

# GUÍA PRÁCTICA PARA LA LABOR DE INCIDENCIA EN MATERIA DE PROTECCIÓN



*Salem y Omar en el campo de Alswidan, Marib Foto: Kaff Media/Oxfam*





# ÍNDICE

## Guía práctica para la labor de incidencia en materia de protección 05

1. Definición de los objetivos de la labor de incidencia en materia de protección 08
2. Mapeo de partes interesadas, análisis de poder y teoría de cambio 16
3. Enfoques y tácticas para la labor de incidencia en materia de protección 26
4. Seguimiento y medición de los resultados de la labor de incidencia 34
5. Gestión de los riesgos de incidencia en materia de protección 39
6. Referencias a otras lecturas, recursos y herramientas 44

## Estudios de caso 47

- Fortalecimiento de los derechos de las profesoras en el noroeste de Siria 48
- Regulación del uso de armas explosivas en zonas pobladas 52
- Abordar la violencia de género en Sudán del Sur 57
- Un nuevo marco jurídico para la acción contra las minas en Ucrania 61
- Proteger los derechos de las mujeres en el Territorio Palestino Ocupado 65

## Herramientas y directrices 68

- HERRAMIENTA N° 1:** Definición del problema de protección y de la meta de la labor de incidencia 69
- HERRAMIENTA N° 2:** Definición de los objetivos de la labor de incidencia en materia de protección 71
- HERRAMIENTA N° 3:** Mapeo de partes interesadas 72
- HERRAMIENTA N° 4:** Posibles implicaciones del análisis de poder y de partes interesadas para la estrategia de incidencia 73
- HERRAMIENTA N° 5:** Plantilla para el plan de recopilación de datos 74
- HERRAMIENTA N° 6:** Guía para reuniones de recapitulación de eventos de incidencia 76
- HERRAMIENTA N° 7:** Cómo reflejar un logro destacado en materia de políticas 81
- HERRAMIENTA N° 8:** Evaluar la contribución al cambio 85
- HERRAMIENTA N° 9:** Guía PESTLE 87
- HERRAMIENTA N° 10:** Matriz básica de análisis de riesgos 90
- HERRAMIENTA N° 11:** Sistema de semáforo 91
- HERRAMIENTA N° 12:** Visión general de los riesgos 92
- HERRAMIENTA N° 13:** Matriz de riesgos – parámetros: probabilidad/impacto 93

## Notas 95



# **GUÍA PRÁCTICA PARA LA LABOR DE INCIDENCIA EN MATERIA DE PROTECCIÓN**



Omar Abdi con cinco de sus ocho hijos en el exterior de su casa. Foto: Khadija Farah



*Dos mujeres en el campo de personas desplazadas de Dar Agg. Foto: Pablo Tosco*

## INTRODUCCIÓN

La necesidad de asistencia y protección humanitaria en el mundo sigue aumentando. En el momento de redactar esta guía, se prevé que 339 millones de personas (1 de cada 23 personas en el mundo) necesitarán ayuda de emergencia para sobrevivir en 2023<sup>1</sup>. Se trata de una cifra realmente alarmante. Los conflictos son uno de los principales factores causantes de estas necesidades y, si bien se reconoce que la protección de la población afectada por crisis y conflictos es un aspecto esencial y vital de la acción humanitaria, los conflictos nuevos y prolongados y la impunidad y el desprecio a los derechos y la vida humana siguen constituyendo grandes retos.

Los responsables de garantizar la protección no siempre pueden o quieren cumplir con sus responsabilidades. Abogar por que estas personas adopten las medidas necesarias para garantizar la protección de la población afectada por crisis y conflictos es un aspecto crítico del trabajo de protección. La labor de incidencia política en el ámbito de la protección adopta distintas formas, y la desarrollan múltiples estructuras y organizaciones diferentes, desde grupos comunitarios que influyen en las autoridades locales, las acciones de incidencia a nivel nacional dirigidas a los garantes de derechos o la movilización a nivel mundial. Estas acciones pueden tener un mayor impacto si quienes defienden que se garantice la protección de distintas maneras y en distintos espacios (cada una de ellas desde sus distintas experiencias, capacidades, habilidades y redes) conectan y coordinan sus acciones en una labor de incidencia colectiva.

La presente guía está dirigida a personas, organizaciones y estructuras que llevan a cabo una labor de incidencia con el objetivo de obtener resultados en materia de protección. Se divide en cinco secciones, que describen los distintos pasos del ciclo de la incidencia en el ámbito de la protección, y detallan las directrices o herramientas necesarias para trabajar en cada una de estas etapas.

Estos módulos no siguen un orden estrictamente secuencial, ya que la incidencia es un proceso iterativo en el que nuestros enfoques, tácticas, análisis de riesgos e incluso la propia estrategia van modificándose para adaptarse a una realidad cambiante.

La incidencia en materia de protección puede parecer un trabajo abrumador, pero no tiene por qué serlo. Uno de los objetivos de esta guía es contribuir a desmitificar los mecanismos internos de la labor de incidencia, así como a potenciar que la colaboración entre las distintas organizaciones y organismos y a promover la inclusión de un amplio abanico de personas y organizaciones en un esfuerzo conjunto a fin de reducir los riesgos contra la protección y fortalecer los resultados en materia de protección para todas las partes afectadas por las crisis.

La elaboración de esta guía se basa en las aportaciones de la Network for Empowered Aid Response (NEAR), el Grupo Temático Mundial sobre Protección y su equipo de trabajo sobre incidencia, el Equipo Humanitario Global de Oxfam y el Grupo de Políticas Humanitarias en ODI. La guía está financiada por la Dirección General de Protección Civil y Ayuda Humanitaria de la Unión Europea (Oxfam), con el apoyo de ACNUR (NEAR).

# DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA LABOR DE INCIDENCIA EN MATERIA DE PROTECCIÓN

La protección es un ámbito fundamental de la acción humanitaria, que aborda los múltiples riesgos a los que se enfrentan diversas comunidades en todo el mundo. Si bien el abanico de temas a tratar por la incidencia suele resultar abrumador para los actores del sector de la protección, es importante comenzar cualquier iniciativa de incidencia definiendo de forma clara la cuestión o problema a abordar. Las acciones de incidencia permitirán abordar la cuestión o problema definidos, ya sea en parte o en su totalidad. En último término, el impacto suele ser mayor cuando la labor de incidencia se combina con otras intervenciones, con el objetivo de lograr un cambio positivo en relación a un riesgo de protección a través de una serie de distintas acciones concretas, tanto en el ámbito de programas como en el de incidencia, que aborden específicamente las amenazas, vulnerabilidades y capacidades concretas que entran en juego en una determinada situación.<sup>2</sup>

Asimismo, es importante llevar a cabo un análisis de la protección para ayudar a comprender en qué casos y de qué manera las acciones de incidencia pueden resultar más útiles y, por lo tanto, a diseñar y dar forma a estas acciones. Este módulo analiza el uso de estos análisis como base para diseñar una estrategia de incidencia, partiendo del riesgo para la protección identificado para después definir un(os) objetivo(s) y meta(s) de incidencia claros.

**El Gráfico 1.1** muestra los principales pasos del proceso de elaboración de una estrategia de incidencia en materia de protección; lo ideal es hacerlo en colaboración con distintas organizaciones socias y aliadas en este ámbito durante todo el proceso, para sentar las bases de un enfoque colectivo.

## El análisis es fundamental para el éxito de la labor de incidencia

Según la Política de protección en el marco de la acción humanitaria del Comité Permanente entre Organismos (IASC) de 2016<sup>3</sup>, el análisis de la protección debería facilitar una “[...] base empírica para la programación, la incidencia y el diálogo con el objetivo de influir en los comportamientos y políticas en favor de un entorno de protección más propicio”.



El **análisis conjunto de la protección** es un pilar fundamental para desarrollar una labor de **incidencia conjunta** en este ámbito.

El análisis de la protección sienta las bases de un enfoque colectivo de la incidencia en el ámbito de la protección: da lugar a una visión compartida de cuáles son los riesgos de protección (y otros factores asociados como amenazas, vulnerabilidades, capacidades y causas fundamentales), a partir de fuentes de datos diversas y fiables, y permite diseñar una estrategia con la que distintos aliados puedan gestionar los riesgos de forma colectiva y manifestarse como una única voz, desarrollando enfoques y tácticas de incidencia complementarios.



Gráfico 1.1: EL PROCESO PARA LA ESTRATEGIA DE INCIDENCIA EN MATERIA DE PROTECCIÓN



Adaptado de los materiales del taller *Advocacy for Protection Outcomes*, de ProCap, de 2021.

## Análisis de género y enfoques feministas en el trabajo de influencia

La incidencia con enfoque feminista pone el análisis de género en el centro del diseño de la estrategia, y enmarca los problemas de protección en términos de derechos de las mujeres, y de los marcos jurídicos internacionales que garantizan estos derechos.

El análisis de género permite entender de manera dinámica el nivel de protección de la comunidad en un momento dado. No se trata tan solo de incluir a las mujeres y las niñas, sino de tener en cuenta las necesidades y experiencias específicas de mujeres y hombres, y de niñas y niños.

El análisis de género explora cómo las identidades transversales de las personas (clase, género, raza, etc.) influyen en cómo ejercen o no su poder y privilegios, y en cómo deben hacer frente a riesgos y formas de exclusión específicos.

El análisis de género permite garantizar una adecuada comprensión de las distintas experiencias, capacidades y riesgos de mujeres, hombres, niñas y niños, y que puedan adoptarse medidas en consecuencia. Es necesario llevar a cabo un buen análisis de género como parte del Marco Analítico de la Protección, y también pueden crearse nuevas herramientas de análisis, o bien utilizar las ya existentes, para elaborar un análisis independiente<sup>4</sup>.

Tanto el proceso como los resultados del análisis de protección deben trasladarse directamente a la propia estrategia de incidencia. El proceso de análisis de protección y la redacción de recomendaciones le permitirán empezar a tener lo siguiente:

- Una idea clara de cuáles son los riesgos para la protección, sus consecuencias y otros factores asociados que afectan a las personas y las comunidades.
- Una noción de cuáles podrían ser los objetivos de la labor de incidencia, en base a los conocimientos sobre los riesgos de protección identificados y las partes interesadas que tienen capacidad para influir en el cambio relacionado y deseado.
- Una base empírica a partir de la cual proponer recomendaciones y mensajes, que pueden redactarse de acuerdo con los intereses y valores de los objetivos de incidencia concretos que se hayan identificado.
- Primeras ideas de posibles estrategias y tácticas para comunicar dichos mensajes de manera que tengan impacto en los objetivos de incidencia identificados.



Safia en Isiolo, Kenya. Foto: Photo: Loliwe Phiri/Oxfam

Cada uno de estos aspectos concretos deberá desarrollarse y detallarse en mayor profundidad con nuestros socios y aliados, en el marco del proceso de elaboración de una estrategia colectiva.

Los actores del sector de la protección deben utilizar este análisis para colaborar con otros actores y aliados que trabajen en este ámbito (también desde otros sectores), con el objetivo de "identificar mecanismos e hitos para hacer frente a factores de riesgo concretos, y alcanzar el resultado deseado de reducción del riesgo".<sup>5</sup> Una base analítica sólida y compartida le permitirá estar en posición de avanzar.

Es decir, el análisis es la base de los siguientes pasos: construir mensajes, narrativas y acciones de incidencia que traten de abordar el riesgo de protección identificado y el objetivo definido para las acciones de incidencia.<sup>6</sup>

## Recursos del Marco Analítico de la Protección para la labor de incidencia

El Marco Analítico de la Protección (**Protection Analytical Framework, PAF**) ofrece las directrices necesarias para llevar a cabo un análisis de la protección sólido y basado en el contexto. Sirve como base para las conclusiones del análisis, a partir de las cuales se elaborarán las estrategias para reducir los riesgos para la protección. Puede aplicarse tanto al inicio como durante el desarrollo de una crisis, a fin de garantizar un análisis continuo de los riesgos y, fruto del mismo, la adaptación de las intervenciones según sea necesario. Algunos recursos concretos que forman parte del Marco Analítico de la Protección también pueden resultar útiles durante el proceso de elaboración de una estrategia de incidencia en materia de protección, como se detalla a continuación.

### Anexo 2: Explicación del proceso de análisis propuesto en el Marco Analítico de la Protección

Este **anexo** ofrece directrices sobre las preguntas analíticas que deben plantearse para apoyar un proceso de análisis de la protección estructurado. Tanto las preguntas orientativas como el propio proceso pueden ser de utilidad para identificar el problema de incidencia en el ámbito de la protección, así como las posibles carencias de conocimientos, con el objetivo de contribuir a elaborar una estrategia de incidencia más sólida para abordar el problema identificado.

### Herramientas de análisis del Marco Analítico de la Protección La matriz de conceptos

Esta **herramienta** ofrece una matriz que ilustra los principales problemas de protección existentes y los relaciona con: a) una tipología de violaciones de derechos; b) consideraciones relativas al derecho internacional humanitario; y c) los derechos humanos.

## Definir las metas de la labor de incidencia en materia de protección y los objetivos de incidencia correspondientes

El siguiente paso es empezar a elaborar la estrategia de incidencia. A partir del análisis de la protección y del análisis de género, así como de otros datos empíricos sólidos, debe colaborar con las organizaciones socias y otros aliados para **definir el riesgo de protección concreto que se abordará con la labor de incidencia, así como el objetivo último de la misma.**

El análisis de la protección debería facilitar un conocimiento exhaustivo de las causas fundamentales, los riesgos de protección prioritarios identificados, los grupos más afectados por dichos riesgos y sus zonas geográficas, y las principales violaciones del derecho internacional pertinente que se hayan identificado<sup>7</sup> así como otras amenazas para la protección.



Puede utilizar el análisis de la protección para determinar cuáles son los principales riesgos para la protección y definir estrategias para darles respuesta, incluyendo a través de la incidencia. Cada uno de los resultados del proceso de análisis (siguiendo el modelo del Marco Analítico de la Protección, como se detalla en el Gráfico 1.2) puede proporcionar los elementos necesarios, tanto en términos de datos como de historia, para establecer la meta y los objetivos de la labor de incidencia.

Gráfico 1.2: SECUENCIA PAF DE CONCLUSIONES ANALÍTICAS



La identificación de las metas y objetivos de la labor de incidencia en materia de protección puede basarse en las principales prioridades identificadas (es decir, el riesgo o riesgos de protección prioritarios; el nivel de viabilidad, dentro de las capacidades existentes y el marco temporal; y las fortalezas concretas de su organización o coalición. Estos pueden reflejar<sup>8</sup>:



En la tabla a continuación se detallan algunos mecanismos para definir las metas y objetivos del trabajo de incidencia dirigido a abordar los riesgos de protección a través de esta labor.

Ejemplos de riesgos de protección	Ejemplo de objetivos y meta de la labor de incidencia
<p><b>DESALOJO Y/O DESTRUCCIÓN DE PROPIEDAD PERSONAL</b></p> <p><i>Los nuevos desalojos de poblaciones en Somalia relacionados con la sequía están creando desplazamientos secundarios, con un impacto desproporcionado sobre las personas mayores, las mujeres y los niños y niñas.</i></p>	<p><b>META</b> Poner fin a nuevos desalojos en una zona urbana determinada, mejorar el acceso a la asistencia para las comunidades afectadas y reforzar sus derechos.</p> <p><b>OBJETIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Que el alcalde emita una moratoria de nuevos desalojos.</li> <li>➤ Promover un cambio en las políticas que refuerce los derechos de las personas que viven de alquiler y en asentamientos informales.</li> <li>➤ Garantizar que las organizaciones humanitarias incluyan a las personas mayores, las mujeres y los niños y niñas en la asistencia que proporcionan.</li> <li>➤ Monitorear y documentar los casos sobre desalojos a fin de apoyar la base empírica en la que que basar la labor de incidencia.</li> </ul>
<p><b>IMPEDIMENTOS O RESTRICCIONES ILEGALES A LA LIBERTAD DE MOVIMIENTOS Y DESPLAZAMIENTOS FORZADOS</b></p> <p><i>El proceso de cierre de un campamento de personas desplazadas internas dirigido por las autoridades locales no reconoce los derechos de las comunidades desplazadas ni incluye medidas de apoyo para encontrar soluciones duraderas.</i></p>	<p><b>META</b> Garantizar que todos los procesos de cierre de campamentos se basen en los derechos de las comunidades afectadas</p> <p><b>OBJETIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conseguir que las autoridades se comprometan a llevar a cabo consultas efectivas a las comunidades afectadas a fin de apoyar una toma de decisiones debidamente fundamentada.</li> <li>➤ Promover cambios en el plan nacional de cierre de campamentos para que incluya aspectos clave de los Principios Rectores.</li> <li>➤ Sensibilizar a las autoridades locales y nacionales sobre cómo los enfoques basados en derechos pueden ayudar a encontrar soluciones duraderas y una recuperación económica.</li> </ul>
<p><b>VIOLENCIA DE GÉNERO Y DENEGACIÓN DE RECURSOS, OPORTUNIDADES O SERVICIOS</b></p> <p><i>Las mujeres que trabajan en protección no pueden proporcionar servicios para abordar la violencia de género de manera independiente debido al requisito de tener que estar acompañadas por un "guardián" masculino, lo que limita el acceso que las mujeres y niñas tienen a las medidas de protección.</i></p>	<p><b>META</b> Reforzar el compromiso de las autoridades centrales para garantizar el cumplimiento a nivel de distrito de las políticas a fin de posibilitar la la participación plena y efectiva del personal femenino.</p> <p><b>OBJETIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Promover cambios en políticas en materia de las restricciones impuestas a fin de garantizar que las supervivientes de la violencia tengan un acceso seguro y sin impedimentos a la asistencia y la protección.</li> <li>➤ Fomentar la comprensión y el apoyo con las autoridades distritales sobre la importancia de garantizar la implicación del personal femenino en las actividades que se lleven a cabo.</li> <li>➤ Sensibilizar y movilizar a los sindicatos en favor de la libertad de movimiento del personal femenino, incluidas las trabajadoras humanitarias.</li> </ul>

## Definir las metas de la labor de incidencia en materia de protección y los objetivos de incidencia correspondientes

La **meta de la labor de incidencia en materia de protección y los objetivos de incidencia correspondientes** se definen a partir del análisis de la respuesta de los mecanismos existentes y/o de las estrategias comunitarias, los resultados deseados en el ámbito de la protección y los marcos jurídicos pertinentes, entre otros elementos.

Las metas y objetivos dependerán del tipo de cambio necesario, ya sea en términos de políticas (formulación, aprobación, aplicación y/o seguimiento), de prácticas, o de normas, actitudes y comportamientos. Asimismo, debe determinar a qué nivel deben darse los cambios (individual, familiar, comunitario, subnacional, nacional o global).<sup>9</sup>

La **meta u “objetivo” general de la estrategia de incidencia** debe ser concisa, poderosa e inspiradora. Los resultados que aspiramos a obtener a través del trabajo de incidencia deben centrarse en mejorar las vidas de las personas o su entorno. La meta debe funcionar como un titular general del cambio que se pretenda conseguir con la estrategia de influencia y campaña.

Conviene recordar que contar con una estrategia general de incidencia (por ejemplo, una estrategia plurianual dirigida a abordar todos los riesgos de protección) no suele resultar tan útil como las estrategias de incidencia más cortas y concretas, que facilitan que nuestros aliados en este ámbito centren sus esfuerzos y multipliquen sus acciones para alcanzar una meta compartida en un plazo determinado.

Una estrategia de incidencia de este tipo podría centrarse únicamente en un riesgo o preocupación “clave”, con un marco temporal más breve. Por ejemplo, una estrategia de incidencia podría centrarse en influir en las autoridades para que liberen a las personas desplazadas internas que permanecen detenidas en campamentos en una determinada provincia del norte de Etiopía en el plazo de un año; o una estrategia que se centre en mejorar la concienciación y cambiar el comportamiento de los actores estatales y no estatales respecto del carácter civil de los campamentos de personas desplazadas internas en las provincias orientales de la República Democrática del Congo. Una estrategia debe limitarse a dos o tres objetivos concretos.

Es de suma importancia que estos objetivos sean:			
<b>CLAROS</b>	<b>RASTREABLES</b>	<b>PLAUSIBLES</b>	<b>SUJETOS A PLAZOS</b>
Bien definidos, no genéricos y útiles para centrar nuestra influencia.	Se puede identificar si se han cumplido o no.	Basados en una sólida teoría del cambio <sup>10</sup> y útiles para lograr los resultados e impacto deseados, dada la limitación de recursos y de tiempo.	Trabajar en un marco temporal específico que se puede ajustar según se vaya aplicando la estrategia.

## Ejemplos de metas/objetivos de la labor de incidencia en materia de protección

- Que la política de cierre de un nuevo campamento de personas desplazadas internas aplicada por el Gobierno refleje las prioridades y derechos de las poblaciones afectadas.
- Que el Gobierno apruebe un proyecto de ley que promueva la protección y la asistencia a las personas desplazadas internas, de acuerdo con lo establecido por la Convención de Kampala, antes de las próximas elecciones.
- Que un donante incremente en un 15 % su financiación directa a un mayor número de actores nacionales que trabajan en el sector de la protección.
- Que la nueva estrategia de protección del equipo humanitario en el país incluya objetivos, metas y recursos específicos para reducir la violencia sexual asociada a los conflictos.
- Que el Gobierno ponga en marcha un nuevo mecanismo para registrar los matrimonios infantiles/precoces, de manera que se puedan recopilar datos empíricos que permitan detectar matrimonios infantiles precoces entre la población desplazada.
- Que al menos diez Estados adopten y apliquen legislación y políticas que promuevan la protección y la asistencia a las personas desplazadas internas, de acuerdo con la Convención de Kampala.
- Que la estrategia de protección del equipo humanitario en el país integre objetivos y metas que mencionen expresamente la prioridad de mejorar la protección de las mujeres, idealmente con un objetivo concreto centrado en la reducción de la violencia sexual asociada a los conflictos en el país.



*Shafeeka es la responsable del grupo de mujeres de su pueblo en Palestina. Foto: Kieran Doherty*

## MAPEO DE PARTES INTERESADAS, ANÁLISIS DE PODER Y TEORÍA DE CAMBIO

Una vez definidos el “problema” de protección y las metas/objetivos, es el momento de llevar a cabo un ejercicio de mapeo para determinar qué actores, a todos los niveles, tienen algún tipo de interés en la cuestión que se desea abordar. Asimismo, deben analizarse sus intereses e influencia en torno a la cuestión. Siguiendo estos pasos, se definirán los objetivos clave de la campaña de incidencia. Además, se puede profundizar en las consideraciones más importantes sobre la influencia y los intereses de nuestros objetivos de incidencia con respecto al problema definido; esta información también puede fundamentar la teoría sobre cómo puede producirse el cambio durante el proceso de abordar un problema complejo.

Las iniciativas de incidencia tratan de influir en el cambio, reducir los daños y tener un impacto tangible en los problemas que aborda, así como en la vida de las personas afectadas por las crisis. No obstante, los procesos de cambio suelen ser complicados e imprevisibles, de manera que puede resultar difícil decidir qué hacer exactamente y cómo hacerlo. El mapeo de partes interesadas, el análisis de poder y la elaboración de una teoría del cambio contribuyen a garantizar que las iniciativas de incidencia tengan un foco estratégico.

La teoría del cambio resulta especialmente útil para relacionar las actividades previstas con las metas de la estrategia de incidencia y los objetivos definidos en la misma. Una actividad que normalmente resulta muy fructífera es reunir a una coalición o red de organizaciones socias y aliados para realizar conjuntamente este tipo de ejercicios, que se convertirán en el pilar del proceso de elaboración de la estrategia. Estos ejercicios pueden contribuir a que todos los miembros compartan la misma visión y conocimientos sobre a quién estamos tratando de influir, quién influye a su vez sobre estos actores, y “cómo se produce el cambio”, todo ello en relación al objetivo de protección definido.

### Llevar a cabo un mapeo de las partes interesadas y un análisis de poder

El mapeo de las partes interesadas suele llevarse a cabo a través de un proceso visual en el que se representa en un único “mapa” o tabla a todas aquellas partes que estén relacionadas de alguna manera con el “problema” concreto que la estrategia de incidencia trata de abordar. El objetivo de este ejercicio es identificar a todos los actores que puedan influir en el problema y también cómo éstos se relacionan entre sí. El mapeo de partes interesadas suele ir acompañado de un análisis de poder que evalúa los distintos niveles de interés o implicación de las partes interesadas, así como el nivel de poder que ejercen en relación al tema en cuestión.

Para llevar a cabo un mapeo de partes interesadas a todos los niveles pertinentes (local, nacional y global), así como el análisis de poder que lo acompaña, **el primer paso** es elaborar un listado de **todas las partes interesadas** que tienen algún tipo de relación con el “problema” de protección en cuestión. En la **Herramienta Nº 3 de la página 72** se detallan indicaciones sobre cómo identificar y analizar a las partes interesadas.

Una vez elaborada esta lista, deberá investigarse para conocer en mayor profundidad los intereses, mandatos y misiones de cada uno de estos actores, así como el papel que desempeñan, de cara a promover el cambio deseado. La mejor manera de llevar a cabo esta pequeña investigación es hacerlo de manera conjunta, en coalición con personas y organizaciones socias que trabajen en esta iniciativa de incidencia, ya que cada una de ellas aportará distintas visiones respecto del poder y los intereses de las partes interesadas implicadas.

Los perfiles de las partes interesadas deberán revisarse periódicamente, ya que pueden cambiar su postura con respecto al tema, o puede surgir nueva información en nuestra interlocución con ellos; además, es posible que algunos actores desaparezcan, o que otros nuevos entren en escena.

A la hora de valorar los perfiles de las partes interesadas en relación al riesgo o preocupación que se esté abordando, debemos preguntarnos de qué manera cada una de las partes interesadas podría contribuir a alcanzar la meta o los objetivos. ¿Qué tipo de recursos o información necesitarían para implicarse en el asunto? ¿Qué podría motivarles a actuar? ¿Por qué escucharían nuestros mensajes? ¿Cuándo tendrán oportunidad de utilizar esta información? A modo de ejemplo, las respuestas a estas preguntas podrían organizarse en una tabla como la que se muestra a continuación.



¿Quién y cómo?	¿Qué?	¿Por qué?	¿Cuándo?
¿Qué organizaciones y personas? ¿Cómo toman decisiones o ejercen influencia?	¿Cuál es su meta y su nivel de implicación?	¿Qué les interesa y les motiva?	¿Cuándo se producen momentos clave en la influencia y la toma de decisiones?
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Tienen el poder de tomar decisiones, influir o movilizar?</li> <li>➤ ¿Sobre quién influye y quién les influye?</li> <li>➤ ¿Cómo toman decisiones?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Son conscientes del problema que usted desea abordar?</li> <li>➤ ¿Cuál es su interés o su implicación?</li> <li>➤ ¿Qué conocimientos tienen sobre el problema o riesgo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Por qué se implican o no se implican?</li> <li>➤ ¿Qué les motiva? ¿Cuáles son sus intereses reales/potenciales en relación a la cuestión?</li> <li>➤ ¿Qué les preocupa y cuáles son sus valores?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Cuáles son los momentos clave para tomar decisiones o involucrarse?</li> <li>➤ ¿Hay oportunidades concretas para interactuar con ellos?</li> </ul>

El **segundo paso** de este proceso es llevar a cabo un **análisis de poder**. El posicionamiento de las distintas partes interesadas en el mapeo dependerá tanto de su interés particular como de su nivel de influencia en el objeto de la incidencia. Normalmente, la información sobre los intereses y la capacidad de influencia de las partes interesadas se utiliza para elaborar un perfil en forma de tabla con dos ejes, en los que pueden situarse las distintas partes interesadas. Uno de los ejes representa el grado de influencia o poder, de bajo a alto, mientras que el segundo representa el nivel de interés o implicación, de bajo a alto.

El ejercicio de mapeo aporta claridad sobre el grado de interés de todos los actores, e ilustra las dinámicas de poder que entran en juego.

Asimismo, facilita la identificación de los objetivos de las iniciativas de incidencia, que suelen ser actores con un alto nivel tanto de influencia como de interés; no obstante, este ejercicio también es importante porque permite identificar posibles opositores o saboteadores, a quienes habría que convencer para que el cambio deseado pueda darse, o que pueden convertirse en uno de los principales objetivos de la labor de incidencia.

La tabla también ayuda a identificar posibles socios y aliados, entre ellos actores que quizá no tengan demasiado poder o capacidad para influir directamente en el problema de incidencia, pero que pueden estar bien posicionados para unirse a la iniciativa colectiva de incidencia ellos mismos, o bien tener la capacidad para influir en otros aliados u objetivos de incidencia con más poder.

Por último, este ejercicio ayuda a realizar una asignación eficiente del tiempo, la energía y los recursos tanto en relación a los objetivos que se desean abordar como a las iniciativas que se van a llevar a cabo.<sup>12</sup>

Gráfico 2.1: **TABLA DE ANÁLISIS DEL PODER**<sup>11</sup>



Cualquier ejercicio de mapeo de partes interesadas y análisis de poder generará desacuerdos y mucho debate dentro del grupo. Sin embargo, esto es extremadamente útil, ya que los distintos aliados y organizaciones socias pueden aportar distintas perspectivas en función de sus conocimientos sobre el poder y el posicionamiento de las distintas partes interesadas.

El análisis final debe reflejar esta variedad de puntos de vista. Asimismo, es importante repetir este ejercicio periódicamente, ya que tanto los intereses como el poder de las partes interesadas irán cambiando con el tiempo. Un último consejo: se recomienda realizar este ejercicio de la manera más concreta y específica posible. Por ejemplo, en lugar de simplemente analizar los intereses y capacidad de influencia de un Ministerio del Gobierno como una entidad homogénea, suele resultar más útil investigar más a fondo y analizar determinados puestos de ciertos departamentos, por ejemplo, o responsables de la toma de decisiones a nivel individual dentro del Ministerio, contribuyendo así a mejorar la manera en que abordamos estos objetivos.

