigación para involucrar estos diversos mecanismos durante un período más largo, que incluyen:

- Organizar talleres y seminarios para compartir el informe y los materiales que lo acompañan con las comunidades afectadas.
- Distribuir el informe a las agencias gubernamentales relevantes y otros actores relevantes.
- Organizar mesas redondas para iniciar un diálogo con actores gubernamentales relevantes para discutir las recomendaciones del informe y su implementación de las recomendaciones.
- Organizar campañas de incidencia y en los medios a nivel nacional (con periodistas, varios ministerios, organizaciones de la sociedad civil, otros responsables de la formulación de políticas) para la implementación de las recomendaciones del informe.
- Empezar actividades de incidencia, tanto a nivel regional como internacional, para la implementación de las recomendaciones del informe.
- Con base en las conclusiones del informe y con el apoyo de las comunidades involucradas, evaluar la posibilidad de emprender acciones legales para obtener reparación o asegurar que los responsables de las violaciones sean llevados ante los tribunales.
- Explorar otras formas de cabildear y presionar a varias partes interesadas más allá del Estado, tales como destacar el papel de los bancos de desarrollo en el financiamiento de proyectos de inversión, acercarse al punto de

contacto nacional de la OCDE y ponerse en contacto con el Banco Mundial.

- Monitoreo continuo de la implementación de las recomendaciones; por ejemplo, informar sobre el progreso, o la falta de progreso, en futuros informes anuales.

Estas actividades son parte de un proceso a más largo plazo, por lo que se debe desarrollar un plan de acción separado para cada actividad. Evidentemente, no es posible hacerlo todo, por lo que será necesario elegir entre las acciones de seguimiento descritas anteriormente, en función del contexto específico y tus objetivos de incidencia. Esto incluye centrarse en las prioridades de la comunidad o comunidades con las que estás trabajando, así como en los resultados de cualquier diálogo con las partes interesadas relevantes.

Evaluación de impacto

Al igual que con todas las actividades que realizan las organizaciones de la sociedad civil, es importante revisar los esfuerzos de incidencia para identificar los resultados que lograron y el impacto que tuvieron en los hechos. Hay una multitud de métodos que se pueden emplear, pero todas las evaluaciones deben centrarse en responder al menos las siguientes preguntas generales:

- ¿Qué salió bien?
- ¿Qué podría haberse hecho mejor?
- ¿Qué piensan las partes interesadas del trabajo, en términos de su proceso y resultados?
- ¿Qué resultados se lograron?
- ¿Qué lecciones se han aprendido que se pueden aplicar a futuras iniciativas?

REFLEXIONES FINALES

Para inspirar el cambio, es fundamental generar una presión sostenida sobre los tomadores de decisiones para que actúen, a través de una incidencia que desafíe los desequilibrios de poder en la formulación de políticas que mantienen el statu quo.

Los hallazgos y recomendaciones de su investigación juegan un papel crítico en hacer esto. Pero, para que sean efectivos, finalizarlos, desarrollar materiales de incidencia adicionales y luego llevar a cabo actividades de seguimiento con mecanismos de rendición de cuentas nacionales e internacionales, todo debe incorporarse en una estrategia de incidencia, para que quede claro qué se debe hacer, por quién y cuándo. También se deben incluir indicadores para medir su impacto.

Se pueden usar diferentes tácticas para involucrar cuando se trata con diferentes partes interesadas. Esto incluye comprometerse con los mecanismos formales de rendición de cuentas que tienen el mandato de garantizar que los gobiernos y otros actores con poder actúen de acuerdo con sus obligaciones de derechos humanos. Estos mecanismos se presentaron brevemente en esta nota. Las notas [segunda](#) y [tercera](#) de este módulo profundizan en dos mecanismos particulares: los [órganos de tratados de las Naciones Unidas](#) y los [tribunales nacionales](#), respectivamente.