A la hora de analizar las metas y acciones de incidencia, conviene recordar que la incidencia siempre debe basarse en el contexto. Si bien es posible replicar acciones de otras campañas, estas siempre deben adaptarse a las especificidades tanto del contexto local como de las metas y objetivos de la incidencia. Este es un paso clave que refleja la fortaleza de nuestra coalición de incidencia. Si la coalición aúna a distintos actores, entre ellos actores nacionales, es más probable que el mapeo de partes interesadas y el análisis de poder sean más concretos, pertinentes y sensibles a las cuestiones culturales. Una investigación del Grupo de Políticas Humanitarias del Overseas Development Institute (ODI)<sup>13</sup> demuestra la complementariedad de los actores de incidencia locales e internacionales en este tipo de enfoques.

## Objetivos de la incidencia en materia de protección

Cada estrategia de incidencia será única y estará específicamente adaptada al contexto concreto. No obstante, existen algunos objetivos comunes a las acciones de incidencia en el ámbito de la protección, que se detallarán en esta sección, incluyendo en los diagramas a continuación. Muchos de los actores a los que nos dirigiremos con la labor de incidencia serán actores locales, desde las autoridades locales a los miembros de grupos armados o los líderes religiosos de las comunidades. Otros serán actores globales, como por ejemplo los Estados Miembros de las Naciones Unidas, los donantes, y los actores que lideran el propio sistema humanitario. Lo más importante es reconocer el papel de las personas afectadas por conflictos, sus comunidades y los representantes de la sociedad civil, y situarlo en el centro de cualquier iniciativa de mapeo de las partes interesadas, así como en los esfuerzos para conocer cuáles son los puntos de entrada relevantes y las cadenas de influencia. Estos grupos aportan una perspectiva y conocimientos muy concretos, así como canales de relación e influencia con distintos actores locales, entre ellos las partes en conflicto. La sección de Referencias incluye enlaces a múltiples recursos con más directrices sobre cómo relacionarse con los donantes, los equipos humanitarios en el país y los mecanismos de derechos humanos a nivel mundial.



La interlocución con las **autoridades**, ya sean locales o nacionales, es un elemento clave de la mayoría de las iniciativas de incidencia en el ámbito de la protección. Esto refleja el hecho de que, según el derecho internacional, los Estados son los principales responsables de proteger a la población civil de las consecuencias de los conflictos armados. Además de las obligaciones jurídicas internacionales, también existen importantes compromisos y responsabilidades a nivel nacional, así como el imperativo político, económico y moral de las autoridades de proteger a su propia ciudadanía. *El análisis de los marcos jurídicos nacionales e internacionales pertinentes puede contribuir a la elaboración de las estrategias para relacionarse con estos objetivos de la labor incidencia, en base a un conocimiento claro de cuáles son sus compromisos y obligaciones a nivel jurídico.* Entre las autoridades pertinentes a las que se puede abordar como objetivos de incidencia se encuentran las y los representantes electos/as a distintos niveles; determinados ministerios y departamentos, y las y los funcionarios públicos, dependiendo del tema de que se trate y de cómo se adopten y apliquen las decisiones. A nivel muy local, los miembros de la policía y el personal que trabaja en los servicios públicos pueden ser al mismo tiempo representantes de las autoridades estatales y miembros de la comunidad. Los grupos y comités de protección locales y comunitarios pueden tener relaciones familiares o de comunidad con personas que pueden influir de forma indirecta en los actores que deseamos abordar con nuestra labor de incidencia, o tener relación con ellos. Además de evaluar cuidadosamente con qué personas e instituciones es mejor establecer relación para conseguir cambios en

un objetivo de incidencia concreto, también es imprescindible establecer principios claros y elaborar planes de gestión de riesgos, contando con la participación de las autoridades (incluyendo las autoridades de facto), especialmente en contextos de disputa.<sup>14</sup>



Las acciones de incidencia dirigidas a **grupos armados** suelen constituir otro elemento esencial de las estrategias de incidencia en el ámbito de la protección, especialmente en contextos de conflicto activo. Al igual que las autoridades nacionales, los grupos armados suelen ser un objetivo de incidencia clave, debido bien a su control directo sobre determinadas conductas, políticas y prácticas importantes que afectan a la protección de las comunidades y las personas, o bien por su capacidad para influir en ellas.

Hay distintas una organizaciones especializadas en la interlocución y negociación con grupos armados, que pueden aportar puntos de vista muy valiosos y ofrecer oportunidades de colaboración. Recientemente, el ODI ha analizado la investigación y la estrategia con grupos armados del Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR), en el marco de las iniciativas puestas en marcha por el CICR para promover el cumplimiento del derecho internacional humanitario, y ha señalado la importancia de complementar las obligaciones jurídicas con otros argumentos más amplios basados en las normas y valores sociales.<sup>15</sup> Asimismo, las conclusiones de este análisis destacan que es fundamental tener en cuenta la estructura y la manera de organizarse de los grupos armados, tanto estatales como no estatales, para así determinar cuál es la mejor manera de influir en ellos. El Llamamiento de Ginebra también ofrece distintos recursos que pueden contribuir a orientar cómo interactuar con con grupos armados en cuestiones relativas a la protección.<sup>16</sup> En determinados contextos, algunos actores armados no estatales pueden haber sido clasificados oficialmente como “organizaciones terroristas designadas”, en cuyo caso debe llevarse a cabo un análisis de riesgo exhaustivo a fin de identificar los riesgos que supondría la interlocución con estos actores (incluso si es indirecta) y los mecanismos para gestionar dichos riesgos, así como para evaluar posibles canales viables para llevar a cabo las acciones de incidencia.<sup>17</sup>



La incidencia dirigida a los **Estados Miembros** suele ser otro elemento crítico de las estrategias de incidencia en el ámbito de la protección. Las acciones de incidencia dirigidas a estos objetivos pueden complementar las dirigidas a los donantes, contribuyendo así a aumentar el número de diálogos verdaderamente significativos e informados en torno a los retos de protección en el seno de los Gobiernos pertinentes, además de promover debates abiertos al respecto y reforzar las iniciativas de incidencia. Del mismo modo, la incidencia dirigida a los Estados Miembros complementa de forma importante a la incidencia realizada con las autoridades nacionales y locales, dada la especial relación e influencia que otros Gobiernos pueden tener sobre estas autoridades a distintos niveles. Dentro de las Naciones Unidas, la interlocución con los miembros permanentes y no permanentes del Consejo de Seguridad puede ser especialmente relevante si se trata de influir en las Resoluciones de este organismo, mantenimiento de la paz o los regímenes de sanciones, por ejemplo. Entre los principales objetivos de incidencia se encuentran los Estados Miembros tanto en sus capitales (donde suelen adoptarse las decisiones sobre política exterior) como a través de sus misiones permanentes en Nueva York y Ginebra; los miembros permanentes y no permanentes del Consejo de Seguridad, las y los responsables de la toma de decisiones, y las y los presidentes y miembros de los comités de expertos. La investigación del ODI analiza en mayor profundidad qué estrategias de incidencia pueden ser eficaces con otros Estados Miembros en materia de protección.<sup>18</sup>



Para la mayoría de los actores de protección, la interlocución con los **donantes** es un componente crucial del trabajo de incidencia. Ya sean objetivos o aliados de esa labor de incidencia, los donantes suelen tener la capacidad bien de decidir respecto a determinadas políticas y prácticas, o bien de ejercer cierto grado de influencia sobre los garantes de derechos u otros decisores pertinentes. Es muy importantet compartir con los donantes información sobre los riesgos para la protección, las necesidades de los programas y el déficit de financiación (normalmente en el marco de reuniones privadas y a puerta cerrada), tanto a nivel local como global.

Si bien algunas organizaciones internacionales pueden influir en los Estados a través de su representación en las capitales de los países donantes, para la mayoría de los actores que trabajan en el ámbito de la protección, la comunicación directa con los donantes depende fundamentalmente de la proximidad de sus embajadas y misiones sobre el terreno, o de sus representantes en los equipos humanitarios en el país. Los actores que trabajan en incidencia

deben conocer cómo es la toma de decisiones en las organizaciones donantes, incluyendo en lo relativo a los presupuestos y las prioridades de los programas, para así adaptar sus acciones de incidencia según sea pertinente, contribuyendo a garantizar que la respuesta en materia de protección refleje tanto las prioridades de las comunidades como los riesgos que afrontan. Asimismo, pueden elaborar planes de contingencia en caso de un posible cierre de las líneas de financiación o la pérdida de apoyo político a los problemas relativos a la protección, entre otros posibles retos.



Los **mecanismos y organizaciones centrados en los derechos humanos** pueden convertirse en aliados clave, además de proporcionar vías para hacer avanzar las acciones de incidencia y apoyar el liderazgo humanitario en un país. Las y los expertos independientes en materia de derechos humanos, entre ellos los responsables de mandatos de “procedimientos especiales” del Consejo de Derechos Humanos, desempeñan un papel muy importante a la hora de abordar los problemas de protección, y pueden ser bien el objeto o bien aliados de las acciones de incidencia en este ámbito, además de constituir un valioso canal de sensibilización sobre los derechos humanos de las personas afectadas por crisis humanitarias, especialmente de los grupo en situación de mayor vulnerabilidad.

Los actores que trabajan en el ámbito de la protección deben colaborar de manera estratégica con los actores de derechos humanos para promover la labor de incidencia en materia de protección, a través de distintos canales públicos y privados a nivel local, nacional y global, reflejando los distintos niveles de tolerancia al riesgo, presencia operativa y redes de incidencia de cada una de las partes interesadas.

Interactuar de manera confidencial con las personas responsables de procedimientos especiales o dirigirse públicamente al Consejo de Derechos Humanos durante uno de sus períodos de sesiones regulares (organizados tres veces al año), o celebrar una sesión especial sobre cuestiones urgentes relativas a los derechos humanos son ocasiones que pueden brindar oportunidades para llevar a cabo acciones de incidencia de carácter instrumental. Posibilitan que las personas que trabajan en materia de incidencia y sus aliados puedan plantear problemas de protección directamente a los garantes de derechos y Estados miembros terceros, a la vez que pueden fomentar un mejor mecanismo de seguimiento, presentación de informes y rendición de cuentas en materia de protección y derechos humanos. El Examen Periódico Universal (EPU) puede constituir una oportunidad para plantear problemas de protección en una plataforma pública visible, además de ofrecer canales para abordar a los Estados de forma directa y confidencial en torno a cuestiones sensibles. Además, los mecanismos de derechos humanos pueden servir como puntos de entrada estratégicos para influir en los Estados y apoyarles en la elaboración y aplicación de sus leyes y políticas en materia de derechos humanos, entre ellas las relativas a la protección de las personas desplazadas internas, por ejemplo a través de la incorporación a la legislación nacional de los Principios Rectores de los Desplazamientos Internos (o, en su caso, la incorporación al derecho nacional de la Convención de Kampala de la Unión Africana).



El **Comité Permanente entre Organismos (IASC)** establece las políticas y prioridades de las respuestas humanitarias, movilizando recursos y liderando el trabajo de incidencia colectivo que trata de mejorar la eficacia de las iniciativas humanitarias. Para lograrlo, el IASC se sirve de la amplia diversidad de sus miembros, que van desde organizaciones no gubernamentales (ONG) a agencias de las Naciones Unidas, e interactúa con todas las partes interesadas pertinentes, sean o no miembros del Comité. El objetivo de sus acciones de incidencia es mejorar la protección de la protección civil y garantizar que una ayuda humanitaria basada en principios llega a las poblaciones afectadas y responde a sus necesidades. Los principales objetivos de incidencia dentro del IASC son la Coordinación del Socorro de Emergencia (ERC), el Deputies Group, el Grupo Directivo para Emergencias (EDG) y el Operational Policy and Advocacy Group (OPAG). A nivel nacional, el equipo humanitario en el país, que es un foro estratégico y operativo de toma de decisiones y supervisión establecido y liderado por el Coordinador Humanitario (HC), puede ser un aliado estratégico en las iniciativas de incidencia en el ámbito de la protección, o bien uno de sus objetivos. Se espera que el liderazgo humanitario de las Naciones Unidas en el país desempeñe un papel decisivo en el cumplimiento de los objetivos generales establecidos en el Llamamiento a la acción en favor de los derechos humanos<sup>19</sup>, el Programa de protección<sup>20, 21</sup> y la Política de protección del IASC.<sup>22</sup>

Gráfico 2.2: **ACTORES LOCALES Y NACIONALES OBJETIVO DE LA LABOR DE INCIDENCIA EN MATERIA PROTECCIÓN**



Gráfico 2.3: **ACTORES REGIONALES Y GLOBALES OBJETIVO DE LA LABOR DE INCIDENCIA EN MATERIA DE PROTECCIÓN**



## Trabajar con los medios de comunicación

Los **medios de comunicación** son actores muy importantes que tener en cuenta a la hora de llevar a cabo cualquier mapeo de las partes interesadas y en el proceso de elaboración de la estrategia, pudiendo ser aliados u objetivos de las acciones de incidencia.

La capacidad de influencia de los medios de comunicación consiste fundamentalmente en promover narrativas públicas concretas, o en presionar a las personas responsables de la toma de decisiones a través de la movilización ciudadana y exigiendo que rindan cuentas, por ejemplo a través del periodismo de investigación, entre otros métodos.

Establecer una relación de confianza con periodistas clave, ya sea en el marco de una estrategia de incidencia determinada o más allá de ella, puede contribuir a garantizar que los medios de comunicación tengan un conocimiento más amplio de las cuestiones humanitarias y de protección, y que ambas partes entiendan la manera de trabajar de cada una, así como ayudar a que quienes trabajan en defensa de la protección tengan una idea más clara de cuándo y cómo utilizar de manera más efectiva a los medios de comunicación para promover los objetivos de incidencia.

Un mapeo de partes interesadas que incluya a diversos actores de los medios de comunicación podría incorporar también un análisis de sus distintas líneas editoriales y de su posicionamiento respecto de los temas de protección, un ejercicio que facilitará la tarea de determinar qué actores de los medios de comunicación podrían ser aliados, y cuáles ser el objeto de nuestras acciones de incidencia.

Si bien periodistas y medios de comunicación pueden ser aliados clave que se rigen por un estricto código deontológico, cabe recordar que no siempre es así; quienes trabajan en materia de incidencia deben evaluar adecuadamente los riesgos y garantizar la adopción de un enfoque equilibrado en su relación con los medios de comunicación, basado en el principio de “no causar daños”, dado el carácter sensible de la información y los temas a tratar.

Sin olvidar los riesgos que acarrea la colaboración con los medios de comunicación, existen distintos mecanismos que los actores que trabajan en materia de protección pueden utilizar, incluso en contextos extremadamente sensibles, como por ejemplo:

- Acordar con un o una periodista de confianza una reunión informativa “*off the record*” en la que proporcionar más información y análisis sobre un riesgo de protección clave y su impacto en las personas. Esta opción puede ser especialmente útil cuando las y los periodistas no tienen acceso a una zona determinada y los actores de protección sí, o bien cuando queramos promover una visión y narrativa determinadas de un problema.
- De forma anónima, dar a un o una periodista una cita o titular sobre la situación que nos preocupe, acordando la manera de citar a la fuente. Podría ser algo así como “un trabajador humanitario afirmó que las personas desplazadas internas no tienen libertad de movimientos y, por lo tanto, no pueden acceder a los mercados locales y los servicios básicos, lo cual está dando lugar a un incremento de la inseguridad alimentaria y de enfermedades fácilmente prevenibles”. Hay que tener especial cuidado para evitar palabras o información descriptiva que pueda permitir identificar a la fuente.
- Identificar aliados a nivel nacional, regional o global que tengan un perfil público (por ejemplo, exrepresentantes gubernamentales, personas del sector académico y analistas políticos) y pedirles que escriban un artículo de opinión para un medio de comunicación conocido en el que se transmitan los mensajes clave conjuntos y las principales recomendaciones.
- Facilitar visitas de los medios de comunicación a los proyectos sobre el terreno o a zonas de difícil acceso de manera que puedan ser testigos directos de la situación y escuchar a las personas afectadas.

Una última recomendación: creatividad. Aunque pueda resultar complicado llegar al público habitual de las iniciativas de incidencia, es posible ejercer influencia aplicando enfoques innovadores, y trabajando con y a través de distintos actores. El trabajo de incidencia a través de intermediarios o terceros, entre ellos terceros países, puede generar nuevas oportunidades de influir en un determinado actor objeto de la labor incidencia, y también contribuir a mitigar riesgos.

Del mismo modo, establecer relación con actores no tradicionales como líderes religiosos, artistas y personas influyentes en redes sociales o partes interesadas del sector privado puede facilitar sinergias y distintos “puntos de entrada” para la incidencia en favor de los resultados deseados en materia de protección.

## La importancia de desarrollar una “teoría del cambio”

Una teoría del cambio es la hoja de ruta que ilustra, de manera general, el camino hacia el cambio que los actores tratan de alcanzar. La mayoría de las propuestas de proyectos, políticas públicas y estrategias de incidencia contienen teorías del cambio. Esta importante herramienta permite planificar detalladamente las acciones, y constituye un punto de partida claro tanto para informar a nuestros aliados sobre las actividades de incidencia como para el seguimiento y evaluación de dichas actividades.

El ejercicio de desarrollar una teoría del cambio conjuntamente con los miembros de la coalición de incidencia contribuirá también a generar iniciativas conjuntas, así como un sentimiento de apropiación compartida del proyecto.

Existen multitud de formatos que suelen utilizarse para ilustrar las teorías del cambio. Las plantillas van desde simples cadenas lineales de resultados hasta modelos de jerarquización de los resultados, formatos de tres filas o columnas y diagramas de estilo libre. Independientemente del formato, los aspectos más importantes de cualquier teoría del cambio son un mensaje general claro y una narrativa coherente.

Consultar tanto a nivel interno como externo sobre cuál es la mejor manera de representar la teoría del cambio puede resultar útil, al igual que valorar la posibilidad de utilizar distintas versiones para distintos públicos.

### La teoría del cambio paso a paso

#### OPCIÓN 1

Una teoría del cambio narrativa exige reflexionar sobre las siguientes preguntas, y recoger por escrito las respuestas:

1. ¿Cuál es el cambio general deseado?
2. ¿Qué requisitos previos deben darse en el contexto para la consecución de dicho cambio?
3. ¿Cuál es nuestra contribución para generar impacto?
4. ¿Cuáles son los posibles resultados indeseados?
5. ¿Qué se consideraría un avance?
6. ¿Cómo se mantendrían los resultados?

#### OPCIÓN 2

- En esta versión del ejercicio, se pondrán por escrito los objetivos en el lado derecho de una hoja de papel, y una lista de posibles actores en el lado izquierdo.
- Para cada uno de los objetivos debe señalarse, con una flecha, cuál(es) del/de los actores enumerados en el lado izquierdo del papel deben hacer algo, y el qué, para alcanzar el objetivo. Deben tacharse las acciones que nos sean realistas o prácticas.
- A continuación, se deben desarrollar por escrito posibles maneras de influir en cada uno de los actores enumerados en el lado izquierdo del papel, uniendo mediante una flecha la acción de incidencia y el nombre del actor correspondiente. Hay que seguir con este proceso hasta que se haya creado un mapa con las distintas vías de actuación.
- A partir de ahí, se decidirá cuáles son las acciones más adecuadas.



Una buena teoría del cambio debe basarse en datos empíricos, como el análisis de la protección, investigaciones, evaluaciones, la documentación de apoyo a la intervención de incidencia de la que dispongamos, y las políticas y programas relevantes para la intervención. Es fundamental identificar a las partes interesadas clave que deben colaborar en la elaboración de la teoría del cambio, así como determinar cuál es la mejor manera de que participen (por ejemplo, diseñar la teoría del cambio conjuntamente, consultarlas después de que se elabore el primer borrador, o crear grupos de trabajo). Incluir en el proceso a las personas afectadas, así como a grupos excluidos, poblaciones indígenas, organizaciones lideradas por mujeres y por jóvenes y ONG locales y nacionales puede contribuir a desarrollar una teoría del cambio que, desde la perspectiva de la protección, sea inclusiva, pertinente y eficaz.

Una teoría del cambio puede resultar más útil acompañada de un marco lógico. La teoría del cambio ofrece una perspectiva general a nivel estratégico, mientras que el marco lógico de la teoría del cambio proporciona una visión programática del proceso de incidencia. Las vías concretas para la influencia identificadas en la teoría del cambio pueden analizarse en mayor profundidad en un marco lógico, que debe detallar objetivos, metas, impactos, productos, resultados y actividades. Una teoría del cambio debe mostrar, por sí misma, la complejidad de las causas fundamentales del problema analizado en su totalidad, por ejemplo los procesos sociales, económicos, políticos e institucionales que entran en juego, y que pueden ser factores relevantes para el cambio requerido. La teoría del cambio puede ilustrar las acciones que deben desarrollar con éxito otras partes interesadas. Asimismo, las teorías del cambio tradicionales suelen incluir la justificación de todos los pasos que describen y, en último término, explicar el por qué y el cómo del proceso con una lógica clara. No obstante, al transformar la teoría del cambio en un marco lógico, tan solo deben incluirse aquellos elementos relacionados con las acciones concretas previstas para los actores de incidencia. Las intervenciones se presentan en un formato de lógica secuencial, en el que "A lleva a B". Las herramientas más utilizadas para diseñar marcos lógicos son las tablas y el Excel. Tanto las teorías del cambio como los marcos lógicos elaborados a partir de ellas deben mostrar de un solo vistazo el proceso de cambio y el trabajo a realizar en marcos temporales concretos.<sup>23</sup>

Identificar los momentos clave para llevar a cabo las acciones de incidencia previstas a nivel nacional, regional y global contribuirá a definir los hitos clave durante la elaboración tanto de la teoría del cambio como del marco lógico posterior. La planificación de las acciones de incidencia debe tener en cuenta la colaboración previa con las partes interesadas (dónde y cuándo), así como su posible participación en futuras acciones. Para obtener esta información, debemos plantear las siguientes preguntas: ¿Dónde y cuándo se ha logrado la adopción de decisiones clave en el pasado? ¿Cuáles son los próximos eventos importantes? ¿Cuáles son las fechas relevantes a nivel internacional? ¿Cuáles son las reuniones relevantes a nivel regional? ¿Cuáles son las mejores oportunidades para poner el tema sobre la mesa o sensibilizar al respecto?



# ENFOQUES Y TÁCTICAS PARA LA LABOR DE INCIDENCIA EN MATERIA DE PROTECCIÓN

Ahora ya se ha identificado el “problema” de incidencia y se han definido los resultados deseados u objetivos. El ejercicio de mapeo de las partes interesadas, unido a un análisis de poder, ha permitido identificar los actores clave que serán objeto de la labor de incidencia, y la teoría del cambio describe los eventos clave y las decisiones que deben adoptar dichos actores para alcanzar los resultados deseados. Es el momento de pasar a la acción.

Lo ideal es que todos los pasos de este proceso, desde el análisis de la protección y la elaboración de la estrategia de incidencia, se lleven a cabo contando con las aportaciones de un grupo diverso de personal experto y de organizaciones. Si todavía no se ha creado una coalición de incidencia, este es el momento de ponernos en contacto con posibles socios de nuestra campaña de incidencia. Se recomienda encarecidamente utilizar un enfoque colaborativo, ya que mejora tanto la legitimidad de las acciones de incidencia como las herramientas para llevarlas a cabo. Este módulo analiza por qué aplicar un enfoque colaborativo al trabajo de incidencia, y cómo hacerlo.

Además de adoptar un enfoque colaborativo y garantizar el éxito de este trabajo conjunto, la coalición de incidencia debe acordar de qué manera va a abordar a las y los responsables de la toma de decisiones, y los tipos de oportunidades de incidencia en las que llevará a cabo sus acciones; es decir, el enfoque y las tácticas de incidencia.

## Las ventajas del trabajo colaborativo

Cuando existen riesgos para la protección, es probable que haya otros actores que también estén motivados para encontrar soluciones. Esto constituye una muy buena oportunidad para conformar una coalición de incidencia, una colaboración que contribuye además a reforzar la legitimidad de las acciones. Lo ideal es contar con un amplio abanico de actores diversos que puedan aportar distintos datos empíricos, análisis, capacidad de difusión y acceso a las personas responsables de la toma de decisiones.

Las investigaciones demuestran que la ausencia de coordinación<sup>24</sup> en cuanto a objetivos y enfoque es un fallo habitual de los actores de incidencia. Esta falta de colaboración puede atribuirse a la competencia por la financiación de los donantes, o a la incompatibilidad de las organizaciones en términos de las prioridades establecidas por sus respectivos mandatos. Esto se traduce en la pérdida de oportunidades para la acción colectiva en defensa de una mejora de la protección de la población afectada.

Gráfico 3.1: ¿QUIÉNES SON NUESTROS SOCIOS?

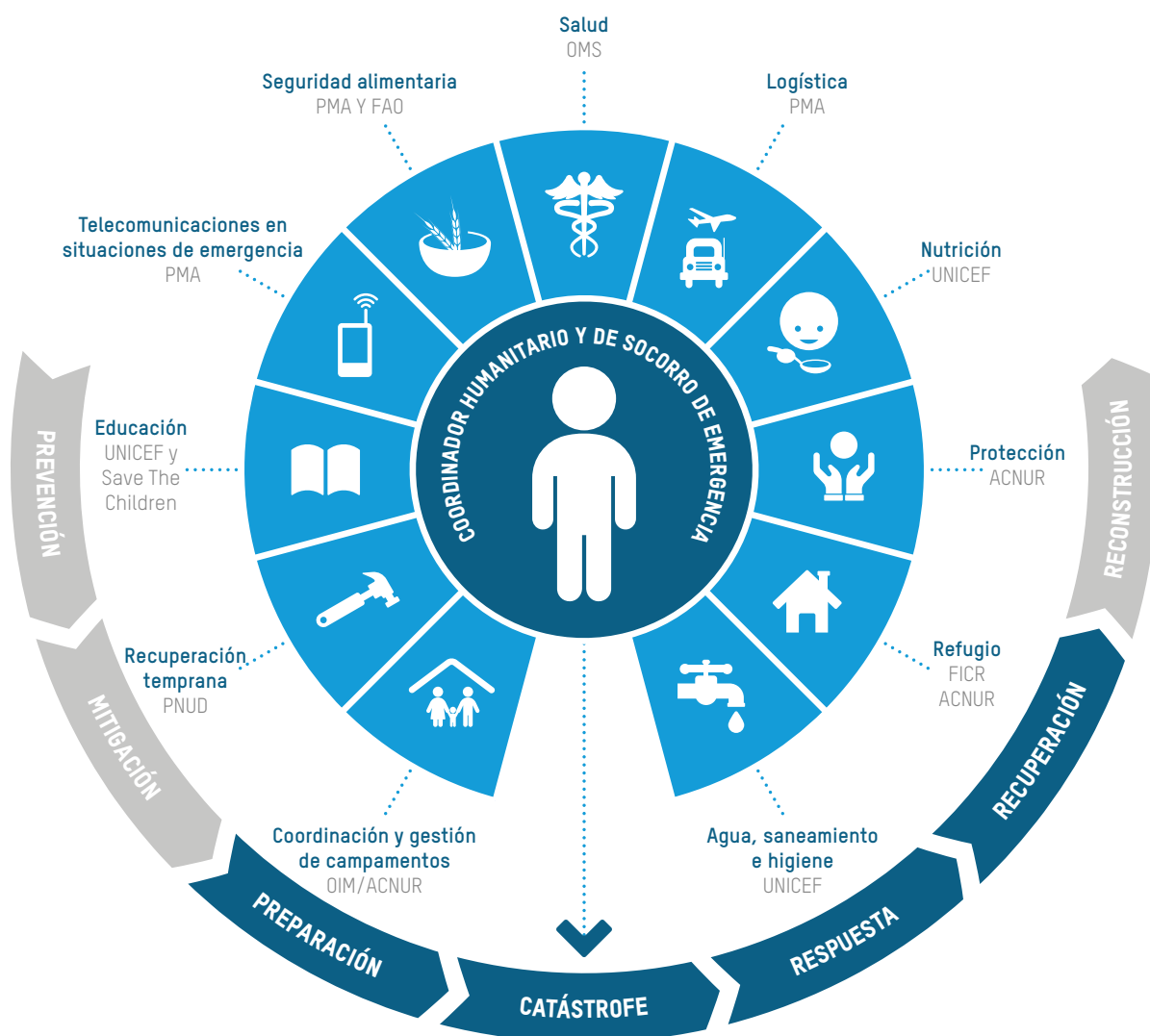
ONG nacionales	Otras ONG internacionales	Organizaciones de base	Movimientos sociales	Organizaciones de defensa de los derechos de las mujeres
Comunidades	Grupos de reflexión	Universidades	Gobierno	Empresas
Medios de comunicación	Agencias de marketing	Productores/as y fotógrafos/as	Artistas	Agencias de las Naciones Unidas
Líderes religiosos	Partidos políticos	Donantes	Influencers	¿Quién más?

Adaptado de la *Guía para influir con impacto de Oxfam*

Es importante entender y acomodar los intereses de todos los miembros del movimiento de incidencia. Este tipo de alianzas requiere de compromiso a largo plazo, y esto solo es posible si los socios de la coalición consideran que pueden promover sus intereses a través de la colaboración, que se les tratará como iguales, y que se beneficiarán si la iniciativa tiene éxito. Algunos de los miembros de la coalición pueden enfrentarse a algunos obstáculos para participar de forma igualitaria, como las barreras lingüísticas, las largas distancias o los recursos económicos. Las organizaciones que conformen la coalición deben comprometerse a identificar cualquier posible obstáculo desde el principio y a encontrar maneras de resolverlos.

Las investigaciones recomiendan también que los actores humanitarios y los actores de derechos humanos colaboren en el trabajo de incidencia.<sup>25</sup> El sistema de grupos temáticos (clústeres) de las Naciones Unidas, entre ellos el Grupo Temático Mundial sobre Protección, ofrecen una plataforma en la que desarrollar las sinergias existentes y promover la colaboración. Una de las seis funciones básicas de estos grupos temáticos en los países es apoyar el desarrollo de un buen trabajo de incidencia a través de: 1) Identificar los temas de preocupación, y aportar información y mensajes clave para las acciones y comunicaciones del coordinador humanitario y el equipo humanitario en el país; y 2) Desarrollar acciones de incidencia en representación del grupo temático y de sus miembros, así como de la población afectada.<sup>26</sup>

Gráfico 3.2: COORDINADOR HUMANITARIO Y DE SOCORRO DE EMERGENCIA



Adaptado de *Derechos en situaciones de crisis: guía sobre influencia*, Oxfam.

Los grupos temáticos pueden elaborar planes de acción con el objetivo de reforzar la capacidad del conjunto del sistema con el objetivo de establecer alianzas de incidencia entre actores humanitarios y actores de derechos humanos. Dado que la incidencia en el ámbito de la protección puede plantear distintos riesgos para cada uno de los actores, es importante que todos los miembros de la coalición analicen conjuntamente todos los riesgos, y posteriormente consensuar planes de mitigación de los mismos y decidir cuáles son los mejores mecanismos de participación. Cabe recordar que las organizaciones de defensa de los derechos de las mujeres pueden ser aliadas muy poderosas, y aportar un análisis de género que puede mejorar el dinamismo de los conocimientos sobre el nivel de protección de la comunidad.

Además de la creación de alianzas plenas, merece la pena analizar las capacidades de liderazgo que pueda haber entre las partes interesadas. El término "liderazgo" en este contexto se refiere a personas y grupos que tienen poder e influencia, y que pueden contribuir a reforzar la legitimidad de las acciones, ya que su apoyo supone un aval importante. Las y los líderes suelen tener historias o puntos de vista muy personales sobre el tema en cuestión, y están dispuestos a hablar sobre ellos públicamente. Estas personas o grupos suelen tener historias o perspectivas muy personales sobre el tema en cuestión, y están dispuestos a contarlas públicamente. Su figura puede abrirnos las puertas de los responsables de la toma de decisiones.

## La importancia de trabajar con las comunidades

Un principio que debe regir cada paso de la labor de incidencia en materia de protección es la participación y empoderamiento de la población titular de derechos en todo el proceso. En la medida de lo posible, se debe promover que los miembros de las comunidades hablen por sí mismos, siempre que sea pertinente y seguro que lo hagan; esto permitirá garantizar que la estrategia de incidencia sea relevante y represente realmente a las personas más afectadas por el problema.

Asimismo, la colaboración con la comunidad es esencial para el cumplimiento a largo plazo de los objetivos de incidencia. Aunque es posible conseguir los cambios políticos y legislativos deseados a través de acciones de incidencia que no cuenten con la participación de los titulares de derechos, tan solo la participación de la comunidad puede garantizar la aplicación real y efectiva de estas leyes y políticas a largo plazo.

Se recomienda encarecidamente hablar con los miembros de las comunidades, animarles a hacer sus contribuciones tanto a la estrategia como al enfoque y las tácticas de incidencia, y a tomar decisiones informadas sobre los mecanismos de participación con los que los miembros de las comunidades se sientan más cómodos.

## Enfoques para la incidencia

Aunque las campañas de incidencia suelen incluir algunos eventos concebidos para llamar la atención de la opinión pública y los medios de comunicación, la mayor parte de las acciones de incidencia se lleva a cabo en privado. Esto es aplicable tanto a los miembros de la coalición como al resto de nuestros aliados de incidencia. Gran parte de estos actores prefieren mantener el anonimato debido a los posibles riesgos y la limitación de recursos, entre otros factores. Un pequeño grupo de actores con un perfil más alto y mayor capacidad para absorber los riesgos pueden actuar como la cara pública del movimiento de incidencia.

Los tres tipos de enfoque más utilizados para convencer a las personas responsables de la toma de decisiones de que adopten las medidas necesarias para garantizar la protección son la persuasión, la movilización y la denuncia. Los tres están incluidos en el llamado "modelo del huevo",<sup>27</sup> un modelo de protección que apoya el diseño de estrategias integradas que incorporan acciones cuyo objetivo es reducir o acabar con los efectos inmediatos de las amenazas, recuperando unas condiciones de vida adecuadas una vez que la amenaza ha cedido, o creando un entorno en el que se respeten los derechos y se den las condiciones adecuadas para que se resuelvan los riesgos de protección asociados al problema que se está abordando.

### La elección del enfoque dependerá de:

- La voluntad y capacidad de acción de las personas responsables de la toma de decisiones.
- La capacidad de acción de las propias personas afectadas.
- La capacidad de acción de la coalición y la duración prevista de esa actuación.
- Las lecciones aprendidas de acciones previas.
- La evaluación de riesgos

Gráfico 3.3: **PERSUASIÓN, MOVILIZACIÓN Y DENUNCIA**



Adaptado de *Protection: An ALNAP Guide for Humanitarian Agencies*, ALNAP

- **Persuasión:** los argumentos deben presentarse en un tono razonable, racional y convincente, y de forma que estén alineados el punto de vista moral y los intereses de los responsables de la toma de decisiones. Algunas tácticas de persuasión son las reuniones directas, los informes dirigidos, las cartas y las delegaciones formales.
- **Movilización:** una red de actores (particulares o grupos) se organiza para transmitir un mensaje a los responsables de la toma de decisiones, generando un gran impacto gracias a la cantidad de actores que exigen que se tome una determinada medida. Las manifestaciones, las acciones masivas en redes sociales, las campañas de envío de cartas y las peticiones son algunos ejemplos de tácticas de movilización
- **Denuncia:** esta táctica implica pronunciarse con firmeza bien en contra de una medida o bien de la falta de medidas, condenando el criterio de los responsables de la toma de decisiones. Puede ser una reacción inmediata a un incidente, o presentar una visión más reflexiva y a largo plazo. La denuncia puede ser pública, pero también puede darse en espacios privados. Las declaraciones a medios de comunicación, los discursos en el marco de eventos, las reuniones directas y las cartas son algunos ejemplos de tácticas de denuncia.

Las campañas de incidencia en el ámbito de la protección pueden combinar estas distintas tácticas de persuasión, movilización y denuncia. No obstante, se debe valorar cuidadosamente si la denuncia pública podría ser contraproducente.<sup>28</sup> Es posible que las autoridades se atrincheren en sus posicionamientos en respuesta a lo que consideran un ataque, y que se nieguen a reunirse con los actores de incidencia.

El **Gráfico 3.4** muestra otras variantes de modalidades de incidencia pública y privada que utilizan enfoques de confrontación, como la denuncia, y otras más centradas en enfoques positivos, como pueda ser la persuasión. En última instancia, la inmensa mayoría de las estrategias de incidencia combina varias de estas modalidades en distintos momentos y con distintos actores, teniendo en cuenta la naturaleza del riesgo de protección, la parte interesada a la que se aborda, la teoría del cambio, y la tolerancia al riesgo de los aliados pertinentes.

Gráfico 3.4: TIPOS DE INCIDENCIA<sup>29</sup>



Adaptado de Civilians in Conflict, *Protecting Together: Preventing, Mitigating, and Addressing Civilian Harm, Advocacy Guide*, 2022, Page 21.

Determinados contextos presentan un menor espacio para las acciones de incidencia. No obstante, incluso en esos casos puede haber posibilidades de interlocución con el Gobierno e influir en sus políticas y prácticas. Se recomienda elegir cuidadosamente los temas sobre los que hacer incidencia, dirigirse a los departamentos o sectores del Gobierno que puedan estar más dispuestos a colaborar en ese asunto concreto, y garantizar que se lleve a cabo el trabajo de incidencia en el marco de la coalición, a fin de reducir los riesgos y ampliar la red de trabajo.

## Tácticas de incidencia

Las tácticas de incidencia son las acciones concretas desarrolladas para cumplir con el objetivo o meta establecidos.<sup>30</sup>

- **Investigación y desarrollo de políticas:** por ejemplo, elaborar y hacer público el posicionamiento de la organización con respecto a un problema y lo que se debería hacer para abordarlo; publicación de informes de investigación y políticas.
- **Lobby e incidencia directa:** por ejemplo, trabajar en construir relaciones con los actores relevantes, organizar y asistir a reuniones, enviar cartas de *lobby* o establecer cualquier otro tipo de comunicación directa con los decisores y personas con influencia dentro del Gobierno, las empresas y otras instituciones y organizaciones.
- **Organizar y facilitar la colaboración y el diálogo,** p. ej., reuniendo y colaborando con diferentes partes interesadas y responsables de la toma de decisiones en espacios y plataformas para el debate.
- **Apoyar la incidencia liderada por las comunidades y su participación en la resolución de los problemas,** por ejemplo a través de actividades de sensibilización básicas y eventos de aprendizaje de carácter participativo y compartido.
- **Apoyar a las mujeres y hombres afectados por las crisis para que se conviertan en agentes de cambio y personas influyentes,** por ejemplo a través de programas de desarrollo del liderazgo.
- **Comunicación y medios de comunicación:** colaborar y hacer uso de los medios de comunicación locales, nacionales e internacionales, las redes sociales y los medios digitales y otros canales de comunicación.
- **Alianzas y construcción de redes:** a través del apoyo, financiación, convocatoria y participación en redes de la sociedad civil y de mujeres, así como en movimientos sociales, para cumplir conjuntamente con objetivos comunes.
- **Cambios en las normas sociales y los comportamientos,** por ejemplo apoyando el aprendizaje social o transmitiendo los mensajes a través de personas influyentes.
- **Apoyar a las organizaciones de la sociedad civil (OSC),** por ejemplo a través de financiación básica, asesoramiento técnico y capacitación.

Puede resultar útil analizar los distintos tipos de tácticas en términos de espacios: espacios por invitación, espacios reclamados y espacios cerrados. ¿Cuáles son las oportunidades de incidencia que ya ofrecen estos espacios? ¿Qué oportunidades se pueden generar?

### ESPACIOS DE OPORTUNIDADES EN EL ÁMBITO DE LA INCIDENCIA

ESPACIOS POR INVITACIÓN	ESPACIOS RECLAMADOS	ESPACIOS CERRADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Eventos o foros organizados o a los que asisten las personas responsables de la toma de decisiones. Poder asistir a un evento de estas características constituye una magnífica oportunidad para hablar sobre la necesidad de cambiar las políticas “desde dentro”, así como para forjar relaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Eventos o foros organizados sin apoyo oficial. Constituyen un espacio de diálogo con nuestros aliados e incluso personas con influencia, pero manteniendo una independencia crítica de las personas responsables de la toma de decisiones.</li> <li>➤ Publicaciones: documentos de políticas, informes de investigación, notas informativas.</li> <li>➤ Medios de comunicación e información, redes sociales y medios digitales.</li> <li>➤ Movilización y campañas: manifestaciones, envío de peticiones por correo electrónico, acciones masivas en redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reuniones directas con las personas responsables de la toma de decisiones y personas con influencia.</li> <li>➤ Reuniones directas y no divulgadas con las personas responsables de la toma de decisiones.</li> <li>➤ Aprovechamiento de las relaciones clave con personas influyentes para transmitir información sobre el tema en cuestión a las personas responsables de la toma de decisiones.</li> </ul>

Las decisiones sobre quién hace qué en el marco de la coalición de incidencia deben adoptarse con una visión estratégica. Algunos miembros de la coalición pueden estar en mejor posición que otros para liderar determinadas tácticas. Por ejemplo, una organización puede destacar en el ámbito de la investigación y el desarrollo de políticas, mientras que otra puede tener una larga experiencia facilitando eventos, y otra puede estar en una posición ideal para mantener reuniones directas con las personas responsables de la toma de decisiones, y una cuarta puede ser la mejor para desarrollar acciones de sensibilización en las comunidades.

### Enfocar y dirigir los mensajes

El desarrollo y la redacción de los mensajes y recomendaciones, así como las narrativas que se utilizarán en las distintas tácticas, canales y acciones identificadas constituye un aspecto fundamental del proceso de la estrategia de incidencia.

Los análisis de la protección, que se detallan en el Módulo 1, constituyen una importante oportunidad para empezar a configurar tanto la narrativa general como los mensajes concretos que deben formar parte de cualquier estrategia o iniciativa de incidencia. Los análisis resumidos, como por ejemplo las actualizaciones del análisis de la protección<sup>31</sup> elaboradas por el Grupo Temático Mundial sobre Protección, pueden contribuir a dar forma a la “historia sobre la protección”, así como a poner el foco en las recomendaciones o “llamamientos a la acción” para que los actores a los que se dirige la labor de incidencia o las personas responsables de la toma de decisiones aborden un problema de protección.

El **Gráfico 3.5** muestra los elementos que se deben tener en cuenta a la hora de formular recomendaciones de acciones y medidas concretas y realistas.

En términos generales, cuanto más concreta sea la formulación de las recomendaciones (reflejando el ámbito de influencia o el poder de decisión de los distintos objetivos, y presentando propuestas claras en cuanto a qué acciones concretas son necesarias, en qué lugares, en qué plazo temporal, etc.), más probable es que puedan ponerse en marcha con relativa facilidad. Estas recomendaciones y mensajes pueden incluirse en los productos resultado de la labor de incidencia, como las notas informativas y los documentos de preguntas frecuentes, o en los temas a tratar en las reuniones de *lobby*, reuniones informativas orales, u otros encuentros. Por supuesto, los mensajes y recomendaciones no bastan por sí solos, y su verdadero valor reside en cómo se presentan y comunican a los distintos actores a los que se dirige la incidencia a través de diferentes canales, utilizando los enfoques y tácticas identificados en la estrategia de incidencia.

Gráfico 3,5: **CONSIDERACIONES PARA FORMULAR RECOMENDACIONES SOBRE INCIDENCIA**



La forma en que se presentan y comunican tanto los mensajes y recomendaciones como la narrativa general suele ser tan importante como el propio contenido a la hora de inspirar a los objetivos de incidencia a adoptar las medidas necesarias. Si las comunicaciones y mensajes se presentan de tal manera que encajan con los valores y prioridades de los actores sobre los que queremos ejercer incidencia, es más probable que estos estén más motivados para actuar. Esto es algo que saben bien los actores de protección que negocian con actores armados, por ejemplo. Es necesaria una considerable cantidad de tiempo y energía para encontrar la manera más eficaz de dirigirse a miembros de grupos armados estatales y no estatales y dialogar con ellos (aludiendo a sus valores e intereses subyacentes) y convencerlos de la necesidad de facilitar el acceso de la ayuda humanitaria o de respetar el derecho internacional humanitario.



La importancia de presentar y comunicar los mensajes de incidencia en el ámbito de la protección de manera adecuada, tanto en espacios públicos como privados, es un tema muy destacado en el proyecto de investigación *Advocating for Humanity*, desarrollado por el ODI.<sup>32</sup> Esta investigación ha encontrado pruebas del considerable éxito de actores de la protección en su interlocución con el Departamento de Defensa de los Estados Unidos cuando, en sus conversaciones con el personal funcionario, cambiaron el lenguaje jurídico tradicional por “daños a la población civil”, un término que comunicaba de manera mucho más eficaz las consecuencias de las operaciones militares estadounidenses para la población civil.<sup>33</sup> Asimismo, esta investigación pone de relieve cómo el personal diplomático que trabaja en distintos Gobiernos ha destacado la eficacia de incluir “historias” personales en los mensajes sobre cuestiones de protección que comunican los actores que trabajan en incidencia, ya que estas historias muestran claramente el terrible impacto humano de las violaciones del derecho internacional humanitario y contribuye a la adopción de las medidas necesarias.

La especial atención a la manera de presentar y comunicar los mensajes y narrativas es otro ámbito en el que el enfoque colaborativo puede beneficiar considerablemente a la iniciativa de incidencia, gracias a los distintos puntos de vista que aportan los diferentes actores de protección. Posiblemente, los actores de protección locales y nacionales conozcan mejor qué tipo de mensajes pueden llegar de manera más eficaz a las autoridades pertinentes, mientras que el personal de incidencia que trabaja en Nueva York puede aportar su conocimiento sobre la mejor manera de presentar los mensajes para que tengan un mayor impacto en un miembro concreto del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas. Una organización aliada en la capital del país puede ayudar a enfocar y presentar los mensajes de forma que sean más relevantes y tengan un mayor impacto en los miembros del Parlamento de ese país, con los que se relaciona habitualmente. Los mensajes presentados por cada una de estas personas que trabajan en la iniciativa de incidencia deben basarse en los mismos análisis y los principales “llamados a la acción”, todos ellos comunes, pero que deben adaptarse a los distintos públicos que pueden contribuir al cambio necesario.

## Cuestiones a tener en cuenta en el diálogo con las personas responsables de la toma de decisiones

Los responsables de la toma de decisiones también son personas, y tienen una serie de objetivos y limitaciones que debemos tratar de entender. Esto no implica necesariamente que se esté de acuerdo con su manera de abordar las cosas o con las medidas que adoptan; simplemente, se trata de que la eficacia del trabajo de incidencia debe basarse en la capacidad para entender qué necesita un determinado actor que sea objeto de nuestra labor de incidencia para poder adoptar la decisión que buscamos, y qué le motivaría a hacerlo.

No se debe dar por sentado que las personas responsables de la toma de decisiones disponen de toda la información o los detalles sobre el problema de protección que tratamos de abordar. Compartir con los actores sobre los que ejercemos nuestra labor de incidencia historias personales y ejemplos de cómo el problema está afectando a las vidas de las personas puede ser un elemento importante, ya que se trata de información a la que posiblemente no tengan acceso a través de sus canales de comunicación habituales.

Se recomienda hacer algunas comprobaciones para averiguar qué ha dicho o hecho ya el o la responsable de la toma de decisiones respecto a esa cuestión en concreto, analizando incluso el tipo de lenguaje y la terminología que ha empleado. Esto puede ayudarnos a valorar con mayor precisión cómo presentar nuestros mensajes, por ejemplo reconociendo el valor de pequeñas acciones positivas que los actores a los que dirigimos nuestra labor de incidencia hayan llevado a cabo y que pueden constituir un punto de partida para posteriores medidas. Asimismo, esta pequeña labor de investigación puede resultar útil para replicar parte de la terminología que nuestro objetivo haya utilizado ya o que pueda ser más pertinente para él, alejándonos de la jerga humanitaria.

Se recomienda garantizar el seguimiento, la interlocución continua y el fortalecimiento de las relaciones con estos actores objeto de nuestra incidencia, a través de reuniones posteriores y el intercambio periódico de información y análisis, así como de invitarlos a participar en eventos relevantes y otras acciones, siempre que sea pertinente en función del contexto.

## SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA LABOR DE INCIDENCIA

Además de un plan de incidencia que contribuya a orientar nuestras acciones, es importante prever cómo se van a evaluar los impactos probables o reales de las iniciativas de incidencia a corto y medio plazo. Esto puede ayudarnos a 1) conocer y medir las distintas “contribuciones al cambio” de las iniciativas de incidencia a lo largo del tiempo; 2) en caso necesario, identificar posibles ajustes de nuestra planificación en el futuro; y 3) comunicar el impacto del trabajo de incidencia en los resultados de protección a nuestros aliados de incidencia y otras partes interesadas clave, entre ellas las comunidades afectadas, la dirección de la organización y los donantes, a fin de promover la continuidad de la rendición de cuentas, el apoyo y el foco sobre esta cuestión.

### El proceso de seguimiento, evaluación y aprendizaje en el trabajo de incidencia

Como señala en el manual para la incidencia *Advocacy Guide* de la organización Center for Civilians in Conflict (CIVIC),<sup>34</sup> llevar a cabo un seguimiento de la eficacia de una estrategia de incidencia durante su proceso de aplicación no solo permite que una organización o coalición sepa si ha conseguido los objetivos y resultados establecidos, y en qué medida es responsable de los cambios observados, sino que ofrece la oportunidad de cambiar de rumbo y modificar las tácticas utilizadas cuando el plan de acción todavía se está ejecutando.

Los planes y estrategias de seguimiento, evaluación y aprendizaje de las organizaciones y coaliciones pueden adoptar varios formatos, pero cualquier plan en este ámbito debe incluir:<sup>35</sup>

- Indicadores útiles y cuantificables del avance en la consecución de las metas y resultados deseados.
- Un plan sobre cómo se recopilarán datos para medir los indicadores y para contar con una base de evidencias que permitan evaluar el impacto.
- Una identificación de los sesgos, posibles explicaciones alternativas plausibles a los fenómenos observables y resultados negativos.
- Una previsión de los momentos, tanto planificados como *ad hoc*, en la que se contempla tener espacios para evaluar los avances, reflexionar y aprender, con el objetivo de adaptar las tácticas y la estrategia como sea pertinente.

Además, el plan de seguimiento, evaluación y aprendizaje puede contribuir a mantener la moral del equipo durante toda la campaña. ¡Hay que celebrar todos los resultados positivos, a corto y medio plazo, como el gran éxito que son!

### Evaluar desde el inicio

Evaluar los resultados de las acciones de incidencia desde el primer día puede contribuir enormemente al éxito de la estrategia. La medición de los resultados permite que haya espacio para reflexionar y aprender de las actividades y eventos. Los aprendizajes fruto de esta reflexión pueden o bien confirmar la validez del plan previsto, con el que podremos seguir avanzando o, por el contrario, señalar la necesidad de posibles modificaciones o ajustes.<sup>36</sup>

Gráfico 4.1: LA INCIDENCIA COMO UN CICLO CONTINUO



Adaptado de *Advocacy: A toolkit for small NGOs*, INTRAC.

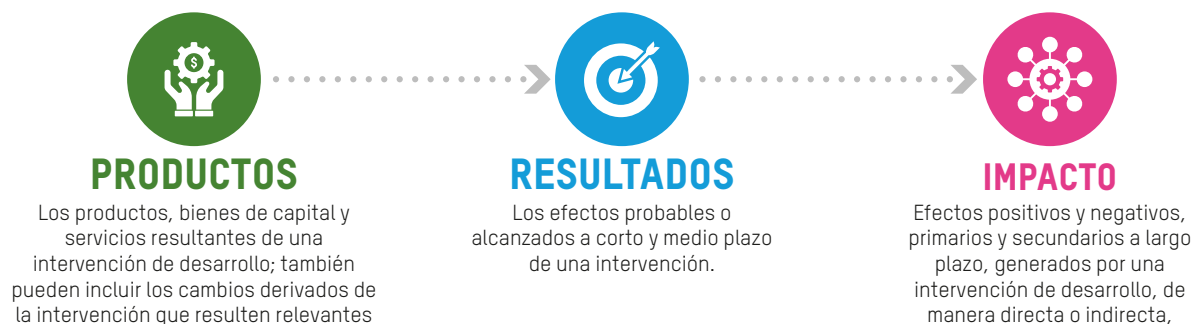
## ¿Qué se debe evaluar y cuantificar?

Es probable que los resultados deseados ya se hayan definido en la estrategia. Los resultados son hitos que contribuirán a la consecución de la meta de la labor de incidencia en materia de protección. El término "resultados" se refiere a los cambios deseados, no a las acciones que se lleven a cabo para conseguirlos. La evaluación o medición de los resultados en el transcurso de la intervención permite averiguar en qué medida se está avanzando en la consecución de la meta final.

Probablemente, los resultados de la labor de incidencia en materia de protección no serán fruto únicamente de nuestros esfuerzos. Normalmente, hay otros actores o circunstancias que influyen en estos resultados, y tan solo en muy raras ocasiones podemos atribuirlos únicamente a nuestro trabajo. Así pues, nuestras contribuciones deben evaluarse en relación con el contexto, más amplio, de lo que han hecho otros actores, y mostrar cómo ha contribuido la labor de incidencia a configurar ese proceso y la obtención de esos resultados.<sup>37</sup>

Algunos resultados serán fáciles de observar y medir, pero otros, en cambio, serán complicados de medir y difíciles de observar.<sup>38</sup> No obstante, en algunos casos, lo más difícil de observar o medir es precisamente lo más significativo. Por ejemplo la legislación, las políticas nacionales y las prácticas en materia de seguridad son fácilmente observables y cuantificables; las doctrinas, los procedimientos, la capacitación, la asignación de recursos y la capacidad institucional, por ejemplo, son medibles pero observables tan solo en algunos casos. Por último, las actitudes y creencias, la cultura institucional y la receptividad a la influencia son más complicadas de medir y más difíciles de observar. Se recopilarán datos para evaluar si se han conseguido los resultados, si bien la tangibilidad de esos resultados puede variar. Los datos recopilados para evaluar la consecución de los resultados de incidencia deben ser tanto cuantitativos como cualitativos.

Gráfico 4.2: PRODUCTOS, RESULTADOS Y IMPACTO



Adaptado de Oxfam, *MEL of Influencing*, Section 2.2.

### Ejemplos de resultados de la labor de incidencia en materia de protección

- Los resultados que pueden utilizarse para medir el cambio político en una cuestión determinada son, por ejemplo, la elaboración de nuevas propuestas o principios rectores (desarrollo de políticas), la presentación formal de políticas (posicionamiento en la agenda política) y la aprobación oficial de políticas (adopción de políticas).
- Algunos de los resultados que pueden utilizarse para medir el grado de participación pública en una cuestión son, por ejemplo, el número de personas que asisten a una conferencia o leen una publicación en redes sociales (exposición pública), el número de personas que participan en una manifestación o que reaccionan a una publicación en redes sociales (participación pública), o el número de personas que firman una petición o comparten un *tuit* (conversión del público).
- Entre los resultados que pueden utilizarse para mediar los cambios de comportamiento o actitud en relación a un tema se encuentran, por ejemplo, el número de personas a las que se ha llegado con la información difundida o el apoyo proporcionado (mayor concienciación), el número de personas que saben qué pueden hacer con respecto a esa cuestión o problema (mayor conocimiento), y la visión positiva o negativa respecto a esa cuestión, o en qué medida se la considera importante (cambio de actitudes).

Adaptado de la *Guía para influir con impacto* de Oxfam

## ¿Cómo evaluar y cuantificar?

La teoría del cambio y/o la estrategia de incidencia definirán los productos a desarrollar, así como los resultados previstos. Asimismo, deberían incluir los indicadores pertinentes para evaluar el desempeño. A partir de estos insumos, se elaborará el plan para la recopilación de datos (véase [Herramienta N° 5](#)). El plan de medición del impacto de la labor de incidencia debe incluir:

- Los resultados a los que dar seguimiento
- Los datos que es necesario recopilar
- Cómo recopilar esos datos
- La frecuencia de la recopilación de datos (semanal, mensual, trimestral)
- Las personas responsables de recopilar los datos
- Con qué fines se utilizarán los datos.

El plan de recopilación de datos<sup>39</sup> orientará al equipo sobre el tipo de información a la que deberá dar seguimiento. El plan debe centrarse en aquellos datos que permitan entender mejor los avances de las iniciativas de incidencia. Al mismo tiempo, dadas las limitaciones de tiempo y recursos, se recomienda recoger tan solo aquellos datos que realmente se vayan a utilizar. Es recomendable tener en cuenta si otras personas u organizaciones ya están recopilando alguno de los datos necesarios, en cuyo caso podrían compartir esa información. El análisis de la protección, y el consiguiente plan de recopilación y análisis de datos, puede ser útil para evitar la duplicación de tareas. El monitoreo y seguimiento de determinados riesgos de protección puede ser relevante para algunos de los indicadores concretos identificados con el fin de evaluar los resultados del trabajo de incidencia.

A la hora de recopilar los datos necesarios, es esencial que todas aquellas personas y organizaciones que aporten información estén plenamente informadas del proceso, a fin de que puedan decidir adecuadamente si participan en él. La organización tiene la responsabilidad de garantizar la privacidad de los datos y de proteger la identidad de quienes los proporcionan, a menos que se acuerde expresamente otra cosa en el consentimiento informado. Se debe poner especial atención para que ninguna persona participante se vea expuesta a algún riesgo para su seguridad a consecuencia del proceso de recopilación de datos. Asimismo, hay que hacer todo lo posible para garantizar la plena inclusión de los grupos tradicionalmente vulnerables, por ejemplo las mujeres, en el proceso de recopilación de datos y, en la medida de lo posibles, que las bases de datos resultantes puedan desglosarse por género y otras categorías pertinentes. Debemos asegurarnos de hacer todo lo que razonablemente esté en nuestra mano para garantizar la inclusión de participantes de poblaciones excluidas.

Las evaluaciones de los resultados de la labor de incidencia en materia de protección dependen en gran medida de los datos cualitativos obtenidos de las encuestas y estudios de evaluación, así como de los análisis internos. Estas metodologías facilitan la comprensión sobre cómo se está produciendo el cambio en un contexto determinado y sobre si las iniciativas de incidencia están contribuyendo a dicho cambio, lo cual permite examinar la eficacia general del trabajo de incidencia, así como facilitar los procesos de adaptación que sean necesarios.

Otra metodología de gran importancia a la hora de recopilar datos cualitativos son las reuniones del equipo. [La Herramienta N° 6](#) es una guía para orientar este proceso. Asimismo, el equipo debe documentar si se ha conseguido algún éxito significativo en materia de políticas en el transcurso del proyecto de incidencia. [Herramienta N° 7](#) muestra cómo reflejar y difundir este tipo de logros.

Por último, la metodología de extracción de resultados es enormemente relevante para el seguimiento, evaluación y aprendizaje en el transcurso de las campañas de incidencia en el ámbito de la protección. Esta metodología se basa en la recopilación de resultados que se analizan invirtiendo la lógica inicial con el objetivo de evaluar las contribuciones al cambio analizado.

Este cambio puede ser negativo y/o no estar relacionado con nuestras contribuciones, sino con las de otros actores. Este proceso también puede denominarse "metodología de mapeo de resultados". En la página web de CIVICUS puede consultarse un completo tutorial sobre la metodología de extracción de resultados.<sup>40</sup> En las [Herramientas N° 7 y 8](#) se recogen más ideas sobre cómo evaluar la contribución de la organización a un determinado cambio.

## Retos para la medición de los resultados de la labor de incidencia

La evaluación y medición de las actividades de incidencia en el ámbito de la protección presenta retos muy concretos. Por ejemplo, el objetivo de la incidencia suele ser conseguir modificaciones legislativas o la creación de nuevas leyes, lo cual es una meta a largo plazo que probablemente sea imposible de medir durante mucho tiempo, ni siquiera durante el período de ejecución de la iniciativa. También puede ocurrir que la labor de incidencia en el ámbito de la protección trate de promover un bien común de carácter abstracto, como los derechos humanos. En ocasiones, la finalidad de la campaña es la prevención o la no adopción de medidas, lo cual es un resultado “negativo”. Por último, es posible que la incidencia en espacios cerrados (como en el caso de las reuniones directas) no sea transparente y, por lo tanto, sea difícil de evaluar.

Resulta tentador poner de relieve aquellos resultados de la incidencia en el ámbito de la protección que son más tangibles y visibles, y por lo tanto más fáciles de medir.<sup>41</sup> No obstante, productos como la actividad en redes sociales o la asistencia a reuniones pueden tener relevancia tan solo en un contexto determinado. Centrarse en este tipo de éxitos no permitirá evaluar el cambio real, ya que el impacto suele producirse más allá de la superficialidad de aquello que resulta fácilmente cuantificable. Por este motivo es tan importante registrar y analizar datos cualitativos que evalúen las contribuciones de las iniciativas de incidencia a los logros que se consigan tanto durante la campaña como al final de la misma.

Gráfico 4,3: **EL ICEBERG DEL VALOR**



Adaptado de Schlangen, Rhonda y Jim Coe (2014). *The Value Iceberg Weighing the benefits of advocacy and campaigning*.

En general, la mayor parte de nuestros esfuerzos se dedican a diseñar estrategias y planes de incidencia sólidos, y después a ejecutarlos. La elaboración de un plan conjunto de seguimiento, evaluación y aprendizaje que permita valorar nuestra contribución al cambio suele hacerse mucho después, si es que se hace. Esto supone que, como profesionales de la incidencia, estamos perdiendo la oportunidad de poner de manifiesto nuestra capacidad de influencia y cómo ésta contribuye a mejorar los resultados en materia de protección. Buscar el tiempo y el espacio necesarios para desarrollar un plan de seguimiento, evaluación y aprendizaje, incluso uno sencillo, desde el inicio de la intervención, puede resultar muy útil a la hora de mejorar la rendición de cuentas, la credibilidad y el impulso necesarios para sostener el trabajo de incidencia a largo plazo.

## Consejos para abordar las preguntas sobre cómo medir los resultados menos tangibles de la incidencia en el ámbito de la protección que surgirán durante la ejecución del plan de seguimiento, evaluación y aprendizaje

### 1. **RETO:** ¿Cómo medir el éxito cuando aún no se ha modificado la política/ley que tratamos de cambiar?

**Consejo:** No haga seguimiento únicamente de los objetivos en materia de políticas; analice los resultados definidos en la estrategia de incidencia.

### 2. **RETO:** Resulta difícil medir los avances de la iniciativa de incidencia porque los resultados no son tangibles.

**Consejo:** Habrá pruebas que demuestren que se han logrado resultados importantes gracias a la labor de incidencia independientemente de si son tangibles o no. Por ejemplo, para evaluar los cambios en la opinión pública, podemos utilizar como indicadores la publicación de artículos positivos al respecto en los grandes medios de comunicación o las encuestas de opinión.

Si el resultado deseado es que una cuestión concreta se incluya en la agenda política, podemos utilizar como indicadores el aumento de los debates parlamentarios al respecto, o que el Gobierno invite a las partes interesadas para consultarlas sobre esa cuestión, por ejemplo. Que los responsables de la elaboración de políticas acepten reunirse con nosotros o nos inviten a presentar nuestras propuestas puede servir como prueba de un fortalecimiento de nuestras relaciones.

### 3. **RETO:** Es difícil dilucidar si los cambios positivos son fruto del trabajo de incidencia o de otros factores.

**Consejo:** Se recomienda evaluar nuestra contribución, y no tanto a quién puede atribuirse el resultado. La elaboración de políticas y leyes depende de multitud de factores, y gran parte del proceso tiene lugar en espacios cerrados. Es prácticamente imposible saber con certeza qué papel ha desempeñado una organización en la decisión, política o ley adoptada.

Se recomienda evaluar de manera crítica por qué consideramos que hemos contribuido al cambio y de qué manera, en base a los datos que se han recopilado y monitoreado. Así, otros actores podrán debatir sobre las conclusiones de este análisis y aceptarlas o rechazarlas según consideren.

- Se recomienda triangular la evaluación planteando las mismas preguntas sobre nuestra contribución a distintas partes interesadas, para posteriormente analizar coincidencias en sus puntos de vista.
- Se deben guardar y registrar todas las cartas y declaraciones en las que los responsables de la elaboración de políticas reconozcan la influencia de nuestra iniciativa de incidencia.
- Programe herramientas de búsqueda como Google Alerts para buscar en Internet menciones a nuestra organización, informe, la persona más citada en el informe, etc.

### 4. **RETO:** Cuando la estrategia se ha modificado durante su aplicación debido a los cambios en las dinámicas, es difícil dar seguimiento y evaluar los avances.

**Consejo:** Dado que no se trata de un proceso lineal, es importante registrar los cambios en la estrategia, enfoque o tácticas utilizadas. Se recomienda recopilar datos después tanto de todas las reuniones, para registrar la participación, como de todos los eventos, a fin de recoger las impresiones sobre los mismos cuando aún están recientes. Estas notas nos ayudarán a analizar los factores de contribución al cambio en el futuro.

Adaptado de *Advocacy: A toolkit for small NGOs, INTRAC*<sup>41</sup>

# GESTIÓN DE LOS RIESGOS DE INCIDENCIA EN MATERIA DE PROTECCIÓN

A menudo, la acción humanitaria se desarrolla en contextos inestables o volátiles, en los que las personas afrontan una amplia gama de riesgos de protección provenientes de una multitud de fuentes, incluidos peligros naturales, desplazamientos forzados, conflictos armados, violencia y/o abusos de los derechos humanos. Estos contextos pueden estar marcados por la incertidumbre, lo que dificulta la gestión informada de los riesgos pero hace que sea incluso más necesaria. En la labor de incidencia sobre cuestiones relativas a la protección a menudo ha de hacerse frente a temas sensibles o polémicos. No obstante, las preocupaciones sobre los posibles riesgos para la organización, el persona, los socios, las personas con las que se trabaja y los programas no deberían impedir que se lleve a cabo la labor de incidencia, pero sí llevar a que las organizaciones trabajen juntas para adoptar estrategias y tácticas de incidencia que tengan en cuenta los riesgos mediante la identificación, el análisis y la respuesta ante los riesgos. En última instancia, se trata de evaluar los riesgos, y no de hacer suposiciones sobre los mismos, y posteriormente gestionarlos y mitigarlos de manera activa para reducir los efectos negativos potenciales.

## Risks and Risk Management

### Gestión de los riesgos: ¿Qué particularidades tiene la prevención y respuesta ante el daño a la población civil?

“ La labor de incidencia en materia de prevención y respuesta ante el daño puede conllevar riesgos adicionales para las organizaciones o las personas para las que trabajan debido a la natura sensible del tema o a la implicación de actores armados, la proximidad a zonas en conflicto o el tipo de información que se maneja.<sup>42</sup> ”

Obtenido de [CIVIC's Advocacy Guide](#).

Los riesgos pueden comprenderse en relación a posibles eventos futuros o peligros que causen daño y a sus efectos potenciales. Muchas organizaciones (y empresas también) han adoptado la definición de riesgo que la Organización Internacional de la Normalización propuso en 2018. Según esta definición, el riesgo es el **efecto de la incertidumbre sobre los objetivos**<sup>43</sup>. Es importante reconocer que el efecto puede ser tanto positivo como negativo, y que puede cambiar a lo largo del tiempo. El elemento de incertidumbre también cambia con el tiempo, ya que se ciñe al limitado conocimiento sobre el futuro que tenemos en el presente. Asimismo, los riesgos están conectados a objetivos (personas, organizaciones, etc.), lo que diferencia al riesgo de la incertidumbre en general, ya que no todas las incertidumbres tienen efecto en organizaciones relevantes, su personal, sus socios, las personas con las que se trabaja o los programas. Por lo tanto, es necesario mantener la atención en eventos de riesgo que pueden tener un efecto en esos objetivos y, al definir los riesgos de manera colectiva, recordar que las distintas organizaciones presentan diferencias en materia de metas, valores, enfoques, mandatos, etc., por lo que perciben el impacto de los riesgos o los eventos de riesgo de manera diferente.

La gestión de los riesgos hace referencia a los intentos de eliminar o reducir el riesgo de que se produzca un daño en el futuro. Existen varios enfoques y marcos distintos que sirven de ayuda para ello en los distintos sectores. La gestión del riesgo empresarial, por ejemplo, constituye un marco generalmente aceptado para la gestión de los riesgos.<sup>44</sup>

A su vez, existen otros enfoques que ayudan a mitigar los riesgos, como la transversalización de la protección,<sup>45</sup> que consiste en el proceso de incorporación de los principios de la protección y de promoción del acceso, la seguridad y la dignidad significativos en la ayuda humanitaria a la vez que se reducen los riesgos de que se produzcan casos de discriminación, abuso, violencia, abandono y explotación. Ciertas organizaciones, por ejemplo, aplican un enfoque denominado “programación segura”<sup>46</sup>, cuyo objetivo es garantizar que las respuestas humanitarias incluyan medidas proactivas para asegurarse de que las acciones y los programas no causen daño a las personas involuntariamente ni socaven los valores, los estándares y las normas que sostienen su labor.

La sensibilidad ante los conflictos y el principio de no hacer daño<sup>47</sup> son otras maneras de mitigar efectos negativos no intencionados. Este módulo no se basa en un marco o enfoque concreto, sino que busca abordar los elementos y los errores comunes que se producen en la gestión de los riesgos al llevar a cabo una labor de incidencia en materia de protección, así como destacar el hecho de la gestión de los riesgos es un proceso continuo. Los procesos de evaluación de riesgos debería ser una parte integral de los procesos de planificación de las estrategias de incidencia, e incluir un diverso grupo de personas y organizaciones que representen distintas experiencias y conocimientos expertos. Una buena evaluación de riesgos debería buscar dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué podría suceder?
- ¿Qué probabilidades hay de que suceda?
- ¿Cuál es el impacto potencial?
- ¿Quiénes son las partes interesadas clave afectadas (p. ej., miembros del personal, personas a título individual, comunidades, activistas, simpatizantes, socios)?
- ¿Quiénes son los posibles adversarios (que supongan una amenaza para las personas que participan en la actividad de incidencia y/o las personas con las que trabajamos) y aliados en el proceso de incidencia?
- ¿Cómo pueden prevenirse, mitigarse o gestionarse dichos riesgos?
- ¿Los beneficios compensan los riesgos probables?
- ¿Qué medidas pueden tomarse para mitigar los riesgos?

## Conocer el contexto local

Uno de los primeros pasos en la gestión de riesgos es analizar el contexto y las esferas en las que se desarrolla la estrategia de incidencia. Este análisis del contexto se basa en el análisis contextual, el mapa de partes interesadas y el análisis de poder al examinar todos los factores relativos al contexto que haya disponibles. Esto puede incluir consideraciones sobre algunos de los siguientes actores, los cuales pueden diferir en función de las zonas geográficas, los contextos rurales y urbanos, etc.

### Factores a tener en cuenta<sup>48</sup>

- Temas de actualidad, historia, marcos jurídicos, tradiciones culturales y religiosas y normas sociales.
- Alianzas, desigualdades y fisuras de carácter político, económico, religioso étnico y de otros tipos.
- Nivel de seguridad e inseguridad y factores contribuyentes.
- Actitudes y percepciones sobre los diferentes grupos étnicos y minoritarios, de género, religiosos y extranjeros (occidentales, diáspora y regionales).
- Actitudes y percepciones sobre los grupos de la sociedad civil, organizaciones humanitarias, etc.
- Cuestiones de gobernanza, incluida la corrupción.



Durante este proceso, puede resultar útil reconocer que los intereses/objetivos declarados por los actores pueden no ser los mismos que los reales. Asimismo, es aconsejable identificar vínculos e interacciones entre actores a partir del análisis de poder y evaluar cómo estas relaciones pueden afectar a su organización y sus aliados y, en última instancia, a la estrategia de incidencia. Al realizar el análisis del contexto, puede ser útil desglosar las categorías dentro del contexto, por ejemplo, utilizando el enfoque del análisis PESTLE. PESTLE significa política, economía, social, tecnología, legalidad y ecología. Constituye un marco de gestión y herramienta de diagnóstico que ayuda a las organizaciones a comprender los factores externos, al mismo tiempo que proporciona una comprensión sistemática del contexto en su conjunto. Al llevar a cabo este análisis, resulta útil identificar problemas, actores, relaciones, dinámicas, poder, control, objetivos, etc. dentro de cada categoría, y cuál es el impacto potencial que podrían tener en los objetivos marcados. Véase la [Herramienta N° 9](#) para más información sobre PESTLE.

## Análisis de riesgos

A partir del análisis contextual, se puede comenzar un análisis específico de los riesgos dividiendo el proceso en tres fases: identificación de los riesgos, evaluación de los riesgos y estrategias ante los riesgos (es decir, cómo los gestionamos). Tras el mapeo de partes interesadas, el mapeo del poder u el análisis del contexto (p. ej., aplicando el enfoque PESTLE), ya se habrán identificado ciertas amenazas y riesgos.

Puede contribuir a validar y dar más matices a este análisis garantizando un debate e intercambio de ideas colectivo con socios y aliados clave, usando para ello herramientas básicas; p. ej., puede resultar útil hacer una lista de posibles riesgos utilizando un sencillo registro de riesgos o escribiendo una lista básica en una pizarra para garantizar que se tengan en cuenta todos los riesgos. Entre los tipos de riesgos más comúnmente asociados con la labor de influencia o incidencia destacan:

- **Riesgos directos a la seguridad:** Incluyen la vigilancia (comunicaciones, física), el daño a bienes y a la propiedad, las amenazas y la intimidación, las detención arbitrarias y las persecuciones, los ataques violentos, los secuestros o los asesinatos.
- **Riesgos políticos:** Incluyen represalias del Gobierno contra su organización, sus socios y/ las comunidades, restricciones para poder operar en el país o amenazas sobre la continuidad de la licencia para seguir operando.
- **Riesgos para la reputación** Incluyen reacciones hostiles de los medios y del público, pérdida de ingresos comunitarios o institucionales o daños a las relaciones con otros actores de la sociedad civil o ONG nacionales e internacionales.
- **Riesgos jurídicos:** Incluyen la difamación (cualquier cosa que pueda dañar o percibirse como que daña la reputación de alguien), medidas legales contra su organización o sus socios o reclamación de una compensación.
- **Riesgos de credibilidad:** Si la labor de influencia tiene poco o ningún impacto en los cambios que desea lograr, existe un riesgo de ser objeto de críticas y de daño para la reputación entre el propio personal de su organización,

No todas las personas implicadas directa o indirectamente en una campaña de incidencia estarán expuestas al mismo nivel de riesgos. Es probable que factores como el género, la edad, la raza, la nacionalidad y el nivel socioeconómico afecten la probabilidad de que una persona esté expuesta a represalias, incluido la violencia y el abuso. En concreto, las defensoras de los derechos humanos y las activistas se enfrentan a represalias porque cuestionan una dinámica de poder y distribución de recursos desiguales y porque muchas personas consideran que es inaceptable que una mujer alce su voz y exija que se la escuche. En efecto, una proporción considerable de la violencia a la que se enfrentan las defensoras de los derechos humanos proviene de sus propias familias y comunidades, y es en gran medida invisible a las personas ajenas a ese entorno.

La situación es similar para las organizaciones que participan en actividades de incidencia o en la labor de protección en general. Las organizaciones nacionales afrontarán distintos riesgos que las organizaciones internacionales, del mismo modo que es posible que las agencias de las Naciones Unidas se enfrenten a riesgos distintos que las ONG internacionales o las organizaciones de defensa de los derechos humanos. Esto pone de relieve la necesidad de contar con una diversidad de personas, comunidades y organizaciones en el diseño y aplicación de la identificación de los riesgos y las estrategias para su mitigación.

Por lo tanto, cada riesgo identificado debe evaluarse en función de la ubicación, quién o qué puede estar en riesgo y cuál es el impacto potencial, sin olvidar que la ocurrencia de un suceso de riesgo no siempre afecta a distintas organizaciones y grupos de la misma manera. Un sistema de calificación de riesgos es un enfoque popular que ayuda a calificar la probabilidad de que se materialice un riesgo al mismo tiempo que reduce la severidad de su impacto. También se le conoce como matriz de riesgos (véanse [Herramientas N° 10 y 13](#)). Durante estos procesos pueden descubrirse multitud de riesgos, potencialmente más de los que se puedan gestionar. En función del contexto y de la inclinación al riesgo de las partes implicadas, se puede centrar la atención en los sucesos más probables, los riesgos con mayor impacto o una combinación de ambos: los riesgos de alta probabilidad y alto impacto.

## Estrategias para la mitigación de riesgos

Una vez que se han identificado los riesgos y quién o qué puede estar en riesgo, y que se han tomado decisiones sobre los riesgos en los que centrarse, es el momento de elaborar una estrategia para los riesgos. En general, existen cuatro estrategias diferentes entre las que elegir: aceptar/tolerar, evitar/eliminar, transferir y reducir/mitigar.

Cuando un riesgo se presenta como una oportunidad positiva, las organizaciones pueden gestionarlo de manera distinta, ya sea explotándolo, experimentándolo, fomentándolo o aceptándolo.

Aceptar un riesgo no reduce sus efectos y tampoco implica ignorarlo; debe hacerse un seguimiento continuo de todos los riesgos. Evitar o eliminar un riesgo es lo opuesto a aceptarlo: en este caso la estrategia consiste en cesar las acciones (la estrategia de incidencia) y buscar nuevas maneras de conseguir los mismos objetivos.

Transferir el riesgo implica pasar su responsabilidad de alguna manera a una tercera parte. Cuando un grupo de organizaciones participan en una labor de incidencia colectiva, la transferencia del riesgo también podría consistir en compartir el riesgo internamente entre ellas, ya que algunas organizaciones pueden estar en una mejor posición para llevar a cabo las actividades de incidencia más directas, otras pueden centrarse en las reuniones bilaterales y la diplomacia y otras en las fuentes de datos y los análisis.

Reducir o mitigar un riesgo implica una estrategia para reducir la probabilidad y/o el impacto del suceso de riesgo a un nivel aceptable.

Una vez que se haya elaborado una estrategia para abordar los riesgos, es posible que sigan quedando riesgos residuales, los cuales deben evaluarse de nuevo. Asimismo, es importante reconocer que cualquier estrategia seleccionada o aplicada puede intensificar otros riesgos o crear algunos nuevos, por lo que el seguimiento continuo de los riesgos residuales y adicionales y la efectividad de las medidas tomadas son un componente importante y constante del ciclo de gestión de riesgos.

La incidencia en materia de protección dirigida a las personas que ostentan el poder y las campañas en contextos difíciles y restringidos son actividades con riesgos inherentes. Los riesgos que conlleva llevar a cabo acciones deben sopesarse con los riesgos para la organización, los programas, los socios y la ciudadanía que surgirán si no hacemos nada, permanecemos en silencio o permitimos que ocurra o continúe una injusticia.

Para hacer frente a las complejidades que entrañan la labor de incidencia y los riesgos es necesario el apoyo del liderazgo a fin de aumentar la motivación para actuar y abordar las percepciones mal informadas sobre los riesgos.<sup>49</sup> Una buena gestión de los riesgos requiere de un análisis y un plan sólidos en los que participen todos los socios y aliados relevantes para la labor de incidencia, al mismo tiempo que se forman opiniones fundamentadas de manera rápida, efectiva y continua para gestionar y mitigar los riesgos como parte de un proceso constante e iterativo. Por último, existen otras consideraciones y medidas básicas que pueden contribuir a minimizar los riesgos que entraña la labor de incidencia en materia de protección.

- **Tomar decisiones fundamentadas:** Cuando seleccione los problemas de protección que desea abordar en su labor de incidencia, tome decisiones fundamentadas sobre el nivel de riesgo que es aceptable y el que no.
- **Planificar con cuidado la estrategia de incidencia:** Una planificación exhaustiva y un análisis sólido son elementos fundamentales para gestionar los riesgos. Debe aspirar a conseguir una buena comprensión del contexto y de los actores que operan en él, incluidos aquellos a los que dirige su labor de incidencia. Es importante ser consciente de los factores externos e internos existentes que pueden influir sobre dichos actores.
- **Incidencia con base empírica:** Es un elemento central de la gestión de los riesgos asociados a la incidencia. Los análisis de los datos y de los riesgos de protección en los que se apoya la labor de incidencia deben llevarse a cabo respetando un alto nivel de calidad, y no deben incluir suposiciones o percepciones subjetivas de la realidad.
- **Trabajar en colaboración** con actores con ideas afines puede ayudar a reducir los riesgos. La inclusión de personas con las que trabajamos en procesos estratégicos puede contribuir a fomentar la identificación y validación, así como a ayudar a garantizar que la labor de incidencia refleje las necesidades de las personas afectadas.

Gráfico 5.1: **CONSIDERACIONES PARA DESARROLLAR UN PLAN DE MITIGACIÓN DE LOS RIESGOS**<sup>50</sup>

Si bien no se trata de una lista exhaustiva, puede ser útil que las organizaciones tengan en consideración lo siguiente a la hora de desarrollar un plan de mitigación de los riesgos.



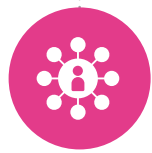
**Elección del mensaje y del medio para expresarlo:** Las estrategias que se basan en mensajes de confrontación pueden ser muy eficaces en determinados contextos, sobre todo cuando la seguridad es considerada como un bien público sujeto a vigilancia pública y del que es posible hacer un examen minucioso, y cuando los Gobiernos son sensibles y reactivos ante las críticas constructivas. En otros entornos, es posible que las OSC o las coaliciones se enfrenten a represalias del Gobierno o a reacciones negativas por parte de la población. En estos casos, las OSC pueden reformular sus mensajes para alinearlos con aquellos valores sociales o institucionales que más puedan influir en los comportamientos, utilizando para ello canales privados para fomentar la confianza, trabajando con movimientos de base, centrándose en mensajes positivos que presenten soluciones o incluso utilizando el arte y contenidos multimedia de manera creativa.



**Planificación de la seguridad:** Las OSC deberían disponer de un plan de seguridad que abarque adecuadamente los riesgos relevantes y que incluya la gestión de los riesgos digitales (como la gestión responsable de los datos y el encriptado o una tecnología de la información y protocolos de comunicación protegidos) y los riesgos físicos (instalaciones, desplazamiento del personal y seguridad en los eventos y actividades). El personal debería recibir una formación sobre el plan de seguridad y los procedimientos de respuesta de emergencia aplicables, y la organización debería contar con una estrategia de comunicación aplicable en casos de crisis.



**Controles internos, transparencia y gobernanza:** En determinados contextos, las OSC pueden enfrentarse a procedimientos legales o a ataques a su reputación como resultado de sus actividades de incidencia. Es posible proteger a la organización de ataques arbitrarios garantizando la calidad y la transparencia de los métodos y actividades de investigación empleados y fomentando la gobernanza institucional y el cumplimiento de las normas en vigor.



**Coaliciones y apoyo externo:** En ciertos entornos, las OSC pueden alinear su labor con la de otras organizaciones similares o con aliados inesperados (como empresas o grupos comerciales), o bien buscar el apoyo de aliados internacionales para proteger su trabajo frente a determinados riesgos.

Adaptado del gráfico de [Civic Advocacy Guide](#)

# REFERENCIAS A OTRAS LECTURAS, RECURSOS Y HERRAMIENTAS

## Sección 1

- CARE. *Emergency Toolkit: Developing an Advocacy Strategy and Taking Action*. <https://www.careemergencytoolkit.org/topics-issues/2-advocacy/9-developing-an-advocacy-strategy-and-taking-action/>
- CARE. (2014). *The CARE International Advocacy Handbook*. <https://www.care-international.org/files/files/Care%20International%20Advocacy%20Handbook.pdf>
- Global Protection Cluster. *Protection Analytical Framework*. <https://globalprotectioncluster.org/field-support/Protection-Analytical-Framework>
- Norwegian Refugee Council. *NRC Protection Resource Pack: Legal and Normative Frameworks*
- Oxfam. *Guide to Feminist Influencing*, Section 2 on Gender Analysis. [https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/file\\_attachments/oxfams\\_guide\\_to\\_feminist\\_influencing\\_english.pdf](https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/file_attachments/oxfams_guide_to_feminist_influencing_english.pdf)
- Oxfam. (2020). *Influencing for Impact Guide*. <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/621048/gd-influencing-for-impact-guide-150920-en.pdf?sequence=1>
- IRC-DRC. Protection Analysis Roadmap. <https://rescue.app.box.com/s/trfxly0dgspfp8msqwl1vufggzil22ff/file/896292800720>
- IRC-DRC. Problem Solving Approach Canvas. <https://rescue.app.box.com/s/trfxly0dgspfp8msqwl1vufggzil22ff/file/896279702440>

## Sección 2

- BOND. Theory of Change for Advocacy and Campaigns. <https://www.bond.org.uk/resources/theory-of-change-for-advocacy-and-campaigns>
- CARE. (2014). *The CARE International Advocacy Handbook*. <https://www.care-international.org/files/files/Care%20International%20Advocacy%20Handbook.pdf>
- Global Protection Cluster. (2020). *GPC Collective Advocacy for Strategic Impact – 22 September 2020*. <https://www.globalprotectioncluster.org/2020/07/22/gpc-collective-advocacy-for-strategic-impact/>
- INTRAC. *Advocacy: A Toolkit for Small NGOs*. <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2022/06/BA-Advocacy-Toolkit.pdf>
- Oxfam. (2019). *Oxfam's Guide to Feminist Influencing*. <https://www.oxfam.org/en/research/oxfams-guide-feminist-influencing>
- Oxfam. (2020). *Influencing for Impact Guide*. <https://policy-practice.oxfam.org/resources/influencing-for-impact-guide-how-to-deliver-effective-influencing-strategies-621048/>
- Oxfam. (2014). *Quick Guide to Power Analysis*. <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/313950/ml-quick-guide-to-power-analysis-210214-en.pdf?sequence=1>
- OHCHR. *Manual on Human Rights Monitoring*. Chapter 31, 'Advocacy and Intervention with the National Authorities'. <https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/Chapter31-24pp.pdf>
- G. Mitchell. (2022). *Engaging decision-makers on human rights issues: A Practice Guide for Civil Society*.

Centre for Asia Pacific Refugee Studies (CAPRS), University of Auckland. [https://cdn.auckland.ac.nz/assets/education/about/research/CAPRS/Final%20Practice%20Guide\\_%20Engaging%20Decision%20Makers%20GM%20CAPRS%20May%202022.pdf?mc\\_cid=1158399763&mc\\_eid=8b4d4fbfa2](https://cdn.auckland.ac.nz/assets/education/about/research/CAPRS/Final%20Practice%20Guide_%20Engaging%20Decision%20Makers%20GM%20CAPRS%20May%202022.pdf?mc_cid=1158399763&mc_eid=8b4d4fbfa2)

- Theory of Change (TOC): NGO Free Press Unlimited: <https://www.freepressunlimited.org/en/who-we-are>
- TOC: Dutch MoFA: <https://www.government.nl/binaries/government/documenten/policy-notes/2019/11/28/policy-framework-strengthening-civil-society/Annex+5+%28Engels%29+--+Strengthening+Civil+Society+-+Theory+of+Change.pdf>
- TOC: Unicef webinar: [https://www.betterevaluation.org/resources/overview/UNICEF\\_Webinar\\_ToC](https://www.betterevaluation.org/resources/overview/UNICEF_Webinar_ToC)
- TOC: UNFPA example: [https://www.unfpa.org/sites/default/files/admin-resource/UNFPA\\_strategic\\_plan\\_2018-2021\\_Annex\\_2\\_-\\_Theory\\_of\\_change\\_-\\_FINAL\\_-\\_24Jul17.pdf](https://www.unfpa.org/sites/default/files/admin-resource/UNFPA_strategic_plan_2018-2021_Annex_2_-_Theory_of_change_-_FINAL_-_24Jul17.pdf)
- WWF. [http://awsassets.panda.org/downloads/Policy\\_and\\_Advocacy\\_Toolkit\\_300617.pdf](http://awsassets.panda.org/downloads/Policy_and_Advocacy_Toolkit_300617.pdf)
- UNICEF (pgs 40, 42 and 44): [http://awsassets.panda.org/downloads/Policy\\_and\\_Advocacy\\_Toolkit\\_300617.pdf](http://awsassets.panda.org/downloads/Policy_and_Advocacy_Toolkit_300617.pdf)

### Sección 3

- ALNAP. (2005). *Protection – An ALNAP Guide for Humanitarian Agencies*. <https://www.alnap.org/help-library/protection-an-alnap-guide-for-humanitarian-agencies>
- ODI/HPG. (2021). *Collaborative Advocacy Between Humanitarian and Human Rights Actors*. [https://cdn.odi.org/media/documents/Advocacy\\_IP\\_Collaborative\\_advocacy\\_web.pdf](https://cdn.odi.org/media/documents/Advocacy_IP_Collaborative_advocacy_web.pdf)
- ODI/HPG. (2022). *Influencing States' Policy and Practice on the Protection of Civilians*. [https://cdn.odi.org/media/documents/Influencing\\_states\\_policy.pdf](https://cdn.odi.org/media/documents/Influencing_states_policy.pdf)
- Oxfam. *A Rights in Crisis Guide to Influencing*. <https://www.oxfam.org/en/research/rights-crisis-guide-influencing>
- Oxfam. (2020). *Influencing for Impact Guide*. <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/621048/gd-influencing-for-impact-guide-150920-en.pdf?sequence=1>

### Sección 4

- ALNAP. (2014). *The Value Iceberg: Weighing the Benefits of Advocacy and Campaigning*. <https://www.alnap.org/help-library/the-value-iceberg-weighing-the-benefits-of-advocacy-and-campaigning>
- Center for Civilians in Conflict (CIVIC). (2022). *Protecting Together: Preventing, Mitigating, and Addressing Civilian Harm. Advocacy Guide*. [https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC\\_Advocacy\\_Guide-English.pdf](https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-English.pdf)
- Center for Evaluation Innovation. (2019). *When the Best Offense is a Good Defense: Understanding and Measuring Advocacy on the Defense*. [https://www.evaluationinnovation.org/wp-content/uploads/2019/06/DEF\\_ADV\\_PAGES\\_L0.pdf](https://www.evaluationinnovation.org/wp-content/uploads/2019/06/DEF_ADV_PAGES_L0.pdf)
- CIVICUS. *Monitoring & Evaluation Toolkit*. <https://www.civicus.org/monitoring-toolkits/>
- INTRAC. *Advocacy: A Toolkit for Small NGOs*. <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2022/06/BA-Advocacy-Toolkit.pdf>
- Oxfam. (2020). *Influencing for Impact Guide*. <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/621048/gd-influencing-for-impact-guide-150920-en.pdf?sequence=1>
- Oxfam. *MEL of Influencing Toolkit*. <https://melofinfluencing.org/>

## Sección 5

- CARE Emergency Toolkit <https://www.careemergencytoolkit.org/>
- Center for Civilians in Conflict (CIVIC). Protecting Together: Preventing, Mitigating, and Addressing Civilian Harm. Advocacy Guide (Section 5: Risk Management). [https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC\\_Advocacy\\_Guide-English.pdf](https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-English.pdf)
- COSO. *Enterprise Risk Management: Understanding and communicating risk appetite*. <https://www.coso.org/Shared%20Documents/ERM-Understanding-and-Communicating-Risk-Appetite.pdf>
- EISF. (2017). *Security Risk Management: A basic guide for smaller NGOs*. <https://gisf.ngo/resource/security-risk-management-a-basic-guide-for-smaller-ngos/>
- EISF. (2020). *Security to go: a risk management toolkit for humanitarian aid agencies*. <https://gisf.ngo/resource/security-to-go/>
- Humanitarian Policy Group (HPG). (2011). *Risk in humanitarian action: towards a common approach?* <https://cdn.odi.org/media/documents/6764.pdf>
- InterAction/Humanitarian Outcomes. (2016). *NGOs and Risk: How international humanitarian actors manage uncertainty*. [https://www.interaction.org/wp-content/uploads/2019/02/ngos\\_and\\_risk\\_-\\_february\\_2016.pdf](https://www.interaction.org/wp-content/uploads/2019/02/ngos_and_risk_-_february_2016.pdf)
- InterAction/Humanitarian Outcomes. (2019). *NGOs & Risk: Managing uncertainty in local-international partnerships*. <https://www.interaction.org/wp-content/uploads/2019/03/Risk-Global-Study.pdf>
- ODI. (2019). *Risk-informed development: from crisis to resilience*. <https://odi.org/en/publications/risk-informed-development-from-crisis-to-resilience/>
- Oxfam. Safe Programming: <https://www.oxfamwash.org/en/communities/safe-programming>

# ESTUDIOS DE CASO

## Estudio de caso

# FORTALECIMIENTO DE LOS DERECHOS DE LAS PROFESORAS EN EL NOROESTE DE SIRIA

*Este estudio de caso ha sido elaborado por la Hurras Network y NEAR.*

### RESUMEN DE LAS LECCIONES APRENDIDAS

- Un grupo de profesoras en el noroeste de Siria dirigió una innovadora iniciativa de incidencia para exigir el derecho a la licencia remunerada por maternidad. Las profesoras constituyen el 60 % de la fuerza laboral en el sector de la educación en una región afectada por los conflictos desde 2011, y a menudo son las principales proveedoras en sus hogares. Durante muchos años, las profesoras que pasaban a ser madres y sus bebés se enfrentaban a graves riesgos de protección, al tener que reincorporarse al trabajo inmediatamente después del parto.
- Se logró crear una iniciativa colectiva de incidencia gracias a unos enfoques centrados en las personas afectadas, promoviendo su colaboración directa con los responsables de la toma de decisiones. Las estructuras descentralizadas para la rendición de cuentas ante la población afectada fueron fundamentales, así como el apoyo de los actores locales para realizar evaluaciones de riesgo, análisis de las partes interesadas, trabajo en red y fortalecimiento de capacidades de un grupo de diez profesoras que defendieron la iniciativa.
- Tras meses de negociaciones con las autoridades locales y los donantes, y de esfuerzos para ejercer influencia sobre los líderes humanitarios, la labor de incidencia logró los resultados esperados. También contribuyó a fomentar una participación amplia y significativa de las personas afectadas en los mecanismos de coordinación, así como a crear estructuras innovadoras con el fin de reorientar la respuesta humanitaria en el noroeste de Siria de manera que incluya a los titulares de derechos y tenga en cuenta sus experiencias vividas.

## Descripción del problema de incidencia y del enfoque/estrategia de los actores implicados

La mayoría del cuerpo docente de las 1070 escuelas que hay en el noroeste de Siria está compuesto por mujeres, que representan el 60% de la fuerza laboral en el sector de la educación. Esta región está afectada por el conflicto desde 2011, y alberga actualmente a más de cuatro millones de personas desplazadas internas. Las profesoras también son madres y, en muchos casos, las principales proveedoras de sus hogares. En los últimos años la zona ha dejado de estar bajo control del Gobierno sirio, y las profesoras embarazadas no tienen acceso a siquiera un día de licencia de maternidad tras dar a luz. Esto implica que no tienen tiempo para recuperarse adecuadamente o para encontrar un lugar seguro o apoyo para el cuidado de sus bebés. Estas madres, sus bebés y sus familias están expuestas a varios riesgos de protección, incluidos daños físicos, angustia emocional y psicológica, problemas de salud mental y riesgos relativos a la protección infantil. A menudo viven y trabajan en tiendas, en condiciones difíciles y precarias que se ven exacerbadas por fuertes lluvias y tormentas de nieve cada invierno. En tan solo una semana en enero de 2021, cerca de 120 escuelas sufrieron desperfectos.<sup>52</sup>

Para abordar esta situación, se puso en marcha una iniciativa de incidencia de base colectiva en agosto de 2011, liderada por profesoras y directoras de escuelas con el apoyo de la organización de protección infantil Hurras Network, la Syria Campaign y el Syrian Women's Advisory Board, que forma parte de las estructuras de liderazgo de las Naciones Unidas en la respuesta en el noroeste de Siria.<sup>53</sup>



Más tarde, en 2022, el Grupo de trabajo para la rendición de cuentas ante la población afectada también participó como parte interesada clave en la iniciativa. Se adoptaron tres tácticas en un principio: documentar las historias de las profesoras y presentarlas como historias relativas a una situación humanitaria; llevar a cabo formaciones para fomentar las habilidades de incidencia de las profesoras, y realizar un mapeo de los responsables de la toma de decisiones y los actores influyentes tanto a nivel local como internacional (por ejemplo, los grupos de trabajo civiles del comité de educación, direcciones de educación y donantes que financian el sistema educativo).

## Roles, acciones y tácticas específicas para la labor de incidencia adoptadas por los distintos actores

Al tener sus historias documentadas por escrito y acompañadas de llamativos materiales visuales, y tras haber definido sus mensajes para la incidencia, el grupo de profesoras se reunió con los responsables de la toma de decisiones y los donantes, y les presentaron su petición de aplicar como un derecho para todas las profesoras en el noroeste de Siria una licencia remunerada por maternidad de tres meses. Las ONG locales implicadas facilitaron las reuniones y tradujeron cuando era necesario.

Posteriormente se organizaron otro tipo de encuentros clave, incluida una ocasión en la que las profesoras asistieron a una reunión mensual del Grupo de Trabajo de Enlace Humanitario (HLG) y hablaron directamente con los coordinadores del Grupo Temático sobre Protección y Educación acerca de los riesgos a los que están expuestas las profesoras embarazadas.

Asimismo, participaron en otra reunión con el coordinador humanitario y el equipo directivo de OCHA. Los asesores sobre rendición de cuentas ante la población afectada para la región del noroeste de Siria también facilitaron reuniones del grupo de profesoras con representantes del Humanitarian Syria Fund y el coordinador humanitario regional adjunto.

A su vez, y bajo los auspicios del proyecto Manahel, ejecutado por la organización privada de desarrollo internacional Chemonics (una iniciativa local que apoya a 470 escuelas), el grupo de profesoras logró alzar su voz y conseguir el espacio necesario para desarrollar su plan estratégico

A las palabras se sumó un incremento de las actividades sobre el terreno a medida que la iniciativa de incidencia iba ganando impulso. Se creó una asociación de mujeres profesionales del sector de la educación para incidir por los derechos de las profesoras y colaborar con los reponsables locales de la toma de decisiones. Una representante de la nueva asociación asistió a una de las reuniones regulares que se organizan dos veces al año entre la Dirección de Educación,<sup>54</sup> las organizaciones de la sociedad civil (OSC), las profesoras y la Asociación de padres y madres con hijos con discapacidad. Estas reuniones a escala local tienen como objetivo ayudar a formular estrategias para las políticas educativas en las regiones rurales de Alepo e Idlib.

La representante del grupo tomó la palabra en diciembre de 2021; mientras, junto con OSC locales, el grupo negoció incansablemente con la Dirección de Educación para lograr que se aprobara la licencia de maternidad para las profesoras.

Se necesitó casi un año para realizar estos esfuerzos, desde que las profesoras presentaron sus historias, pasando por las formaciones para las habilidades de negociación y hablar en público hasta las reuniones con los responsables de la toma de decisiones. La fase de preparación, incluida la redacción de los principales mensajes, la formación y la producción de las historias, llevó cerca de dos meses. Se emplearon varias tácticas hasta conseguir el objetivo de la iniciativa de incidencia en enero de 2022.

Entre ellas, destacan entrevistas en la prensa nacional e internacional, actividades de *lobby* dirigidas a los donantes y responsables de la toma de decisiones, el trabajo en red y las reuniones con las partes interesadas clave para ayudar a conseguir los objetivos de incidencia y y coordinar las actividades.

Los donantes y las direcciones de educación decidieron al final otorgar a las profesoras una licencia de maternidad de tres meses, pero con un solo mes remunerado. Se alinearon las políticas locales y de financiación para proyectos educativos a fin de financiar los salarios de las profesoras sustitutas para cubrir la licencia de un mes. Si bien en la labor de incidencia se pedía una licencia de tres meses, no se indicó específicamente que se cubriera financieramente todo el período.

A pesar de que se utilizaron las historias de las profesoras de manera efectiva para ejercer influencia, faltaba una base sólida de datos, como informes oficiales, para informar a los responsables de la toma de decisiones de los riesgos de protección a los que estaban expuestas las madres/profesoras y sus bebés.

## Consideraciones y gestión de los riesgos

Un análisis de los riesgos llevado a cabo por la Hurras Network<sup>55</sup> y The Syria Campaign concluyó que existía una alta posibilidad de que si las profesoras hubiesen comenzado la iniciativa con su propio nombre, habrían sido objeto de acoso y habrían estado expuestas a que las autoridades locales tomaran represalias despidiéndolas y evitando que pudiesen trabajar en ninguna escuela. Por lo tanto, cuando comenzó la iniciativa de incidencia, en un principio iba a mostrar una historia de éxito centrada en la flexibilidad y la resiliencia de las profesoras en un contexto de guerra prolongada en el noroeste de Siria, sin incluir el tema de la licencia de maternidad en un principio. Las profesoras presentaron su solicitud para tener derecho a la licencia de maternidad en las reuniones posteriores con las partes interesadas. Estas reuniones a puerta cerrada no se grabaron, y estaban sujetas a confidencialidad (es decir, las personas que participaron en las reuniones no podían informar sobre ellas a los medios o en publicaciones en redes sociales).

Todas las profesoras que formaron parte de la iniciativa participaron en el ejercicio de evaluación de riesgos, y ayudaron a decidir cuáles eran las mejores estrategias de mitigación de riesgos. Se informó a todas y cada una de ellas de los posibles riesgos, y aprendieron cómo podrían abordarlos si fuera necesario.

## Proceso, adaptaciones y resultados, con un enfoque centrado en los elementos colectivos y de colaboración

Las organizaciones locales desempeñaron un papel clave a la hora de proporcionar oportunidades a las profesoras para que identificaran a los responsables de la toma de decisiones y se reunieran con ellos. A su vez, les proporcionaron formación y apoyaron su empoderamiento. The Syria Campaign, una organización británica especializada en la labor de incidencia en favor de las personas afectadas por la guerra en Siria, proporcionó asesoramiento. En concreto, contribuyó llevando a cabo un análisis de las partes interesadas y mejorando los mensajes sobre protección en el marco de la incidencia.

Varias ONG locales y actores de la sociedad civil ayudaron a diseñar la iniciativa de incidencia, la cual situaba a las profesoras como elemento central, convirtiéndose por lo tanto en socios. Se alinearon todas las tácticas, desde la redacción en común de los mensajes de incidencia a la invitación a las profesoras a las reuniones para que las dirigieran; por su parte, las ONG y los órganos de coordinación asumieron un papel secundario como organizadores y facilitadores.

El concepto de los titulares de derechos como agentes de cambio estaba presente en todos los aspectos de la iniciativa de incidencia, y determinadas acciones solo fueron posibles gracias a los enfoques innovadores aplicados para colaborar directamente con los responsables de la toma de decisiones y lograr una participación efectiva en los foros humanitarios clave de personas afectadas. La iniciativa también contribuyó a establecer nuevas estructuras, lo que permitió ampliar y reforzar estas dinámicas.

Los canales vigentes para la rendición de cuentas ante la población afectada, dirigidos por las agencias de las Naciones Unidas, permitieron a las personas afectadas participar en plataformas de coordinación humanitaria, lo que fue clave a la hora de coordinar reuniones entre el grupo de profesoras y los responsables de la toma de decisiones pertinentes. Por otra parte, la existencia de otros canales ha permitido realizar una labor de incidencia con grupos armados no estatales y autoridades de facto para mitigar la evacuación de personas desplazadas internas desde un campamento en el noroeste de Siria. Con el objetivo de ampliar estos mecanismos y crear una estructura colectiva para la rendición de cuentas ante la población afectada, el grupo de trabajo para la rendición de cuentas en la región lideró un amplio proceso de consulta con la población civil, ONG locales e internacionales y agencias de las Naciones Unidas, enmarcado en un "Plan de acción para el cambio" de un año con tres objetivos principales: escuchar con atención a las personas afectadas, responder de manera efectiva y comunicar de manera sensible. De cara a estos objetivos, la intención es que diez grupos de trabajo independientes lleven a cabo diez acciones clave,<sup>56</sup> emparejados con otros diez grupos de trabajo que realizarán un seguimiento y una evaluación de cada una de las acciones. Entre los miembros del grupo de trabajo destacan agencias de las Naciones Unidas, ONG locales, nacionales e internacionales, Humanity & Inclusion (HI), Reach, el proyecto GenCap de NORCAP, la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (SDC) y el Ministerio de Relaciones Exteriores, del Commonwealth y de Desarrollo del Reino Unido (FCDO).

Otro momento crítico para promover la labor de incidencia que protege a las personas afectadas y que está liderado por ellas fue la creación del Syrian Women's Advisory Board (WAB) a finales de 2021. Este grupo, que forma parte de los mecanismos de coordinación humanitaria de OCHA, ha contado con el apoyo del coordinador

humanitario y ha formado parte de una serie de acciones de incidencia, incluida la protección de empleadas en el sector de la educación. El grupo incluye a mujeres de diferentes sectores en Siria, así como de una serie de OSC sirias. Ha contribuido a que la labor de incidencia en materia de protección de las mujeres y los niños y niñas lograra el apoyo de personas empoderadas a nivel local y se estableciera de manera oficial. Los actores presentes en el terreno también han constatado que, desde que los miembros de WAB participan en las reuniones, tanto los debates como el “lenguaje” empleado por el HLG han comenzado a incluir citas de personas afectadas y problemas planteados por ellas. Esto refleja la influencia del grupo, y es un indicativo del cambio de comportamiento que se ha producido en las reuniones, que han pasado de tener un enfoque puramente técnico a adoptar uno basado en escuchar a las personas afectadas.



*Faraj, de 47 años, sentado en el terreno que fue de su propiedad y que antaño era todo verde. Foto: Islam Mardini*

# Estudio de caso

## REGULACIÓN DEL USO DE ARMAS EXPLOSIVAS EN ZONAS POBLADAS

Este estudio de caso es una adaptación de **Davies, G. and Spencer, A.** (2022b) [\*Collaborative advocacy on the protection of civilians: Children and armed conflict and explosive weapons in populated areas\*](#). HPG report. London: ODI.

### RESUMEN DE LAS CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE CASO

- El uso generalizado de armas explosivas en zonas pobladas, el nivel de daño a la población civil (el 90 % de las muertes por el uso de este tipo de armas es de civiles [AOAV, 2021]), y el hecho de que el derecho internacional humanitario sea insuficiente para abordar el daño que causan muestran la necesidad de regular el uso de armas explosivas en zonas pobladas. Esto ha puesto el énfasis en llevar a cabo una labor de incidencia colectiva entre la sociedad civil, el CICR, las Naciones Unidas y los Estados Miembros que han colaborado para definir y desarrollar políticas y normas internacionales. Los actores implicados desde un primer momento ya habían trabajado juntos a través de otras iniciativas de incidencia colectiva en otras agendas sobre armas (como la munición en racimo o las minas terrestres), y habían desarrollado confianza mutua, un factor clave para la labor de incidencia colectiva. Se sacaron lecciones importantes de la participación previa en la Declaración sobre Escuelas Seguras de 2014.
- Uno de los objetivos centrales del proceso para establecer nuevas normas ha sido la elaboración de una declaración política internacional, con compromisos orientados a la acción que impliquen que los Estados firmantes cambien sus políticas y prácticas.
- Gracias a esta labor de incidencia, 82 Estados se adhirieron oficialmente a la Declaración política sobre la protección de civiles contra el uso de armas explosivas en zonas pobladas en noviembre de 2022. La labor de incidencia se centrará ahora en lograr la universalización de la declaración intentando que otros Estados la firmen, así como fomentando el cumplimiento de sus compromisos, llevando a cabo un seguimiento de las prácticas de los países sobre el uso de armas explosivas en zonas pobladas y apoyando a los países y a sus fuerzas militares para que dejen de recurrir a esta práctica.

### El problema de incidencia y el enfoque adoptado

Cada vez es más frecuente que los conflictos se desarrollen en ciudades y otras zonas pobladas. Es el caso de Siria, Irak, Yemen y, más recientemente, Ucrania, provocando que decenas de miles de civiles mueran o resulten heridos cada año como consecuencia del uso de armas. Cuando se utilizan armas explosivas en zonas pobladas, cerca del 90 % de las muertes es de civiles (AOAV, 2021). En 2021, se registraron más de 11 000 muertes o heridos civiles por el uso de armas explosivas (INEW, 2022a).

La destrucción de infraestructuras y servicios básicos, como el suministro de electricidad y agua, puede tener un profundo y duradero efecto en cadena. La población civil se enfrenta a problemas psicológicos y de salud a largo plazo, a menudo en contextos donde los servicios de apoyo no son adecuados (ibíd). El devastador patrón de destrucción ha sido documentado a lo largo de la última década (AOAV, 2021). Hace diez años, un grupo de expertos de la sociedad civil, el CICR y la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas (algunos de los cuales habían trabajado durante décadas en actividades de desarme y de protección de la población civil) empezó a expresar su preocupación por los efectos a corto y largo plazo

en la población civil de los conflictos en entornos urbanos, así como del nivel de adecuación del derecho internacional humanitario para proteger a la población civil en dichos contextos. Alcanzar un consenso sobre el problema y las soluciones fue un paso esencial para que la sociedad civil, las Naciones Unidas y el CICR uniesen sus esfuerzos para que su labor de incidencia se enfocase hacia un mismo objetivo.

Las organizaciones de la sociedad civil establecieron la International Network on Explosive Weapons (INEW), una coalición global que en 2011 emitió el llamamiento "INEW call" (INEW, 2011). Este llamamiento insta a los Estados y a otros actores a tomar medidas de manera inmediata para evitar el sufrimiento humano derivado del uso de armas explosivas en zonas pobladas, a través de: reconocer que su uso causa graves perjuicios y daña las infraestructuras; evitar dichos perjuicios, revisar y reforzar las políticas y prácticas nacionales sobre el uso de armas explosivas y recopilar y compartir datos pertinentes; trabajar para la completa observancia de los derechos de las víctimas y supervivientes; y desarrollar normas internacionales más sólidas, incluidas ciertas prohibiciones y restricciones del uso de armas explosivas en zonas pobladas.

La labor de incidencia dirigida a la agenda sobre el uso de armas explosivas en zonas pobladas se ha centrado en el desarrollo de nuevas normas sobre políticas internacionales, con el objetivo de lograr cambios en las prácticas estatales a fin de regular y limitar el uso de este tipo de armas. La colaboración entre una serie de diferentes actores permitió fijar la agenda, popularizarla y promoverla con otras partes interesadas, especialmente Estados y fuerzas armadas. Uno de los objetivos centrales del proceso ha sido la elaboración de una declaración política internacional, con compromisos orientados a la acción que impliquen que los Estados firmantes cambien sus políticas y prácticas. Se eligió una declaración política, en vez de un tratado legalmente vinculante, en reconocimiento de las complejidades y las particularidades técnicas del tema en cuestión, así como del entorno político. La agenda sobre políticas relativas a las armas explosivas en zonas pobladas es intencionadamente amplia y, como resultado, se ha percibido como menos propicia para lograr el desarrollo de leyes que promuevan un cambio, como sí ocurrió en el caso de la munición en racimo y las minas terrestres. Una persona entrevistada afirmó que "comenzar abordando un reto legal [como había sucedido antes] conlleva el riesgo de apenas lograr un cambio, o incluso de perjudicar la agenda".

El problema de las armas explosivas en zonas pobladas se enmarcó de manera deliberada en términos humanitarios, y no como un asunto de cumplimiento de la ley, especialmente dado que el derecho internacional humanitario no bastaba para abordar el uso de este tipo de armas. El ángulo humanitario permitió adoptar un enfoque más completo, centrado en el impacto humano, social, económico y ambiental. Se utilizó un enfoque similar con el uso de las armas nucleares: "Centrarnos en estos asuntos obligó a las personas a preguntarse, '¿es esto correcto?'" (Moyes, 2022). Las personas implicadas consideraron que el uso intencional y estratégico de las palabras y la definición del asunto fue fundamental para lograr un avance.

## Roles, responsabilidades, medidas y tácticas

INEW reunió intencionadamente a personas y organizaciones que trabajaban hacia un mismo objetivo y que contaban con habilidades específicas en los ámbitos de la tecnología armamentística, el desarrollo de leyes y políticas, las respuestas operacionales, el seguimiento y la recopilación de datos, la diplomacia, la incidencia y el *lobbying* y la asistencia humanitaria y a víctimas. Sin restringirse a los propios miembros de INEW, el grupo colaboró desde un principio y de manera efectiva con el CICR y las Naciones Unidas; pudieron aprovechar su experiencia operativa para expresar la gravedad de los daños asociados al uso de armas explosivas en zonas pobladas. Asimismo, el CICR se rige bajo el mandato de los Convenios de Ginebra, y entabla de manera regular diálogos con Estados y actores armados sobre el desarrollo de hostilidades, mientras que OCHA sigue el mandato de los Estados y del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, a los que tiene acceso a un nivel no siempre disponible para los actores de la sociedad civil. La colaboración activa entre estos grupos de actores fue clave para lograr la credibilidad y el diálogo con los Estados.

Un prerrequisito para lograr un progreso en el diálogo sobre el uso de armas explosivas en zonas pobladas fue la participación de Estados Miembros, sobre todo aquellos que cuentan con presencia militar activa y pueden introducir cambios en sus propias políticas militares. Otro aspecto clave fue identificar aquellos Estados con un gran interés y adhesión a los objetivos de la agenda sobre armas explosivas en zonas pobladas, y colaborar con ellos desde un fase temprana. Noruega, Austria e Irlanda han tomado posiciones de liderazgo para hacer avanzar la agenda en diferentes etapas del proceso, inicialmente para abordar el asunto, atraer la atención de otros Estados y financiar a las organizaciones de la sociedad civil, posteriormente para establecer un grupo central de Estados en Ginebra y finalmente para instar y desarrollar la redacción de la declaración política. Asimismo, resulta fundamental colaborar e incluir a un grupo de Estados de diversas regiones, incluido para

lograr la universalización de la futura declaración, que es uno de los objetivos clave de INEW. Para ello, Humanity and Inclusion, con el apoyo de INEW, fomentó la participación de Estados interesados como Mozambique y Chile, que organizaron conjuntamente conferencias regionales en Maputo (2017) y Santiago de Chile (2018), instrumentales para que los bloques regionales desarrollaran una postura común y para fomentar el consenso.

Las estrategias de los defensores de la agenda para influir sobre los posicionamientos de los Estados fueron diversas. Por ejemplo, a menudo las organizaciones de derechos humanos fueron más francas en sus acciones, mientras que otros actores colaboraron de manera más directa con los Estados y/o grupos militares, centrándose en un diálogo constructivo y orientado hacia las soluciones.

Muchas personas entrevistadas opinaban que era imperativo no recurrir a la denuncia, y centrarse en su lugar en argumentos persuasivos sobre las consecuencias humanitarias de las armas explosivas en zonas pobladas, mientras que otras hablaron de la necesidad de garantizar un diálogo constructivo pero sin permitir que los argumentos persuasivos sobrepasaran ciertas líneas rojas. Uno de los aspectos clave del progreso ha sido llevar a cabo una labor de incidencia política y militarmente inteligente que comprendiera y tuviera en cuenta las perspectivas políticas y militares. El enfoque intencionadamente pragmático de su petición en materia de políticas fue importante para ello.

Muchos Estados y sus fuerzas militares percibieron que la utilización de términos como “abstenerse” o “evitar”, en lugar de “parar” la utilización de armas explosivas en zonas pobladas era más apropiado y no creaba “una premisa legal a la que los Estados pondrían trabas”. Resulta importante identificar departamentos y personas pertinentes en los Estados, que apoyen o comprendan la agenda, y que puedan colaborar para incorporar a otros actores gubernamentales.

De manera crítica, el grupo utilizó estudios adaptados al contexto para identificar la existencia de patrones definidos y predecibles de daños asociados al uso de armas explosivas en zonas pobladas. Un conjunto sólido e irrefutable de datos constituyeron la base para una colaboración sostenida entre los Estados y actores de los ámbitos del desarme, las políticas, la acción humanitaria, los derechos humanos y la consolidación de la paz. En este sentido, fue clave que expertos en la materia presentaran los problemas, sobre todo al interactuar con personal estatal o militar, así como comprender el lenguaje y los razonamientos militares. Desarrollar una comprensión del lenguaje militar y presentar argumentos basados en conocimientos técnicos ayudó a mitigar el riesgo de que actores políticos o militares con intereses contrarios a los objetivos de la agenda la debilitaran o la socavaran empleando un lenguaje intencionadamente técnico.

## Barreras, desafíos y riesgos de la agenda de incidencia

La existencia de posicionamientos diversos, no alineados y, en ocasiones, contrapuestos, puede comprometer los resultados esperados y enviar mensajes confusos y contradictorios a los objetivos de la labor de incidencia. Si los posicionamientos para la incidencia no están alineados y no son inteligentes desde el punto de vista político, se corre el riesgo de que terminen sirviendo a intereses políticos. A menudo, las organizaciones humanitarias exigen que se respete el derecho internacional humanitario durante la conducción de las hostilidades, pero es frecuente que los Estados apliquen la legislación internacional en su propio beneficio. En cuanto al uso de armas explosivas en zonas pobladas, algunos Estados con poder militar opinaban que el derecho internacional humanitario es adecuado y no estaban de acuerdo en realizar reformas. Estas tensiones entre los actores ponen de relieve la disparidad en cuanto a la voluntad de algunas organizaciones de promover cuestiones impopulares o aquellas con pocas probabilidades de éxito.

Las organizaciones fundadoras sabían que los Estados se mostrarían reticentes a aceptar restricciones en el uso de armas que vayan más allá de lo estipulado en el derecho internacional humanitario, el cual, según argumentaban, consideraban suficiente. No obstante, era importante no aceptar esta postura, o la aparente falta de interés estatal durante las primeras fases del proceso, y pensar a largo plazo: trabajar para que se reconozca el problema y pasar al desarrollo de políticas. Una de las personas entrevistadas afirmó lo siguiente: “Tienes que prepararte para el fracaso y mantener unos sólidos principios, y no plegar tus peticiones en materia de lenguaje a las estructuras existentes”. Al mismo tiempo, los Estados militarmente activos ejercen una fuerte influencia en lo que respecta a la aplicación de los compromisos de la declaración. Ha sido un trabajo delicado conseguir que estos Estados se abrieran al diálogo, y asegurar que no utilizaran su influencia para debilitar los objetivos de las políticas y el texto de la declaración, y no se adhirieran a una declaración debilitada, además del coste de oportunidad de no contar con Estados militarmente activos, con las consiguientes limitaciones que esto implicaría para cambiar las políticas y prácticas.

A su vez, la agenda sobre las armas explosivas en zonas pobladas requiere de persistencia y la capacidad de las organizaciones de tener una visión colectiva a largo plazo. Para lograr este nivel de compromiso, era

fundamental contar con una red dotada de los recursos adecuados y que tuviera el tiempo, la capacidad y la flexibilidad suficientes para mantener y reforzar el impulso generado por su propia labor y los factores externos. Lograr el éxito depende de estos factores instrumentales.

## Proceso, adaptaciones y resultados centrados en elementos colectivos/ colaborativos

Uno de los principales aprendizajes de la agenda sobre las armas explosivas en zonas pobladas ha sido la necesidad de contar con una mayor implicación de las personas supervivientes y de la sociedad civil de los Estados afectados, así como con la representación de los Estados afectados y, en menor medida, de los Estados y la sociedad civil del Sur global. Contar con los testimonios de Estados afectados por conflictos sobre las consecuencias de las armas explosivas en zonas pobladas puede reforzar la credibilidad y la percepción de la urgencia del asunto. Destaca el ejemplo de la implicación de Palestina como Estado afectado por el conflicto. Esto brinda la oportunidad a los Estados de entablar un diálogo, y sitúa el problema en el contexto de la realidad del conflicto.

### Aprendizajes clave y recomendaciones para las iniciativas de incidencia colectiva:

- Sopesar el establecimiento de redes, coaliciones o colaboraciones entre organizaciones nacionales e internacionales de la sociedad civil y organismos internacionales para apoyar iniciativas de incidencia con objetivos, temas y países específicos. Apoyar el desarrollo y la coordinación de estrategias, posicionamientos para la incidencia y estudios, así como la colaboración de las partes interesadas pertinentes en materia de incidencia con los Estados y otros actores.
- Movilizar a grupos locales y nacionales de la sociedad civil y apoyarlos para que participen en redes y coaliciones, así como para que impliquen a sus Gobiernos a nivel central.
- Facilitar una colaboración continua de los actores clave, incluidas las organizaciones nacionales e internacionales de la sociedad civil, con las agencias de las Naciones Unidas y el CICR según sea apropiado, incluido a través de reuniones regulares, intercambio de información sobre las posiciones de los Estados y debates sobre las estrategias y tácticas para lograr la implicación de los Estados.
- Movilizar a diversos Estados de distintas agrupaciones regionales. Fomentar y apoyar que los Estados del Sur global y los Estados afectados adopten un papel destacado en cuanto a su participación y liderazgo cuando sea posible y apropiado.
- Garantizar la coherencia entre los posicionamientos y las iniciativas en materia de incidencia en las distintas plataformas y foros a nivel nacional, regional e internacional. Fortalecer los vínculos entre los distintos foros cuando sea relevante, incluido a nivel regional. Sopesar el establecimiento de asociaciones a largo plazo y/o proporcionar apoyo a los grupos de la sociedad civil a escala nacional y regional para lograrlo.
- Actuar de manera estratégica sobre cómo informar sobre los posicionamientos en materia de incidencia, y quién debe hacerlo. Esto incluye cómo se enmarcan estas posiciones, y quién informa al respecto. Ser conscientes de las distintas ópticas, y maximizar las oportunidades para fomentar la credibilidad. Evaluar quién está en mejor posición para maximizar la influencia sobre los grupos a los que se dirige la labor de incidencia. Apoyar la diversidad de los actores que llevan a cabo actividades de incidencia de manera directa.
- Trabajar con socios nacionales y redes de incidencia para identificar posibles puntos de entrada a los Gobiernos (tanto individuos como departamentos) que pudieran apoyar o al menos comprender el objetivo de la labor de incidencia. Trabajar con estos puntos de entrada para mejorar el conocimiento de los procesos de toma de decisiones, los posicionamientos y las partes interesadas clave, así como para lograr la implicación de otros individuos o departamentos, incluidos aquellos opuestos al objetivo que se intenta lograr con la labor de incidencia. No tener miedo de plantear cuestiones que no cuenten con buena acogida. Prepararse para afrontar contratiempos y para fracasar.
- Garantizar que las redes de incidencia y los socios adopten unos posicionamientos coherentes y que se refuercen mutuamente. Tener una buena comprensión de la situación política, y garantizar la aplicación de medidas de mitigación y que los posicionamientos y el enfoque adoptados no socaven el objetivo que se intenta lograr con la labor de incidencia.

1. AOAV – Action on Armed Violence (2021) A decade of explosive violence harm, 2011–2020. London: AOAV. <https://aoav.org.uk/2021/a-decade-of-explosive-violence-harm-2011-2020/>
2. INEW (2022) 'Final meeting to adopt explosive weapons marks milestone in protection of civilians'. Webpage. INEW. [www.inew.org/final-meeting-to-adopt-explosive-weapons-declaration-marks-milestone-in-protection-of-civilians/](http://www.inew.org/final-meeting-to-adopt-explosive-weapons-declaration-marks-milestone-in-protection-of-civilians/)
3. INEW (2011) 'INEW call commentary'. Webpage. INEW. [www.inew.org/about-inew/inew-call-commentary/](http://www.inew.org/about-inew/inew-call-commentary/)
4. Moyes, R. (2022) 'Framing issues'. Comments at the 'Making multilateral diplomacy work – strategic thinking, partnerships, innovation, and fearlessness for success seminar', 10 May. Oslo: Article 36. <https://article36.org/wp-content/uploads/2022/05/Framing-issues-comments-at-a-seminar.pdf>



*Los efectos de la guerra en Siria. Foto: Pablo Tosco*



## Estudio de caso

# ABORDAR LA VIOLENCIA DE GÉNERO EN SUDÁN DEL SUR

*Este estudio de caso es una adaptación de Davies, G. y Spencer, A. (2022) 'Complementarity between international and local protection advocacy: "don't speak for me, I'll speak for myself"'. HPG briefing note. London: ODI.*

### RESUMEN DE LAS CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE CASO

- La labor de incidencia en materia de violencia sexual en Sudán del Sur pone de relieve cómo la atención internacional sobre la cuestión de la protección puede abrir un espacio para que los actores nacionales y las personas afectadas entablen un diálogo sobre los problemas que les afectan.
- En noviembre de 2018, Médicos sin Fronteras (MSF) publicó un informe sobre el aumento exponencial de los casos de violencia sexual que la organización estaba tratando en su clínica de Bentiu (MSF, 2018). Si bien esto provocó la expulsión de un miembro del personal de MSF, las organizaciones de defensa de los derechos de las mujeres se movilizaron para seguir sensibilizando sobre el horrible nivel de violencia sexual y de género en Sudán del Sur, trabajando para ello con organizaciones internacionales humanitarias y de los derechos humanos. Esto dio lugar a un aumento de la confianza de la sociedad civil y las personas supervivientes a la violencia sexual y de género a la hora de abordar este problema y exigir un cambio, lo que atribuyeron a la mayor visibilidad de la cuestión.
- Un mayor apoyo para las personas supervivientes (ya sea a través de asistencia médica, psicosocial o jurídica) permitió lograr cambios concretos en las vidas de las personas a través de una labor y una financiación continuas para prevenir la violencia de género y responder cuando se produce. Las personas supervivientes pueden ahora entablar un diálogo directo con las contrapartes pertinentes de los Gobiernos, como el Ministerio de Justicia. Asimismo, la continua labor de incidencia colaborativa resultó en el establecimiento del primer Tribunal juvenil y de violencia de género en Juba en 2020, que ha condenado de manera efectiva a perpetradores de este tipo de violencia.

### Descripción del problema de incidencia y del enfoque/estrategia de los actores involucrados

El aumento de los casos de violencia de género y la preocupación de que se estaba utilizando la violación como arma de guerra dieron lugar a un incremento de las peticiones públicas para prevenir la violencia de género y responder ante ella, lo que incluye también fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas. Atraer la atención nacional e internacional sobre la violencia sexual y de género fue un factor clave para que la cuestión pasase a un primer plano en Sudán del Sur. Si bien dar visibilidad pública al problema se percibió como una medida clave para lograr atención y apoyo contra el alarmante nivel de violencia sexual y de género en Sudán del Sur, se llevaron a cabo también una serie de iniciativas de incidencia tanto públicas como privadas, las cuales involucraron al Gobierno del país, la comunidad diplomática, el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y la Unión Africana (véase a continuación).

Entre los actores de la protección había miembros del subgrupo temático sobre violencia de género, en el que hay representación tanto de organizaciones nacionales como internacionales, así como de activistas

por los derechos de las mujeres y grupos de defensa de los derechos humanos. La colaboración a través de asociaciones formales y movilizaciones informales de actores que buscan una mayor rendición de cuentas ante la violencia de género constituyeron plataformas clave desde las que organizarse. El tema principal ese año en materia de incidencia del subgrupo temático sobre violencia de género era la rendición de cuentas, para lo que aprovecharon la visibilidad y el impulso contra la violencia de género en los conflictos tanto a nivel global como en Sudán del Sur. El apoyo de Gobiernos sólidos aliados fue fundamental para la rendición de cuentas. Esto incluyó la labor de la Ministra de Género, Bienestar Social y de la Infancia, que apoyó los esfuerzos para abordar la violencia sexual y de género, así como de una alta funcionaria de las Fuerzas Armadas, que fue una fuerte aliada. No obstante, la falta de hombres influyentes que apoyaran esta iniciativa supuso una barrera a la hora de avanzar con la agenda.

A su vez, otras colaboraciones nacionales e internacionales en Sudán del Sur crearon grupos de apoyo a personas supervivientes e iniciaron un diálogo entre ellas y los responsables gubernamentales de la toma de decisiones, mientras que el apoyo de aliados internacionales ejerció una presión adicional para que el Gobierno actuase. Como parte de esta iniciativa, se organizó una conferencia con apoyo internacional para dar voz a las personas supervivientes, la cual tuvo lugar en Juba en septiembre de 2021. Durante la conferencia, supervivientes de violencia sexual y de género hablaron con funcionarios y decisores políticos, incluidos del Gobierno, sobre el impacto de la este tipo de violencia (Rights for Peace, 2021). Una serie de grupos de la sociedad civil y de personas supervivientes siguen trabajando con ONG internacionales para atraer la atención de partes interesadas internacionales y regionales sobre la violencia sexual y de género en Sudán del Sur, incluidos el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y la Unión Africana. Ponen de relieve la importancia de que dichas partes interesadas escuchen de manera directa los testimonios de las personas directamente afectadas por el problema.

## Roles, acciones y tácticas específicas para la labor de incidencia adoptadas por los distintos actores

Roles y asociaciones desarrolladas de manera holística a través de un grupo de actores con objetivos comunes para abordar la violencia sexual y de género en Sudán del Sur. MSF, un actor que goza de credibilidad, fue percibido como instrumental para aumentar la visibilidad del problema al haber informado públicamente del elevado nivel de violencia sexual y de género. Sudán del Sur cuenta con una sólida sociedad civil, con organizaciones de defensa de los derechos de las mujeres y una coalición de mujeres de la sociedad civil. Varias organizaciones internacionales han apoyado a actores nacionales para que pudieran acceder a plataformas nacionales, regionales e internacionales, así como a los decisores políticos. Por ejemplo, un grupo informal de ONG internacionales, incluidas Crisis Action, Justice Africa, Oxfam y Norwegian People's Aid (NPA), colaboraron entre sí para apoyar a la sociedad civil a fin de que pudiera participar en el proceso de paz. Las ONG internacionales apoyaron a organizaciones de la sociedad civil del país para que trabajaran colectivamente y desarrollaran estrategias para su labor de influencia, así como para acceder a fondos para la incidencia y colaborar con mecanismos nacionales, regionales e internacionales.

La coalición de mujeres buscó el apoyo de Oxfam, Crisis Action y NPA para aprovechar el impulso del proceso de paz de cara a atraer la atención sobre los derechos de las mujeres y su empoderamiento (Oxfam, 2020). Crisis Action ayudó a que la coalición de mujeres organizaran su primera cumbre en línea sobre cuestiones que afectan a las mujeres, la paz y la seguridad en Sudán del Sur (Sawa South Sudan, 2018). Estas campañas y otras del mismo estilo han contribuido a cambiar la narrativa sobre los roles y los derechos de las mujeres y las niñas, a la vez que han cuestionado las normas patriarcales existentes en la sociedad de Sudán del Sur. Entre los logros, destacan un aumento de la financiación contra la violencia sexual y de género en Sudán del Sur, así como de su visibilidad, lo que ha dado lugar a un incremento del apoyo psicosocial, a la salud, a los medios de vida y a los aspectos judiciales. El mayor logro fue el establecimiento de un tribunal juvenil y de violencia de género en Juba en 2020, así como el diálogo directo entre las personas supervivientes a la violencia sexual y los decisores políticos del Gobierno, como se ha comentado anteriormente. Algunos de los mayores éxitos de la labor de incidencia enfocada a la protección los lograron grupos informales que no habían recibido financiación de los programas, y que pudieron generar un impulso, movilizarse y reaccionar en los momentos oportunos.

En cuanto a los fracasos, destaca la gestión de las expectativas y la movilización reactiva, sobre todo en los contextos en los que se habían establecido asociaciones previamente y se había logrado un nivel de confianza. Por ejemplo, tras una serie de violaciones especialmente atroces, un grupo de mujeres organizó una protesta.

Se dirigieron a un socio internacional con el que ya habían trabajado pero que, debido a problemas burocráticos, no podía proporcionar apoyo financiero. No obstante, representantes de la organización de mujeres participaron en la protesta, la documentaron y la difundieron públicamente. Los miembros del grupo de mujeres pensaron que la organización internacional sí había financiado la protesta, lo que provocó divisiones entre las mujeres, dando como resultado la disolución del grupo. Esto suscita preocupación por las consecuencias imprevistas y potencialmente dañinas de las acciones de los actores internacionales, así como por los problemas que plantea la falta de flexibilidad en la financiación.

## Consideraciones y gestión de los riesgos

Riego de represalias contra las supervivientes y activistas. Un ejemplo es que una activista por los derechos de las mujeres fue intimidada, amenazada y seguida por servicios de seguridad de Sudán del Sur, incluido el servicio de Seguridad Nacional. A menudo, las organizaciones humanitarias carecen de los recursos necesarios para apoyar a las personas que trabajan en campañas por los derechos cuando los riesgos se materializan dentro del país. En esta situación, las conexiones personales en las organizaciones facilitó que se remitiera el caso a una organización internacional de derechos humanos, la cual pudo ayudar a la activista a salir del país, y proporcionó asesoramiento sobre cómo gestionar los riesgos. Cuando los actores humanitarios trabajan con actores nacionales para que puedan desempeñar una labor de incidencia directa y visible, esto plantea cuestiones sobre cómo las organizaciones internacionales que trabajan en materia de incidencia pueden apoyar a sus socios nacionales, incluido a la hora de mitigar los riesgos potenciales y responder ante ellos. A menudo, los actores humanitarios internacionales no planean adecuadamente este apoyo ni le dotan de los suficientes recursos, comparado al apoyo que los actores internacionales que trabajan en materia de derechos humanos proporcionan a las y los defensores de los derechos humanos. Los actores humanitarios internacionales deben tener en cuenta su deber de cuidar y su responsabilidad moral para con sus socios nacionales, así como aprender de los enfoques planteados por sus contrapartes en el sector de los derechos humanos. Como mínimo, deberían establecer de manera activa sistemas de remisión de casos a organizaciones que proporcionen apoyo directo a las personas defensoras de los derechos humanos.

## Proceso, adaptaciones y resultados centrados en elementos colectivos/ colaborativos

La comunidad internacional debería comprometerse a comprender si se encuentra en una mejor posición para dirigir los esfuerzos en materia de incidencia, adoptar un papel secundario ampliando las voces de las plataformas locales de incidencia o dar un paso atrás a fin de dejar espacio para que los actores nacionales dirijan dichos esfuerzos. A su vez, las organizaciones internacionales no deberían dar por sentado que saben qué aspectos de la protección deben priorizarse en la labor de incidencia, o que saben cómo ejercer influencia mejor que las personas afectadas o las organizaciones nacionales. Nunca puede haber un único enfoque para todas las situaciones, por lo que resulta necesaria una colaboración flexible y sostenida, con una apropiación y consideración recíprocas de la ventaja comparativa que aportan los actores nacionales e internacionales a la hora de llevar a cabo la labor de incidencia enfocada a la protección.

El informe incluye las siguientes recomendaciones:

- Proporcionar plataformas para que los actores nacionales participen en la labor de incidencia para la protección, incluido a nivel de la toma de decisiones o directamente con los responsables de la toma de decisiones. Garantizar una participación equitativa de los actores nacionales, y que sus análisis, posiciones y prioridades fundamenten de manera adecuada los enfoques adoptados. Esto podría lograrse a través de su representación en grupos asesores estratégicos sobre protección, su liderazgo en foros de protección o su coautoría de las estrategias de incidencia para la protección. Garantizar de manera activa que estos esfuerzos no sean simbólicos y que no se margine a las voces nacionales.
- Desarrollar asociaciones equitativas, entre otras maneras a través de la inclusión de actores nacionales en la elaboración de análisis y estrategias para la incidencia. Esto debería incluir análisis conjuntos sobre los roles de los actores nacionales e internacionales en materia de incidencia. Los actores internacionales deberían comprometerse a comprender si se encuentra en una mejor posición para dirigir los esfuerzos en materia de incidencia, adoptar un papel secundario ampliando las voces de las plataformas locales de incidencia o dar un paso atrás a fin de dejar espacio para que los actores nacionales dirijan dichos esfuerzos. Mostrar humildad y escuchar.

- Garantizar un análisis y una mitigación de riesgos en colaboración con actores locales y nacionales. Apoyar las estrategias de mitigación y los planes conjuntos de contingencia. Garantizar que todos los socios estén adecuadamente informados y preparados ante los posibles riesgos.
- Implicarse y participar en relaciones y procesos ya existentes para remitir casos que afecten a las y los defensores de los derechos humanos a organizaciones de protección, y viceversa. Explorar maneras de dotar de recursos a estas iniciativas.
- Invertir en asociaciones plurianuales y en el fortalecimiento de la capacidad nacional para la incidencia. Lograr una financiación flexible para las iniciativas de incidencia a fin de posibilitar un apoyo reactivo en este ámbito.
- Garantizar que los actores nacionales estén plenamente integrados en la respuesta humanitaria, incluido a nivel estratégico y de toma de decisiones.
- Comprometerse a eliminar de manera efectiva las barreras que impiden que los actores nacionales participen equitativamente en la labor de incidencia para la protección. Esto incluye el reconocimiento y la deconstrucción de las dinámicas de poder, así como de los sistemas, los procesos y la terminología subyacentes.



*En el proyecto Educación para la Vida, los profesores reciben formación para prestar atención psicosocial a los alumnos, y ahora mismo están especialmente atentos a las chicas que corren un alto riesgo de abandonar los estudios tras el confinamiento. Foto: Mustafa Osman*

## Estudio de caso

# UN NUEVO MARCO JURÍDICO PARA LA ACCIÓN CONTRA LAS MINAS EN UCRANIA

Este estudio de caso es una adaptación de **Davies, G. y Spencer, A.** (2022) *'Complementarity between international and local protection advocacy: "don't speak for me, I'll speak for myself"'*. HPG briefing note. London: ODI.

### RESUMEN DE LAS CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE CASO

- Un grupo de actores del sector humanitario internacional que trabajan en actividades relativas a las minas en Ucrania, como parte del Subgrupo temático de acción contra las minas (dentro del Grupo temático sobre protección) colaboró entre sí para sensibilizar a los actores estatales y demás partes interesadas influyentes, como los Gobiernos donantes, sobre la urgente necesidad de enmendar la legislación existente sobre minas. El objetivo era cumplir con las normas internacionales y establecer una estructura institucional. El primer reto fue conseguir una distinción jurídica y diferentes conjuntos de leyes para distinguir entre el desminado militar y el humanitario. El segundo reto fue separar el desminado humanitario de la jurisdicción del Ministerio de Defensa.
- La labor de incidencia colectiva, apoyada en análisis comparativos de las normas internacionales y de las buenas prácticas, ayudó a argumentar en favor de la adopción de nuevas leyes. Una de las herramientas clave para la labor de incidencia con el Gobierno, así como para la sensibilización en general, fueron los análisis publicados sobre el desarrollo de legislación pertinente y los efectos de dicha legislación en la acción contra las minas.
- Como resultado de estos esfuerzos de incidencia, se creó un nuevo marco legal para la acción contra las minas, se abordaron las carencias de la legislación existente al respecto y se dieron órdenes ejecutivas para llevar a cabo disposiciones institucionales conformes a la nueva legislación.

## Descripción del problema de incidencia y del enfoque/estrategia de los actores implicados

Como consecuencia del conflicto que comenzó en el este de Ucrania en 2014, la presencia de minas terrestres y municiones sin detonar suponía una amenaza para la seguridad física de toda la población de la región, así como para los medios de vida de las y los campesinos cuyos campos estaban afectados. El Gobierno de Ucrania no tenía experiencia previa en materia de protección de su ciudadanía frente a este tipo de peligros, en regular la retirada de minas y municiones sin detonar de zonas civiles por parte de actores no militares ni en compensar a las víctimas de incidentes provocados por las minas y las municiones sin detonar.

El Subgrupo temático de acción contra las minas estaba coordinado por el PNUD, e incluía a representantes de la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa (OSCE), el HALO Trust, la Fondation Suisse de Déminage, UNICEF y el Consejo Danés para los Refugiados (DRC, que incluye al Grupo Danés de Desminado [DDG]). Tres de los mayores donantes para la acción contra las minas en Ucrania en aquel momento (las embajadas de Estados Unidos y del Reino Unido y ECHO) también colaboraron de manera estrecha con el subgrupo temático y su labor de incidencia.

Los miembros del subgrupo temático reconocieron la urgente necesidad de instar al Gobierno a que priorice la elaboración de legislación sobre la acción contra las minas que sea acorde a las normas internacionales. Utilizaron el boletín informativo *Legal Alert* como herramienta para la campaña, el cual aunaba y analizaba todos

los desarrollos legislativos que fueran pertinentes para la acción contra las minas. Esto se vio complementado por el seguimiento de incidentes con minas y otras municiones sin detonar que provocaran muertes civiles en zonas donde se había producido el conflicto con anterioridad. Se elaboró un mapa a partir de fuentes abiertas, y se publicó en redes sociales, enfatizando la necesidad de proteger a la población civil.

La coalición organizó reuniones directas con el Ministerio de Defensa, el comité parlamentario pertinente, el Ministerio de Interior y demás partes interesadas. Las negociaciones con el Ministerio de Defensa eran especialmente delicadas, ya que el ministerio se resistía a perder su poder y autoridad (y su financiación) como el órgano jurídicamente responsable del desminado. Tuvo que ser persuadido para renunciar a su estatus por el bien de las actividades humanitarias. La coalición logró aprovechar su experiencia internacional y su capacidad para llevar a cabo ciertas tareas de desminado humanitario una vez que la legislación necesaria para ello entró en vigor. A su vez, recurrió a sus sólidas relaciones con los donantes humanitarios para la acción contra las minas, quienes insistieron que no financiarían ninguna actividad que fuese a realizarse a través del Ministerio de Defensa. Esto ayudó a persuadir al ministerio a que renunciase a dicho rol. Asimismo, la coalición para la incidencia forjó una relación constructiva con los órganos legisladores y, gracias a ello, fue invitada a revisar el borrador de la nueva legislación.

## Roles, acciones y tácticas específicas para la labor de incidencia adoptadas por los distintos actores

Durante su labor en materia de protección legal de las personas desplazadas internas y, paralelamente, de sensibilización sobre las minas, el DRC (una organización humanitaria que abarca al DDG) analizó toda la legislación ucraniana relativa a la protección y llevó a cabo un seguimiento del progreso a través de su índice del marco legislativo (LFI). Esta herramienta clasifica y puntúa la calidad de la legislación en términos de su cumplimiento de las normas internacionales sobre protección de los derechos de las personas desplazadas internas y afectadas por conflictos. El DRC analizó cada mes las leyes, políticas, decisiones judiciales y otros instrumentos legislativos en Ucrania, y publicó los resultados en el boletín *Legal Alert*, una publicación mensual financiada conjuntamente con ECHO. Se evaluó cada instrumento jurídico frente a los ocho indicadores del OASC sobre soluciones duraderas para las personas desplazadas internas.<sup>57</sup> Se utilizaron los subindicadores para adaptar aún más la evaluación al contexto del país. Al final de la evaluación, se dio una puntuación de entre -2.5 y 2.5, en función de la relevancia y la probabilidad de aplicar el instrumento jurídico evaluado.

El LFI proporciona un sólido análisis de la legislación sobre protección y ayuda a priorizar las cuestiones relativas a la protección. Cabe destacar que no solo cubre la legislación que afecta directamente a las personas desplazadas internas y afectadas por conflictos, sino la legislación que también pudiera afectar a estos grupos de manera involuntaria. Se utiliza como herramienta interna, y complementa las publicaciones mensuales de *Legal Alerts*, que presentan novedades y análisis jurídicos dirigidos tanto a expertos legales como a un público no experto, y se difunden entre la comunidad humanitaria, los donantes humanitarios y los funcionarios estatales para mantenerlos informados sobre cuestiones jurídicas emergentes y destacar aspectos legales problemáticos. Un número limitado de organizaciones tienen la capacidad de realizar un análisis jurídico regular de estas características en un país donde la situación legislativa es fuertemente dinámica, por lo que *Legal Alerts* sirve a toda la comunidad. El DRC se centró en determinados aspectos del boletín relativos a la legislación sobre la acción contra las minas, y el boletín terminó convirtiéndose en una herramienta de campaña, con el acuerdo de la coalición.

A su vez, el hecho de que el subgrupo temático estuviese coordinado por una agencia de las Naciones Unidas facilitó que la coalición pudiera organizar reuniones directas con los ministros y los miembros parlamentarios.

## Consideraciones y gestión de los riesgos

La campaña de incidencia afrontaba tres riesgos principales: 1) el riesgo de convertirse en un peón en la lucha por el poder de los ministerios en el ámbito de la acción contra las minas; 2) los intereses de las grandes empresas privadas de desminado, que podrían esperar que la legislación resultante les ayude a acaparar el mercado y garantizar beneficios, y 3) el riesgo para la reputación de las organizaciones humanitarias si se percibiese que colaboran estrechamente con el Ministerio de Defensa, sobre todo en un contexto marcado por el conflicto activo.

Estos riesgos se mitigaron al centrar la labor de incidencia directa en espacios a puerta cerrada (como debates bilaterales con los ministerios pertinentes o con los donantes actuales o potenciales sobre actividades de desminado en el país), lo que permitió actuar con discreción. A su vez, la amplia difusión del boletín *Legal Alerts*, y el mapa de incidentes con minas y municiones sin detonar constituyeron una sólida base sobre la necesidad de negociar un nuevo marco jurídico.

## Proceso, adaptaciones y resultados, con un enfoque centrado en los elementos colectivos y de colaboración

La labor de incidencia debe ser siempre un proceso ágil, ya que es probable que las estrategias cambien según se apliquen y se prueben distintos métodos, y las circunstancias externas también pueden cambiar. Las herramientas que se utilicen también deberían ser flexibles. En un principio, *Legal Alerts* se centraba en problemas relacionados con la protección, pero su enfoque se fue ajustando para consolidar el consenso de la comunidad en torno a la necesidad de adoptar un nuevo marco jurídico para la acción contra las minas. En este sentido, el boletín no solo servía como un instrumento para presentar análisis de las cuestiones legales, sino que también promovía la posición del Subgrupo temático sobre la acción contra las minas, al aportar un análisis comparativo que permitía presentar las opiniones de la coalición para la incidencia.

A su vez, el LFI se convirtió en una herramienta flexible ya que, para apoyar la iniciativa de incidencia, se configuró de tal manera que pudiese analizar el marco jurídico y la configuración institucional en el país, así como medir su adecuación para garantizar la seguridad de la población, su libertad de movimiento y las reparaciones por cualquier daño sufrido. Los resultados del análisis del LFI también alertaron al subgrupo temático de las carencias legislativas para las que se requerían mayores acciones de incidencia.

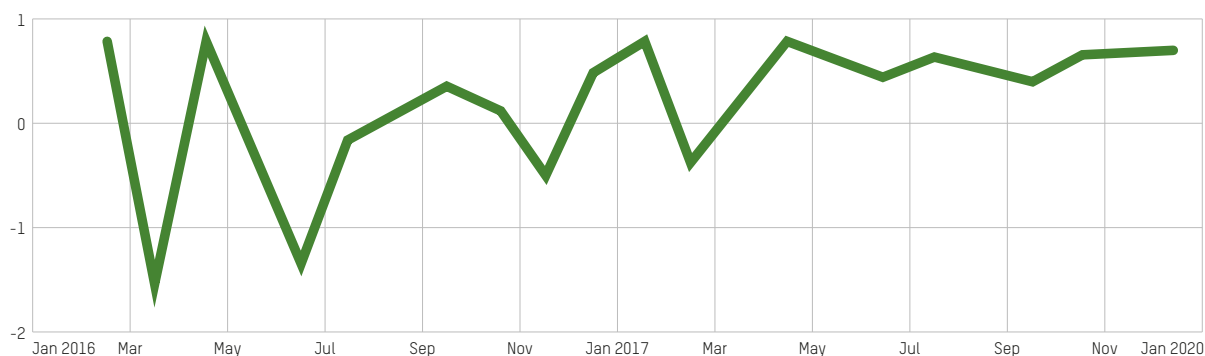
Hasta ahora, la labor de incidencia en Ucrania se había centrado principalmente en los sistemas, para lo que inevitablemente se necesitan cambios en las leyes y ordenanzas. La incidencia colectiva implica a un gran número de actores, pero no resulta práctico para todos ellos contar con su propia capacidad para llevar a cabo análisis jurídicos. Cuando el DRC, uno de los socios, proporcionó análisis jurídicos para el resto, liberó la capacidad colectiva del grupo.

En última instancia, se creó un nuevo marco jurídico para la acción contra las minas, se abordaron las carencias en la legislación existente al respecto y se dieron órdenes ejecutivas para llevar a cabo disposiciones institucionales conformes a la nueva legislación. Cabe destacar también que estos avances positivos y el éxito final logrado por el Subgrupo temático de acción contra las minas reforzó su propia legitimidad. Gracias a sus esfuerzos, la acción contra las minas pasó a ser un asunto de interés para numerosas ONG nacionales que no habían trabajado en esta cuestión hasta entonces, y los actores locales han incrementado el número de medidas que toman al respecto.

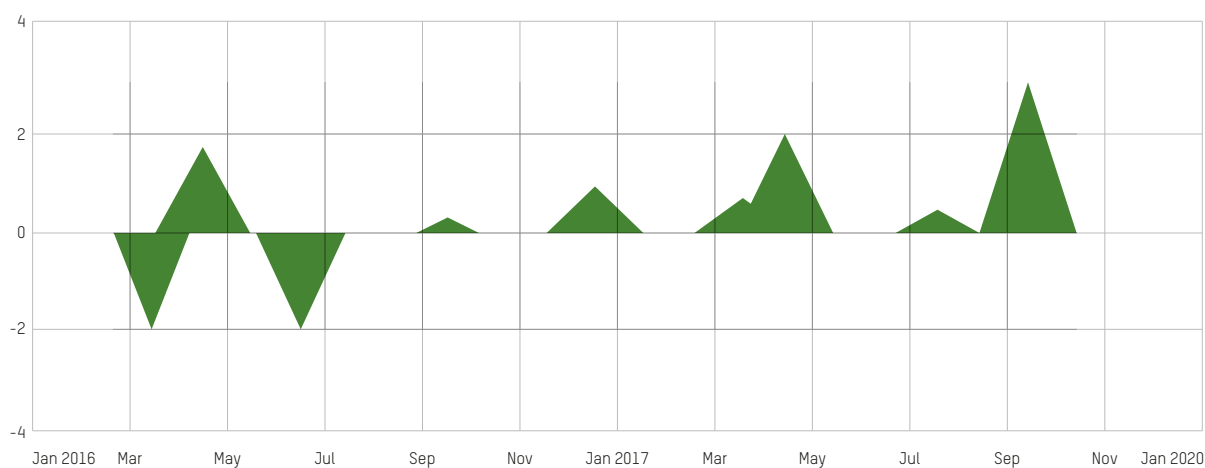


Familia desplazada como consecuencia de la guerra en Ucrania, foto tomada en Polonia. Foto: JB Russell / Panos / Oxfam

Gráfico 6.1: EJEMPLOS DEL ÍNDICE DEL MARCO LEGISLATIVO DEL DRC PARA UCRAINA.



J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
-	-	-	-	-	-	-0.66	-	-	-0.83	-	-
-	1	-1.16	-	-	-0.83	0.66	-	0.66	-	1.16	0.50
-	-	-1.16	-	-	-0.63		-	-	-	-	0.26
-	-	-2	0.88	-	-2	-	-	0.2	-	-	0.45
-	1.06	-	0.83	-	-	-0.25	-	-	-	-	0.60
-	0.50	-	-	-	-	0.66	-	-	1	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-2	-
-	0.46	-1.83	0.5	-	-2	0.5	-	0.2	-	-	0.75
-	0.75	-1.54	0.74	-	-1.36	-0.08	-	0.35	0.09	-0.42	0.51





## Estudio de caso

# PROTEGER LOS DERECHOS DE LAS MUJERES EN EL TERRITORIO PALESTINO OCUPADO

### RESUMEN DE LAS CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE CASO

- Cisjordania y Gaza cuentan con organizaciones de la sociedad civil (OSC) bien establecidas y con un sólido componente de derechos humanos. No obstante, la actitud cada vez más autoritaria de las autoridades palestinas, sumado a los frecuentes arrestos y redadas de las fuerzas israelíes, han ido limitando progresivamente el espacio para la participación de la sociedad civil.<sup>58</sup>
- La población civil en el Territorio Palestino Ocupado lleva décadas enfrentándose a ataques recurrentes y a flagrantes violaciones de sus derechos, así como a una situación de inseguridad crónica.<sup>59</sup> En respuesta ante esta situación, han surgido muchas OSC, y han ido adquiriendo una experiencia única para llevar a cabo una labor de incidencia colectiva, lo que incluye negociaciones con actores como los partidos políticos, los líderes religiosos y los grupos armados.
- Cuando un grupo de líderes religiosos impuso la prohibición de viajar a las mujeres, restringiendo así sus derechos y libertad de movimiento, la sociedad civil palestina se movilizó rápidamente, y redes de ONG y de grupos de derechos humanos llevaron a cabo acciones de incidencia durante meses bajo el liderazgo de grupos de mujeres y de jóvenes. Entre los esfuerzos para revocar rápidamente la prohibición destacaron la utilización de las redes sociales y la presión pública, contando con el apoyo de partidos políticos y de los medios.
- Las acciones de incidencia colectiva llevadas a cabo por actores con experiencia previa en movilizaciones conjuntas posibilitaron que se entablara por primera vez un diálogo de este tipo con los líderes religiosos, lo que dio lugar a una modificación y posterior revocación de la prohibición de viajar.

## Descripción del problema de incidencia y del enfoque/estrategia de los actores implicados

El Consejo del Tribunal Supremo de la Sharia, el mayor tribunal islámico en Gaza, emitió una circular a principios de 2021 imponiendo prohibiciones para viajar que restringían gravemente los derechos y la libertad de movimiento de las mujeres. Según una de las disposiciones del fallo judicial, se prohibía a las mujeres palestinas solteras viajar sin el permiso de sus “guardianes masculinos” (es decir, un padre, hijo u otro familiar varón).

Otra disposición estipulaba que, en caso de parejas divorciadas, únicamente el padre podía autorizar los viajes de los hijos, desautorizando a las madres. El fallo provocó una reacción inmediata de la sociedad civil palestina. Activistas por los derechos consideraron que estas disposiciones y otras tres vulneraban la Ley Fundamental Palestina de 2003 y las obligaciones del Territorio Palestino Ocupado en virtud del derecho internacional, especialmente la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW).

También se consideró que el consejo del tribunal estaba abusando de su autoridad en temas que iban más allá de su jurisdicción. Normalmente cabría esperar que las medidas para regular los viajes tendrían que someterse a voto por parte del Consejo Legislativo Palestino o ser anunciadas por el Consejo Judicial del Poder.<sup>60</sup>

## Roles, acciones y tácticas específicas para la labor de incidencia adoptadas por los distintos actores

Esta circular provocó una fuerte reacción.<sup>61</sup> La Palestinian Non-Governmental Organizations Network (PNGO), una de las principales redes de ONG del Territorio Palestino Ocupado, movilizó con celeridad a sus miembros en torno a dos ejes para responder rápidamente: acciones de incidencia en asociación con organizaciones locales de derechos humanos y presión social a través de manifestaciones públicas. El objetivo era ejercer presión sobre las autoridades locales para que cancelasen la circular. La PNGO organizó una serie de reuniones con OSC pertinentes. Involucró a grupos de mujeres y de jóvenes para que lideraran la campaña, al considerar que representaban a personas afectadas por la situación y que eran partes interesadas que podrían atraer un amplio apoyo y expresar poderosos mensajes en el marco de la labor de incidencia.

En colaboración con organizaciones de derechos humanos y la Comisión Independiente de Derechos Humanos (CIDH) del Territorio Palestino Ocupado, la PNGO estableció un comité representante para esbozar y aplicar un plan de incidencia colectiva a fin de garantizar la protección de la libertad de movimiento y los derechos de las mujeres y las niñas y niños. La creación del comité también posibilitó la rápida articulación de los argumentos centrales y la organización de una serie de reuniones con representantes de partidos políticos, con el fin de conseguir su apoyo y ejercer una mayor presión para que el consejo del tribunal revocara la circular.

## Consideraciones y gestión de los riesgos

Si bien eran conscientes del reto que suponía, las y los representantes de la sociedad civil no consideraban que entablar un diálogo con los líderes religiosos planteaba riesgos específicos. En su lugar, los riesgos se analizaron e identificaron en relación a las dinámicas internas de las OSC y su interlocución con los actores políticos. Se consideró que era crucial identificar rápidamente los posibles riesgos y tomar medidas preventivas. Entre ellos, destacaban los riesgos a la reputación de la red y las OSC ante sus donantes y clientes (o personas afectadas): su percepción de la iniciativa dependía de una comunicación clara y de un liderazgo colectivo cuya única preocupación fuese la protección de las mujeres y las niñas y niños. Era igualmente importante preparar un sólido análisis jurídico y compartir un marco jurídico debidamente documentado con los responsables de la toma de decisiones, no solo para fundamentar adecuadamente las medidas que se tomaran, sino para evitar cualquier riesgo de desinformación. La experiencia previa de las redes de OSC en el Territorio Palestino Ocupado permitió fundamentar el proceso de incidencia, así como el diálogo sobre la estrategia y las medidas de mitigación a nivel del recientemente creado comité. Los actores de la sociedad civil implicados no tuvieron más opción que participar en la labor de incidencia, especialmente los grupos de mujeres y jóvenes, los cuales consideraban que el riesgo de ser silenciados era mucho mayor que cualquier riesgo derivado de alzar su voz. Por último, dadas las numerosas cuestiones controvertidas y las preocupaciones sobre la seguridad en el ámbito de la incidencia en el Territorio Palestino Ocupado, tradicionalmente las OSC han buscado trabajar en asociación para compartir las responsabilidades y los posibles riesgos. Las maneras en las que las OSC construyen relaciones y colaboran entre ellas como socias ha ido evolucionando con los años, de modo que ahora son más propicias para organizar con rapidez iniciativas de incidencia.

## Proceso, adaptaciones y resultados, con un enfoque centrado en los elementos colectivos y de colaboración

Uno de los factores clave para mantener el impulso logrado fue facilitar una rápida comunicación entre los miembros que participaban en la iniciativa de incidencia. Para ello, se realizaron reuniones presenciales, llamadas telefónicas diarias, conversaciones en grupo a través de servicios de mensajería instantánea (SMS, WhatsApp, etc.) y reuniones en línea. Después de un mes de intensa labor de incidencia por parte de las ONG y los grupos de la sociedad civil (incluido reuniones entre múltiples partes interesadas, varias declaraciones a la prensa, publicaciones en redes sociales y envío de cartas al tribunal de la Sharia), el Consejo del Tribunal Supremo de la Sharia emitió una enmienda de la circular, si bien no llegaba a anular dos de los artículos más problemáticos relativos a la prohibición de viajar a las mujeres y las niñas y niños.

La PNGO convocó una reunión urgente en la que participaron todas las partes interesadas, pidiendo de manera colectiva en público que se anulara la circular enmendada. Un día después, el Consejo del Tribunal anunció otra enmienda, en la que reconocían el derecho de todas las mujeres a viajar libremente. No obstante, no eliminaron otros artículos controvertido. Para lograr su eliminación fueron necesarias varias semanas más de movilización y, en último término, una reunión en persona entre la delegación de representantes de las ONG, incluido el sector liderado por mujeres de la PNGO y representantes del CIDH, con el máximo responsable de Consejo del Tribunal de la Sharia. El comité de incidencia redactó una letra en la que destacaba las vulneraciones de derechos que todavía existían en la circular, lo cual fue fundamental para que la sociedad civil, los medios y los partidos políticos pudieran seguir ejerciendo presión de manera conjunta. Aunque no se retiró la circular en su totalidad, se logró que se aplicaran grandes modificaciones a los artículos que abordaban las restricciones a los viajes para las mujeres.

Si bien es habitual que las ONG en Palestina unan fuerzas con grupos de derechos humanos para actividades de incidencia cuando se han producido violaciones de derechos, esta campaña es inusual en el sentido de que la PNGO también movilizó el apoyo de partidos políticos a modo de táctica clave para negociar con los líderes religiosos. Otro aspecto fundamental de la labor de incidencia colectiva fue la movilización en línea, sobre todo para los grupos de mujeres y jóvenes, lo que implicó hacer publicaciones regularmente en redes sociales, compartir novedades sobre las decisiones judiciales y condenar la violaciones de derechos, empleando para ello un lenguaje accesible y sin tecnicismos que el público general pudiera entender.



*Puesta de sol en la playa de Gaza. Foto: Kieran Doherty*

# HERRAMIENTAS Y GUÍAS

## HERRAMIENTA N° 1

### Definición del problema de protección y de la meta de la labor de incidencia



<p><b>¿Cuál es el "problema"?</b> <i>(análisis de la protección)</i></p>	<p>Breve explicación (de 3 a 5 frases) - hacer referencia a documentos existentes, incluidos análisis de la protección, si hubiera</p>
<p><b>¿Qué queremos cambiar?</b> <i>(objetivo)</i></p>	<p>Una frase sobre lo que queremos lograr</p>
<p><b>¿Por qué es necesario este cambio?</b> <i>(que ocurriría si no actuamos)</i></p>	<p>Mensajes clave: límite entre 3 y 5 (con un máximo de 3 frases en cada uno)</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1)</li><li>2)</li><li>3)</li><li>4)</li><li>5)</li></ol>

*Relación con los riesgos de protección (si hay un análisis disponible)*

<p><b>¿Cuál es el riesgo(s) de protección relacionado(s)?</b> <i>(análisis de la protección)</i></p>	<p>Una serie de frases por cada riesgo de protección vinculado al problema identificado</p>
<p><b>¿Cómo contribuiría el cambio a reducir los riesgos de protección?</b> <i>(análisis de la protección)</i></p>	<p><b>AMENAZAS:</b> Frases cortas sobre cómo el cambio contribuye a reducir las amenazas (si lo hace)</p> <p><b>EFFECTOS:</b> Frases cortas sobre cómo el cambio contribuye a reducir los efectos de las amenazas (si lo hace)</p> <p><b>CAPACIDADES:</b> Frases cortas sobre cómo el cambio contribuye a aumentar las capacidades (si lo hace)</p>

## HERRAMIENTA N° 2

### Definición de los objetivos de la labor de incidencia en materia de protección



#### Objetivo/meta general de la estrategia de influencia

Enunciado general del cambio que se propone lograr a través de la estrategia de influencia y campaña. Debería ser breve, convincente e inspirador, y centrarse en los resultados que la labor de influencia lograría en cuanto a la mejora de las vidas de las personas o el medio ambiente.

#### Objetivos específicos

Establecer los cambios específicos que es necesario lograr a distintos niveles para conseguir alcanzar el objetivo general.

1)

2)

3)

Adapted from the Oxfam *Influencing for Impact Guide*.

## HERRAMIENTA N° 3

### Mapeo de partes interesadas



<b>¿QUIÉN Y CÓMO?</b> ¿Qué organizaciones y personas? ¿Cómo toman decisiones o ejercen influencia?	<b>¿QUÉ?</b> ¿Cuál es su objetivo y el problema que están abordando?	<b>¿POR QUÉ?</b> ¿Qué les interesa y les motiva?	<b>¿CUÁNDO?</b> ¿Hay momentos en los que se toman decisiones clave?

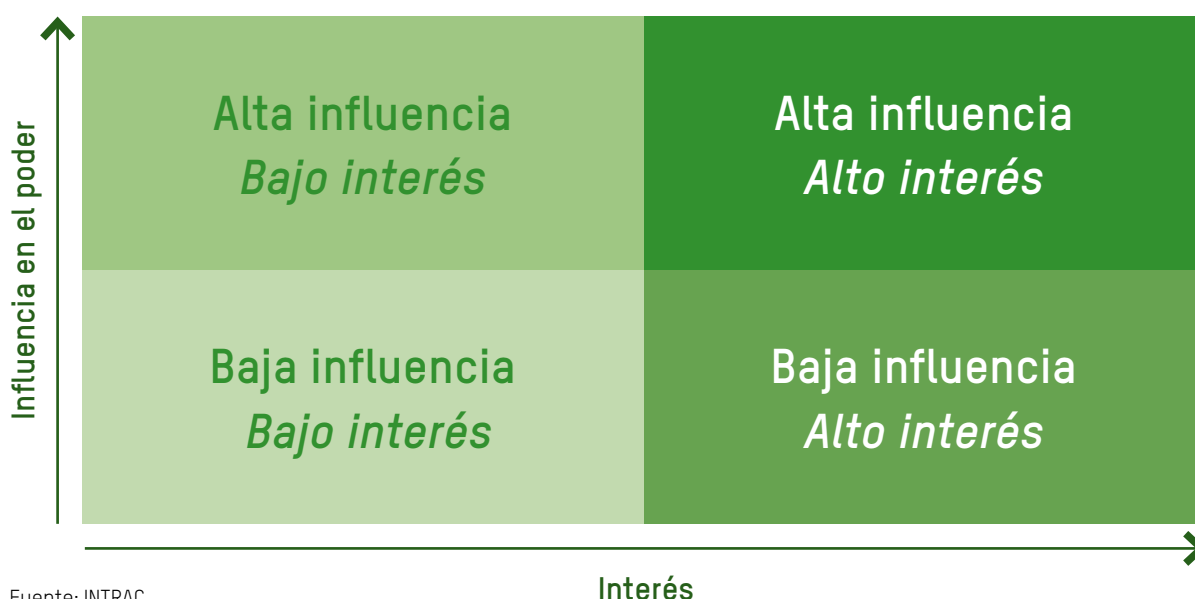


## HERRAMIENTA N° 4

### Posibles implicaciones del análisis de poder y de partes interesadas para la estrategia de incidencia



Posición en el mapa	Descripción del actor	Qué hacer
Entre los dos cuadrantes superiores	Actores influyentes que son neutrales respecto de la cuestión	Persuádalos para que estén de acuerdo con usted
En torno al centro del diagrama	Aliados potenciales que tienen un interés marginal en la cuestión	Convénzalos de que la cuestión es importante
Cuadrante superior derecho	Aliados influyentes	Establezca alianzas con ellos
Cuadrante inferior derecho	Aliados fuertes con poca influencia	Refuerce su influencia
Cuadrante superior izquierdo	Partes contrarias con influencia	Trate de influir sobre ellas o debilitar su influencia
Cuadrante inferior izquierdo	Partes contrarias con poca influencia	Ignórelas y trate de aislarlas



Fuente: INTRAC.







# GUÍA PARA REUNIONES DE RECAPITULACIÓN

## Elementos básicos de las reuniones de recapitulación

Las reuniones informativas de recapitulación *debriefs* son sesiones concebidas para que los miembros de un equipo hagan balance de un período de trabajo intenso o un gran evento. El mejor momento para organizarlas es justo después del evento, cuando todo está reciente. Pueden ser sesiones rápidas de media hora, durar medio día o incluso más. Los equipos también pueden hacer reuniones “sumativas” que evalúen períodos más amplios, como un año o la totalidad de una campaña. Los equipos hacen este tipo de reuniones para evaluar en qué grado se han cumplido los objetivos y para sacar conclusiones que permitan mejorar los resultados de las futuras actividades. En concreto, estas reuniones son una oportunidad para que el equipo eche la vista atrás y evalúe lo que ha sucedido: “¿Conseguimos lo que nos proponíamos?” y “¿qué nuevas oportunidades podemos aprovechar?”. Esto también brinda la oportunidad de encontrar formas de trabajar de manera más efectiva y eficiente, al preguntar “¿qué ha ido bien?” y “¿qué deberíamos hacer de otra manera la próxima vez?”. Por último, estas reuniones también constituyen una oportunidad para documentar y comunicar los logros alcanzados, los aprendizajes y el “rendimiento de la inversión”.

## Guía básica para organizar una sesión informativa de recapitulación (*debrief*)

- Empezar por los objetivos. ¿Hemos conseguido lo que nos proponíamos? ¿Ha sucedido algo inesperado?
- Presentar los datos en los que basar las evaluaciones ¿De qué queremos hacer balance? (p.ej., la cobertura mediática, los resultados, el número de asistentes, quién asistió, etc.).
- Reservar tiempo para hablar de “resultados” y del “proceso”; ambos elementos son importantes para mejorar el rendimiento.
- Plasmar los hallazgos, los datos y las recomendaciones en un informe final, una presentación PowerPoint u otro medio para documentarlos y compartirlos.

La siguiente sección ofrece más detalles sobre cómo preparar, organizar y dar continuación a una sesión informativa de recapitulación. Se utilizarán las actividades que Oxfam América llevó a cabo con motivo del Día Internacional de la Mujer en 2010 a modo de ejemplo.

### Día Internacional de la Mujer 2010: *De un vistazo*

#### LAS ACTIVIDADES PARA EL DÍA INTERNACIONAL DE LA MUJER INCLUYERON LO SIGUIENTE:

- 86 embajadoras de Sisters on the Planet (SOP) acudieron a Washington DC para una cumbre sobre liderazgo de 2 días.
- 126 visitas de lobby con el Congreso y la Administración, con la participación de embajadoras de SOP y personal de Oxfam América.
- Varias oradoras y dos mesas redondas
- Una velada para la entrega de premios la primera tarde de la cumbre

## Antes de la sesión de recapitulación

Una buena planificación previa es vital para maximizar la efectividad de la sesión. La sesión debería basarse en los objetivos del evento o actividad, en concreto en si el equipo ha logrado lo que se proponía. Es conveniente identificar qué evidencias pueden ayudar al equipo a evaluar el progreso frente a los objetivos, cómo recabarlas y quién debería hacerlo. Dado que la sesión debería celebrarse no más de una semana después de la finalización del evento o actividad, es necesario recopilar y analizar con rapidez los datos pertinentes antes de la sesión. El reto aquí es conseguir el equilibrio adecuado entre conseguir datos de calidad y tener unas expectativas realistas del tiempo requerido para recopilarlos y analizarlos.

### LISTA DE COMPROBACIÓN

- ¿Cuáles son los objetivos del evento o actividad?
- ¿Qué datos o evidencias ayudarán a evaluar los resultados?
- ¿Cómo podemos recopilar los datos?
- ¿De quién es la responsabilidad de recopilar y analizar los datos?
- Programar la sesión de recapitulación antes de la celebración del evento.
- Identificar quién debe participar en la sesión.
- Preparar materiales para los miembros del equipo con un resumen del análisis y cualquier información pertinente. Enviarlos con antelación, de ser posible.
- Preparar la agenda para la sesión de recapitulación.
- Asignar una persona para tomar notas y otra para facilitar la sesión.
- Acordar el formato para la distribución de los materiales

### LAS FUENTES DE DATOS INCLUYEN

- Encuestas
- Número de aparición en medios
- Seguimiento del presupuesto
- Seguimiento de participantes
- Cartas de compromiso
- Vídeos/entrevistas
- Notas de las visitas de lobby

## Día Internacional de la Mujer 2010: *Selección y recopilación de datos*

- Los objetivos de la cumbre se identificaron en el plan del proyecto con anterioridad a su celebración.
- Partiendo de estos objetivos, las personas responsables del proyecto y del seguimiento, evaluación y aprendizaje (MEL) identificaron las evidencias y fuentes de datos.
- Los mecanismos de seguimiento incluyeron dos encuestas (una para el personal y otra para las embajadoras), el Congreso y las notas de las reuniones.
- Antes del evento, la sesión de recapitulación se programó para una semana después, y se comunicó al personal su obligatoriedad.
- Inmediatamente después del evento, las y los evaluadores enviaron encuestas y empezaron a recopilar datos.
- Se entregó una serie de materiales a los miembros del equipo durante la sesión de recapitulación.
- Durante el evento, el personal recopiló las historias que las embajadoras de SOP tenían que contar antes de marcharse.

## Durante la sesión de recapitulación - sugerencias e ideas

### Las preguntas básicas son:

- “¿Qué ha sucedido?”
- “Entonces, ¿qué?, y
- ¿Cuáles son los próximos pasos?

### ¿Quién debería estar presente?

Idealmente, todos los miembros del equipo involucrados en el evento o la actividad deberían participar en la sesión de recapitulación (incluidas personas de otros departamentos o que solo se implicaron en determinadas partes del proceso). A veces esto no resulta posible, y participa un equipo más pequeño. Los subequipos también pueden organizar sus propias sesiones de recapitulación.

### ¿Cuánto tiempo se necesita?

Esto depende de la escala de la sesión de recapitulación: podría ser desde media hora a medio día o un día entero. Por lo general, si la sesión es para un evento de gran envergadura o una campaña o proyecto de larga duración, es posible que se necesite entre medio día y un día entero (cada equipo y sesión son diferentes, así que debe aplicar su propio criterio).

### ¿Es necesario contar con un facilitador/a?

Depende de la sesión. Si es para recapitular un gran evento, como las actividades del Día Internacional de la Mujer, un facilitador/a sería una aportación valiosa para que el equipo cumpla con lo programado y que todos los miembros participen en la conversación. Por otra parte, si la sesión es para una actividad a pequeña escala, el/la líder del equipo puede sentirse cómodo/a facilitando el debate. También es posible dividir la facilitación entre varias personas.

### ¿Qué debería haber presente en la sala?

La agenda de la sesión, rotafolios, marcadores, hojas informativas con datos, un computador y un proyector si fuera necesario, post-its y hojas de papel.

Como ya se ha mencionado, la sesión de recapitulación debería enmarcarse en torno a estos objetivos.

Además de debatir sobre los resultados del evento o la actividad, la sesión debería incluir una conversación sobre el “proceso”. Estos dos componentes proporcionan valiosas lecciones y pueden ayudar a que el equipo mejore sus actividades en un futuro. La descripción general de la sesión de recapitulación puede incluir lo siguiente a fin de debatir sobre los impactos y los procesos. Se trata solo de sugerencias, y no de la única manera en la que se puede estructurar una sesión.

### ¿Qué ha sucedido?

- Revisión de los datos recopilados, enmarcándolos según los objetivos
- El equipo proporciona *feedback* e información adicional
- Sorpresas, resultados inesperados, nuevas reflexiones
- Posibles preguntas: “¿Conseguimos lo que nos proponíamos?”, “¿qué ha ido bien?”, ¿qué haríamos de otra manera la próxima vez?”

## Entonces, ¿qué?

- ¿Qué podemos aprender sobre nuestra eficacia a la hora de lograr los objetivos?
- ¿Qué hemos aprendido al desarrollar este tipo de estrategias?
- ¿Qué podemos aprender del “proceso” de implementación de este tipo de evento, actividad o campaña?

## ¿Cuáles son los próximos pasos?

- ¿Cómo podemos asegurarnos de que estos aprendizajes se tengan en cuenta en eventos, actividades o campañas similares en el futuro?
- ¿Qué tipo de seguimiento es necesario hacer? ¿Quién será responsable de ello?
- ¿Cómo vamos a documentar la sesión de recapitulación e informar de ella? ¿A quién informaremos? (P. ej., personal de Oxfam América, ELT, el departamento, los miembros del equipo). Puede que sea necesario contar con varios métodos para informar. Por ejemplo, una publicación de Padare, un informe, una presentación en una reunión y/o titulares sobre la sesión.

La sesión de recapitulación se verá reforzada si se utiliza un resumen del análisis de datos, pero es importante recordar que es necesario que el equipo disponga del tiempo suficiente para el debate, tanto en respuesta al análisis de datos como en lo que respecta a la información no abarcada por el análisis pero que sigue siendo valiosa. También es importante que una persona tome notas de todos los comentarios que se vayan realizando.

Por último, aunque no sea necesario, puede ser aconsejable incluir alguna actividad para romper el hielo, como mostrar imágenes del evento o una presentación sobre los logros.

### LISTA DE COMPROBACIÓN

- Identificar a personas para controlar el tiempo y tomar notas**
- Tener todos los materiales y equipamiento en la sala:**
  - ✓ Agenda
  - ✓ Rotafolios
  - ✓ Marcadores
  - ✓ Hojas para repartir
  - ✓ Computador
  - ✓ Proyector
  - ✓ Post-its y hojas de papel
- Incluir en la agenda:
  - ✓ Resumir los objetivos del evento o actividad
  - ✓ Revisar los datos de seguimiento de cada objetivo
  - ✓ Analizar los factores contribuyentes
  - ✓ Garantizar que haya tiempo suficiente para el debate y los comentarios de todos los miembros del equipo
  - ✓ Actualizar el análisis de poder, si fuera necesario
  - ✓ Reconstruir la línea temporal, si fuera necesario
  - ✓ Identificar las áreas para las que sea necesario un seguimiento posterior, y quién se encargará de ello
  - ✓ Decidir a grandes rasgos cómo el equipo informará de la sesión

## Después de la sesión de recapitulación

Una vez completada la sesión, es importante que el equipo haga un seguimiento de las cuestiones identificadas y garantice que los aprendizajes se documenten adecuadamente y se compartan con todos los miembros del equipo y otras personas pertinentes en la organización.

### LISTA DE COMPROBACIÓN

- Garantizar que se completen todas las actividades de seguimiento
- Apuntar las frases destacadas de las notas de la reunión y compartirlas con los miembros del equipo
- Llevar a cabo un plan de comunicación, por ejemplo un informe, un webinar, una presentación de PowerPoint, una publicación de Padare, etc.
- Garantizar que las versiones finales de los documentos importantes se guarden con un nombre claro en el M:drive y/o Padare. Esto incluye:
  - ✓ *Agenda de la sesión de recapitulación*
  - ✓ *Resúmenes de todos los datos recopilados y los datos primarios*
  - ✓ *Notas de la sesión de recapitulación*
  - ✓ *Informe(s) final(es) (puede ser un documento o presentación)*

### Ejemplo: Día Internacional de la Mujer 2010

#### DESPUÉS DE LA SESIÓN DE RECAPITULACIÓN, EL EQUIPO HIZO LO SIGUIENTE:

- Llevaron a cabo un seguimiento con las y los participantes del evento y miembros del Congreso (visitas de lobby)
- Difundieron notas de la sesión
- Elaboraron un informe



## HERRAMIENTA N° 7

### Cómo reflejar un logro destacado en materia de políticas



# PLANTILLA PARA REFLEJAR LOGROS CLAVE

## ¿Para qué sirve esta herramienta?

Esta plantilla permite reflejar y compartir rápidamente un logro destacado en materia de políticas o campaña, las contribuciones de Oxfam y las lecciones aprendidas.

## ¿Cómo y cuando se utiliza?

Esta plantilla puede ser usada por los equipos de políticas y campaña después de un logro destacado.

El equipo puede completar esta plantilla de diversas maneras y con distintos niveles de precisión. Puede elegir responder a las preguntas partiendo de la información que tenga el equipo y/o recopilar información adicional.

El equipo puede responder a las preguntas organizando una sesión de recapitulación para debatir sobre los temas en cuestión, o puede asignar a algunos miembros del equipo la tarea de redactar las respuestas, o una combinación de ambos métodos

## Descripción

1. Rellenar la plantilla a continuación (en la siguiente página):
2. Adjuntar documentación pertinente (p. ej., correos electrónicos, informes de seguimiento, número de aparición en medios).

*Atención: El equipo puede adaptar la plantilla según sus necesidades.*

## Logro destacado

**NOMBRE:**

**FECHA:**

## Objetivos iniciales

¿Qué se pretendía lograr al inicio del proyecto? ¿Qué objetivos eran más importantes?

## Logro clave

¿Qué sucedió y por qué es un logro clave?

## Contribución de Oxfam y evidencias

¿Cuál fue la contribución de Oxfam\*? ¿Cómo sabemos que nuestros esfuerzos contribuyeron a los resultados†?

## Otros factores: Contexto externo y contribución de otros actores‡

¿Qué otros factores influyeron y condujeron a los resultados? ¿Cómo influyó el contexto externo? ¿Se involucraron otros grupos y personas?

## Explicaciones alternativas

¿Qué otras explicaciones hay para el resultado que se ha logrado? ¿Qué evidencias tenemos de que el resultado no ha sido solo producto de estos otros factores?

\*¿Qué hemos hecho para contribuir a que esto suceda? ¿Qué relaciones, publicaciones, trabajo de medios, eventos, alianzas, compromisos constituyentes y demás que ya existieran previamente contribuyeron a esto? (Adjuntar y hacer una lista de los documentos de apoyo pertinentes como cartas para firmar, actividades en línea, registros de dichas actividades, análisis del impacto en medios, etc.).

† Enunciar los datos específicos que respaldan la contribución que afirmamos haber aportado Ej.: (1) declaraciones públicas de responsables de la elaboración de políticas en las que mencionan nuestros análisis (2) cobertura mediática que destaque nuestro liderazgo en una coalición sobre la cuestión abordada, (3) la tasa de respuesta a nuestras acciones en línea, mostrando que hemos ejercido una presión considerable en el período previo a una votación, etc. Adjuntar cualquier documento con datos de apoyo o análisis que sea relevante.

‡ ¿Qué hicieron OTROS? ¿Quién más participó de manera significativa? ¿En qué grado puede considerarse RAZONABLEMENTE que el resultado logrado es fruto de NUESTROS esfuerzos, y no de los esfuerzos de otros o de factores externos que están fuera de nuestro control? Normalmente, un caso bien argumentado, fundamentado y plausible y que esté respaldado por los datos cumplirá con los requisitos para atribuirse la contribución. En el ámbito de la incidencia en materia de políticas, casi NUNCA nos atribuimos la contribución plena (100 % de la responsabilidad de un resultado o logro).

## Rentabilidad

¿Qué cantidad de recursos, tanto en términos de tiempo del personal como de dinero, se invirtió en este proyecto? ¿En qué grado fueron efectivos estos recursos y tácticas para lograr los objetivos?

## Lecciones aprendidas

¿Qué hemos aprendido? ¿Cómo podríamos conseguir este tipo de resultados más a menudo?



# GUÍA PARA EL PROCESO DE RECONSTRUCCIÓN DE LA LÍNEA TEMPORAL

## ¿Para qué sirve esta herramienta?

Para mapear cómo se ha producido el cambio y comprender la contribución de Oxfam al mismo.

## ¿Cómo y cuando se utiliza?

Los equipos pueden utilizar esta herramienta en revisiones estratégicas periódicas para identificar los ámbitos en los que se esté progresando para la consecución de los objetivos del equipo, así como la contribución de Oxfam y las lecciones aprendidas.

*Atención: Este es un proceso ligero diseñado para estimular la reflexión y el debate entre los miembros del equipo, por lo que no reemplaza la necesidad de hacer una evaluación.*

## Descripción

### Configuración

- Rotafolios en la pared con fechas, actividades y eventos clave del último trimestre (u otro período) marcados en una línea temporal, para ayudar a recordar.
- Una copia de la estrategia o plan operativo para ayudar a recordar.

### Reconstrucción de los logros en materia de política y políticas (45 min.)

- Pedir al equipo que priorice según su criterio los principales logros en materia de política\* y políticas† durante el último trimestre. Los miembros del equipo pueden escribir sus ideas en notas adhesivas. (10 min.)
- Votar las ideas con puntos adhesivos para seleccionar una lista más reducida (de 3 a 5). (10 min.)
- Trabajando en grupos de tres o cuatro personas, reconstruir el “recorrido causal” que llevó hasta el resultado, como si se reconstruyera una cadena de eventos o pruebas. Una vez que se haya completado, destacar y describir de qué manera Oxfam contribuyó al logro (p. ej., con acciones de *lobby*, contribuyendo al borrador de nueva legislación, configurando una plataforma de coalición, etc.). (25 min.)

### Sacar conclusiones para futuras estrategias (45 min.)

- Galería: Una persona en cada grupo se queda al lado de la reconstrucción que su grupo haya hecho, mientras el resto se pasea viendo las otras reconstrucciones. La persona que se queda explica la reconstrucción, destacando lo que el equipo ha considerado que son los factores contribuyentes clave y las conclusiones. (15 min.)
- Todo el equipo da un paso atrás, para ver qué conclusiones se pueden sacar de todos los logros. ¿Hay puntos en común? ¿Sorpresas? ¿Oportunidades desaprovechadas? ¿Aspectos en los que deberíamos insistir más? ¿O menos? ¿Hubo experiencias diferenciadas en el proceso de cambio y los resultados en función del género o del grupo? (p. ej., entre hombres y mujeres, o según la edad)? (30 min.)

## Productos

- Una lista con los logros en materia de política y políticas del último trimestre.
- Documentación sobre las contribuciones de Oxfam a los logros más destacados.
- Análisis estratégico de los enfoques efectivos para utilizarlo en el resto de la sesión sobre estrategia.
- Documentación evaluativa (utilizando una grabadora durante los debates abiertos y la galería para captar las conversaciones y los análisis, y las notas adhesivas para documentar los “recorridos causales” que llevaron a los principales logros).

### \* LOGROS EN MATERIA DE POLÍTICAS

- Cambios en políticas o prácticas (ya sean públicas o privadas), a nivel nacional, regional o global, que podamos vincular de manera plausible a la implicación de Oxfam.
- Esto incluye tanto cambios positivos como el hecho de evitar cambios negativos. Incluye también cambios reales en las políticas, en pasos intermedios, como la introducción de legislación y mejoras medibles o cuantificables en políticas.

### † LOGROS POLÍTICOS

- Un mayor poder, acceso, influencia y relevancia políticos que permiten mejorar nuestra capacidad de alcanzar logros ahora y en el futuro.
- Esto incluye: acceso a responsables de políticas, distribución de productos, cambios en los términos en los que se desarrollan los debates, nivel de penetración de los medios y relevancia en línea. Declaraciones públicas y medidas de los responsables de la toma de decisiones y personas influyentes, relaciones nuevas o fortalecidas, defensores, convenciones, eventos, lanzamiento de informes, testimonios, sesiones informativas, etc.



# HERRAMIENTA PESTLE

## Cómo utilizar Pestle

1. Por cada una de las categorías a continuación, hacer una lista de los factores externos que podrían causar problemas directamente o afectar a las consecuencias de los problemas
  - **Política**
  - **Economía**
  - **Social**
  - **Tecnológica**
  - **Legalidad**
  - **Ecología**
2. Identificar cuáles de estas categorías pueden ser las más importantes (ya sea como oportunidades o como amenazas) Pensar en cómo pueden afectar a las personas de manera diferenciada, en función de su edad, género y diversidad.
3. Ponerse de acuerdo sobre las cinco tendencias clave más importantes para el problema.

### Política

#### TEMAS

- Estabilidad del Gobierno
- Nivel de corrupción
- Censura
- Facciones y coaliciones políticas
- Malestar civil y protestas
- Relaciones regionales e internacionales

#### GUÍA

- ¿Cuáles son los factores políticos y las tendencias relevantes en el país, incluidos el Gobierno, la legislatura, el control o falta del mismo sobre el poder judicial, así como otros movimientos políticos y grupos de presión? Tener en cuenta también cómo responden a las normas internacionales pertinentes (p. ej., compromisos adquiridos en tratados o pertenencia a órganos regionales).
- Estudiar lo que dicen las y los ministros y primeros ministros. Revisar sus discursos más recientes y buscar si han adoptado compromisos relevantes en programas electorales o planes gubernamentales, y si han cumplido con dichos compromisos. También es aconsejable revisar las publicaciones ministeriales pertinentes, como informes sobre políticas, para ver los objetivos que se han fijado, si están en línea con la agenda de incidencia y si se han cumplido.
- Los partidos políticos también pueden influir en la toma de decisiones. Es importante revisar los debates parlamentarios relevantes para ver si existe consenso en cuanto a la posición del Gobierno. También es importante identificar aquellos actores políticos que es probable que se opongan a la agenda de incidencia propuesta por la coalición, y tener en cuenta su respuesta.

## Economía

### TEMAS

- Crecimiento económico
- Tasa de inflación y acceso a productos básicos
- Restricciones comerciales
- Tasa de desempleo
- Nivel de pobreza

### GUÍA

¿Cuáles son los factores y tendencias económicas en el país (incluido de donde obtiene su financiación el Gobierno, los principales empleadores en el sector privado, la distribución del ingreso y el nivel de pobreza)? A menudo se cuestionan los recursos, por lo que es importante analizar las principales fuentes y nivel de ingreso del Gobierno o del sector que se esté abordando, a fin de identificar tendencias en los presupuestos y, en última instancia, lo que es económicamente viable. También es aconsejable estudiar las posibles limitaciones en la capacidad de los funcionarios que trabajan en los servicios, ya que son ellos quienes tienen que aplicar en la práctica los cambios propuestos.

## Social

### TEMAS

- Crecimiento de la población
- Distribución por edades
- Atención a las necesidades en materia de salud
- Comportamientos y tradiciones culturales
- Composición étnica o religiosa de la sociedad

### GUÍA

¿Cuáles son los factores y las tendencias sociales relevantes en el país (incluida la información demográfica, las estadísticas sobre educación y salud, la tasa de empleo, la tenencia de la tierra, la libertad de prensa, las afiliaciones religiosas o los diferentes componentes de la sociedad)? Considerar cuáles son los factores clave que contribuyen a la pobreza y la desigualdad de género.

## Tecnología

### TEMAS

- Nivel de innovación y automatización
- Acceso a Internet y uso de redes sociales
- Cambio tecnológico
- Ciberseguridad

### GUÍA

¿Cuáles son los factores y tendencias tecnológicos en el país (incluida la tecnología de la información, las infraestructuras, el acceso a las telecomunicaciones y los medios audiovisuales, etc.)?



## Servicios jurídicos

### TEMAS

- Leyes antidiscriminación (por motivos étnicos, religiosos o de género)
- Leyes laborales
- Leyes sobre la propiedad y el acceso
- Leyes sobre la salud y la seguridad

### GUÍA

¿Cuáles son los factores y limitaciones legales que afectan a la labor de incidencia? Es probable que la agenda propuesta tenga algún precedente legal, por lo que es importante revisar artículos de la constitución, leyes, políticas y planes que sean pertinentes para la cuestión abordada. Es posible que ya se haya intentado realizar reformas en el pasado, por lo que merece la pena analizar su historial e identificar los cuellos de botella existentes. También es importante identificar si los órganos de supervisión, como las comisiones de derechos humanos o el ombudsman, tienen el mandato de tomar medidas, y si están tratando casos actualmente.

## Medio ambiente

### TEMAS

- Clima y meteorología
- Políticas medioambientales
- Peligros naturales
- Estado de los recursos básicos (agua, cultivos, etc.)

### GUÍA

¿Cuáles son las principales tendencias ambientales en el país (incluida la deforestación, la contaminación, las sequías, las inundaciones, la agricultura, etc.)? ¿En qué grado afecta el cambio climático a la cuestión sobre la que coalición de organizaciones está sopesando ejercer incidencia? Si es un factor, ¿cómo puede tenerlo en cuenta la coalición en su respuesta?

## HERRAMIENTA N° 10

### Matriz básica de análisis de riesgos de Oxfam



Actividad propuesta	Beneficios previstos para la comunidad <i>(Opcional: para los socios y/o Oxfam)</i>	Riesgos posibles o reales para comunidades/ organizaciones socias/Oxfam	¿Cómo pueden prevenirse, mitigarse o gestionarse dichos riesgos?	Medidas/ adaptaciones acordadas por la dirección <i>(Opcional: por parte de quién y para cuándo)</i>

\* Adaptado de Oxfam's Risk Matrix

La matriz debería actualizarse con regularidad para hacer un seguimiento de los riesgos, para lo que se requerirá la implicación de responsables que puedan emitir opiniones fundamentadas sobre las actividades que se vayan a llevar a cabo.




## HERRAMIENTA N° 11

### Sistema de semáforo de Oxfam



## ¿Los beneficios compensan los riesgos probables?

Oxfam utiliza un “sistema de semáforo” para evaluar los riesgos:

 <b>VERDE</b>	 <b>ÁMBAR</b>	 <b>ROJO</b>
Las oportunidades superan los riesgos, que no se consideran significativos. Puede correrse el riesgo, pero con vigilancia.	La situación está más equilibrada entre las oportunidades y los riesgos; proceder con precaución. Requiere una mitigación y un seguimiento más rigurosos.	Los riesgos superan ampliamente las oportunidades. No continuar con la actividad para evitar los riesgos.

### OPORTUNIDAD

Principales partes interesadas afectadas:

Principales partes interesadas que pueden influir en las decisiones:

### ESCENARIO DE RIESGO (QUÉ PODRÍA SUCEDER/TIPO DE RIESGO):

Probabilidad: **Alta / Media / Baja**

Impacto: **Alta / Media / Baja**

Ponderación: ¿se percibe que los beneficios superan los riesgos probables? **Sí / No**

Estado: **■ Verde / ■ Ámbar / ■ Rojo**

Acciones:

## HERRAMIENTA N° 12

### Visión general de los riesgos



N.	Riesgo	Objetivo del riesgo	Probabilidad	Impacto	Calificación del riesgo	Acciones
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

## HERRAMIENTA N° 13

### Matriz de riesgos – parámetros: probabilidad/impacto



		Impacto <i>(Véase la siguiente página para ejemplos)</i>				
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Extremo
Probabilidad		1	2	3	4	5
<b>MUY ALTA</b> Casi con certeza, extremadamente probable <i>&gt;90 % de probabilidad</i>	<b>5</b>	5	10	15	20	25
<b>ALTA</b> Muy alta, probablemente ocurra <i>60-90 % de probabilidad</i>	<b>4</b>	4	8	12	16	20
<b>MEDIA</b> Probablemente no ocurra <i>40-59% de probabilidad</i>	<b>3</b>	3	6	9	12	15
<b>NIVEL BAJO</b> Posible pero poco probable <i>10-39% de probabilidad</i>	<b>2</b>	2	4	6	8	10
<b>MUY BAJA</b> Concebible pero extremadamente improbable <i>&lt;10 % de probabilidad</i>	<b>1</b>	1	2	3	4	5

## Ejemplos de impacto:

Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Extremo
<b>🛡️ SEGURIDAD</b>				
Sin cambios en materia de seguridad.	Pocas repercusiones para el personal y las infraestructuras; aumento de las tensiones en campamentos donde están presentes las organizaciones.	Reacciones agresivas contra el personal de las organizaciones.	Pequeñas protestas contra las organizaciones; amenazas a colegas; lanzamiento de piedras contra vehículos en movimiento.	Protestas violentas que provocan el cierre de las oficinas; ataques contra la integridad física del personal.
<b>⚙️ OPERACIONES, PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS</b>				
Impacto insignificante en las operaciones y programas.	Campamentos y acceso abiertos, pero más barreras para conseguir autorización para viajar y visas. No hay impacto en los programas fuera de las zonas en conflicto.	Se niega el acceso a los campamentos alrededor de las zonas en conflicto.	Incapacidad para operar en las zonas en conflicto y orden de cerrar las oficinas de campo.	Incapacidad para operar en el país.
<b>🗣️ REPUTACIÓN Y CULTURA/VALORES INSTITUCIONALES</b>				
Impacto insignificante; menciones y rumores esporádicos en las redes sociales.	Breve cobertura mediática sobre la conducta de las organizaciones implicadas; los donantes y otras partes interesadas clave hacen preguntas pero no hay impacto inmediato.	Gran cobertura mediática durante mucho tiempo; pérdida de confianza en las estructuras de coordinación en el país, posible pérdida de oportunidades de financiación debido a la falta de confianza.	Las partes interesadas clave amenazan con desvincularse y retirar su apoyo a las organizaciones; pérdida de financiación en el país.	Las partes interesadas se desvinculan de las organizaciones; la opinión pública global sobre las organizaciones es extremadamente negativa; pérdida de donaciones privadas.
<b>❤️ SALUD DE LAS PARTES INTERESADAS</b>				
No hay cambios en la salud en general.	Pequeño aumento en problemas de salud que no son mortales.	Impactos reversibles sobre la salud; pequeños brotes de enfermedades no mortales.	Daño permanentes a la salud y aumento del número de muertes; grandes brotes de enfermedades.	Grandes brotes de enfermedades mortales; alto índice de mortalidad.

# NOTAS

# NOTAS

1. <https://reliefweb.int/report/world/2023-global-humanitarian-overview-presentation-global-humanitarian-overview-under-secretary-general-humanitarian-affairs-and-emergency-relief-coordinator-martin-griffiths-geneva-1-december-2022>
2. Más información sobre el análisis del riesgo en materia de protección como un marco para la toma de decisiones y la ecuación sobre el riesgo en la página 12 de *DG ECHO, Documento de políticas temáticas n° 8 (2016)*, disponible aquí: [https://ec.europa.eu/echo/files/policies/sectoral/policy\\_guidelines\\_humanitarian\\_protection\\_es.pdf](https://ec.europa.eu/echo/files/policies/sectoral/policy_guidelines_humanitarian_protection_es.pdf)
3. La publicación del IASC *Policy on Protection in Humanitarian Action* está disponible aquí: <https://interagencystandingcommittee.org/iasc-protection-priority-global-protection-cluster/iasc-policy-protection-humanitarian-action-2016>
4. Para más información sobre influencia feminista, véase la *Guía de Oxfam para la influencia feminista* aquí: [https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/file\\_attachments/oxfam\\_guide\\_to\\_feminist\\_influencing\\_spanish.pdf](https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/file_attachments/oxfam_guide_to_feminist_influencing_spanish.pdf)
5. CICR (2018): Desde la página 21 de la versión resumida del informe del CICR *Professional Standards for Protection Work*, disponible aquí: <https://www.icrc.org/en/publication/4342-professional-standards-protection-work-2018-abridged-edition>
6. Para más información sobre cómo utilizar los datos sobre los riesgos en materia de protección identificados a través de un análisis compartido, véase el *Protection Analytical Framework (PAF)* del Grupo Temático Mundial sobre Protección aquí: <https://www.globalprotectioncluster.org/old/2021/08/11/protection-analytical-framework/>
7. Legislación internacional pertinente sobre, p. ej., derecho internacional humanitario, derecho internacional de los derechos humanos y derecho internacional de los refugiados.
8. Del *CIVIC Toolkit: Advancing the Protection of Civilians in Conflict*, disponible aquí: [https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC\\_Advocacy\\_Guide-English.pdf](https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-English.pdf)
9. Gráfico adaptado de la *Guía para influir con impacto* de Oxfam, disponible aquí: <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/621048/gd-influencing-for-impact-guide-150920-es.pdf;jsessionid=70CB56B69DECD1182552367FEA493CDF?sequence=7>
10. La Teoría de cambio se explica en mayor profundidad en la Sección 2.
11. Gráficos obtenidos de <https://www.heatproject.eu/articles/stakeholder-mapping-for-advocacy-campaigns/>
12. La guía rápida para el análisis de poder está disponible aquí: <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/313950/ml-quick-guide-to-power-analysis-210214-en.pdf?sequence=1>
13. Para más orientación sobre la colaboración con las autoridades nacionales, véanse las guías del ACNUDH <https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/Chapter31-24pp.pdf> o del Centre for Asia Pacific Refugee Studies [https://cdn.auckland.ac.nz/assets/education/about/research/CAPRS/Final%20Practice%20Guide\\_%20Engaging%20Decision%20Makers%20GM%20CAPRS%20May%202022.pdf](https://cdn.auckland.ac.nz/assets/education/about/research/CAPRS/Final%20Practice%20Guide_%20Engaging%20Decision%20Makers%20GM%20CAPRS%20May%202022.pdf)



14. El informe de políticas está disponible aquí: <https://odi.org/en/publications/protection-of-civilians-learning-from-icrcs-roots-of-restraint-in-war-study/>
15. Los documentos están disponibles aquí: <https://www.genevacall.org/documents/>
16. Para más información sobre la gestión de los riesgos de la lucha contra el terrorismo, véase: <https://www.nrc.no/toolkit/principled-humanitarian-action-managing-counterterrorism-risks/>
17. Véase el informe de HPG: Para consultar enfoques complementarios entre la incidencia internacional y local véase: [https://cdn.odi.org/media/documents/Advocacy\\_IP\\_National-international\\_collaboration\\_web\\_mhVpyZK.pdf](https://cdn.odi.org/media/documents/Advocacy_IP_National-international_collaboration_web_mhVpyZK.pdf)
18. A modo de ejemplo, véase: <https://odi.org/en/publications/advocating-together-to-strengthen-protection-collective-efforts-of-international-and-national-organisations/>
19. [https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/2020\\_sg\\_call\\_to\\_action\\_for\\_hr\\_the\\_highest\\_aspiration.pdf](https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/2020_sg_call_to_action_for_hr_the_highest_aspiration.pdf)
20. <https://www.ipinst.org/wp-content/uploads/2022/03/UN-Agenda-for-Protection-PDF.pdf>
21. <https://interagencystandingcommittee.org/iasc-protection-priority-global-protection-cluster/iasc-policy-protection-humanitarian-action-2016>
22. Véase a modo de ejemplo las páginas 29-31 del *WWF Policy and Advocacy Toolkit* aquí: [https://awsassets.panda.org/downloads/Policy\\_and\\_Advocacy\\_Toolkit\\_300617.pdf](https://awsassets.panda.org/downloads/Policy_and_Advocacy_Toolkit_300617.pdf)
23. HPG (2022) *Influencing states' policy and practice on the protection of civilians*. El documento está disponible aquí: [https://cdn.odi.org/media/documents/Influencing\\_states\\_policy.pdf](https://cdn.odi.org/media/documents/Influencing_states_policy.pdf)
24. HPG (2021) *Collaborative advocacy between humanitarian and human rights actors*, disponible aquí: [https://cdn.odi.org/media/documents/Advocacy\\_IP\\_Collaborative\\_advocacy\\_web.pdf](https://cdn.odi.org/media/documents/Advocacy_IP_Collaborative_advocacy_web.pdf)
25. Por ejemplo, veáse el *IASC Reference module for Cluster Coordination* aquí: <https://interagencystandingcommittee.org/iasc-transformative-agenda/iasc-reference-module-cluster-coordination-country-level-revised-july-2015>
26. CICR (2001) *Normativa profesional relativa a la labor de protección*, disponible aquí: <https://www.icrc.org/es/doc/assets/files/2011/p0999-spa.pdf>
27. Véase: HPG (2022) *Influencing states' policy and practice on the protection of civilians*, disponible aquí: [https://cdn.odi.org/media/documents/Influencing\\_states\\_policy.pdf](https://cdn.odi.org/media/documents/Influencing_states_policy.pdf)
28. Gráficos obtenidos de: [https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC\\_Advocacy\\_Guide-English.pdf](https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-English.pdf)
29. Véase la *Guía para influir con impacto: cómo llevar a cabo estrategias de influencia efectivas*. <https://policy-practice.oxfam.org/resources/influencing-for-impact-guide-how-to-deliver-effective-influencing-strategies-621048/>
30. Véase: <https://www.globalprotectioncluster.org/emergencies/protection-analysis-updates>
31. Véase: <https://odi.org/en/about/our-work/advocating-for-humanity-opportunities-for-improving-protection-outcomes-in-conflict/>
32. El informe está disponible aquí: [https://cdn.odi.org/media/documents/Influencing\\_states\\_policy.pdf](https://cdn.odi.org/media/documents/Influencing_states_policy.pdf)
33. La CIVIC Advocacy Guide está disponible aquí: [https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC\\_Advocacy\\_Guide-English.pdf](https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-English.pdf)
34. De la CIVIC Advocacy Guide

35. La INTRAC Toolkit for small NGOs está disponible aquí: <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2022/06/BA-Advocacy-Toolkit.pdf>
36. La herramienta *MEL of Influencing Toolkit* de Oxfam está disponible aquí: <https://melofinfluencing.org/>
37. La guía *CIVIC Advocacy Guide* está disponible aquí: [https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC\\_Advocacy\\_Guide-English.pdf](https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-English.pdf)
38. Por ejemplo, del *MEL of Influencing Toolkit* de Oxfam, disponible aquí: <https://melofinfluencing.org/>
39. Consulte: <https://www.civicus.org/monitoring-toolkits/toolkit/outcome-harvesting/>
40. Véase también *The value iceberg: weighing the benefits of advocacy and campaigning*, de ALNAP, disponible aquí: <https://www.alnap.org/help-library/the-value-iceberg-weighing-the-benefits-of-advocacy-and-campaigning>
41. De: <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2022/06/BA-Advocacy-Toolkit.pdf>
42. Gráfico obtenido de CIVIC's Advocacy Guide: [https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC\\_Advocacy\\_Guide-English.pdf](https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-English.pdf)
43. Consulte: <https://www.iso.org/news/ref2263.html>
44. La gestión del riesgo institucional tiene sus raíces en el sector privado, pero tiene valor en todos los sectores, incluidas las entidades en el seno del sistema de las Naciones Unidas. En su resolución 61/245, aprobada en 2006, la Asamblea General respaldó la adopción de la gestión del riesgo institucional en el sistema de las Naciones Unidas para reforzar la gobernanza y la supervisión.
45. Véase: [https://www.globalprotectioncluster.org/themes/protection\\_mainstreaming](https://www.globalprotectioncluster.org/themes/protection_mainstreaming)
46. Para más información sobre programación segura, véase: <https://www.oxfamwash.org/en/communities/safe-programming>
47. Véase, por ejemplo: <https://cdacollaborative.org/what-we-do/conflict-sensitivity/>
48. Lista obtenida de *GISF Security to go: a risk management toolkit for humanitarian aid agencies*, disponible aquí: <https://gifs.ngo/resource/security-to-go/>
49. Gráfico obtenido de la Civic Advocacy Guide [https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC\\_Advocacy\\_Guide-English.pdf](https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-English.pdf)
50. Más información sobre los incentivos y la percepción del riesgo del informe de ODI disponible aquí: <https://odi.org/en/publications/protection-advocacy-by-ingos-in-armed-conflict-situations-breaking-the-barriers/>
51. <https://reliefweb.int/report/syrian-arab-republic/nearly-120-schools-damaged-northwest-syria-floods-thousands-children>
52. El Syrian Women's Advisory Board forma parte del Grupo de Enlace Humanitario (HLG), equivalente al Equipo Humanitario de País (HCT) en otros contextos, y proporciona asesoramiento directo al Coordinador Humanitario (HC). La comunidad humanitaria local considera al HLG como el principal espacio para la toma de decisiones en la respuesta en el noroeste de Siria.
53. Las direcciones de educación son órganos locales responsables de las políticas, la coordinación y la gestión educativas en las provincias de Idlib, Latakia, Hama y Alepo en el norte de Siria. Están dirigidas por líderes locales, autoridades de facto y grupos independientes, pero con escasa coordinación entre ellos.
54. <https://hrs.ngo>

55. Las diez acciones son: uso apropiado de los idiomas locales en todas las reuniones y documentos; participación de las personas afectadas en los órganos asesores de los mecanismos de financiación; validación por parte de representantes de las personas afectadas del panorama sobre las necesidades humanitarias (Humanitarian Needs Overview - HNO) y del Plan de Respuesta Humanitaria (HRP); fomentar la inclusión de voces diversas, prestando especial atención a las necesidades de las mujeres, las niñas y niños, la juventud, las personas mayores y las personas con discapacidad; priorizar la igualdad de género en todos los mecanismos de coordinación humanitarios; garantizar la participación de las personas afectadas en las reuniones de coordinación humanitarias; asegurar una colaboración directa entre los coordinadores de los grupos temáticos y las comunidades afectadas; fomentar una comunicación bidireccional entre las personas afectadas y los líderes humanitarios y responsables de la toma de decisiones; reforzar la sociedad civil siria y garantizar que las organizaciones humanitarias sirias estén en el centro de todos los esfuerzos para colaborar con las personas afectadas, y reforzar los mecanismos de *feedback*. Para más información, véase: <https://phap.org/PHAP/Events/OEV2022/OEV220503.aspx> y <https://www.humanitarianresponse.info/en/operations/stima/document/action-plan-change>
56. Comité Permanente entre Organismos (IASC). (2010). IASC Framework on Durable Solutions for Internally Displaced Persons. <https://interagencystandingcommittee.org/other/iasc-framework-durable-solutions-internally-displaced-persons> y la Durable Solutions Indicator Library. <https://inform-durablesolutions-idp.org/indicators-2/>
57. European Council on Foreign Relations (ECFR). (Sin fecha). *Mapping Palestinian Politics. Introduction: Civil society*. [https://ecfr.eu/special/mapping\\_palestinian\\_politics/introduction\\_civil\\_society/](https://ecfr.eu/special/mapping_palestinian_politics/introduction_civil_society/)
58. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH). (2022). 14º informe periódico sobre la situación de los derechos humanos en el Territorio Palestino Ocupado (A/HRC/49/83) en virtud de las resoluciones del Consejo de Derechos Humanos S-9/1 y S-12/1. Cubriendo el período comprendido entre el 1 de noviembre de 2020 y el 31 de octubre de 2021. <https://www.ohchr.org/en/statements/2022/03/occupied-palestinian-territory>
59. Para más información sobre el sistema judicial en el Territorio Palestino Ocupado, véase ECFR. (Sin fecha). *Mapping Palestinian Politics: Justice system*. [https://ecfr.eu/special/mapping\\_palestinian\\_politics/justice\\_system/](https://ecfr.eu/special/mapping_palestinian_politics/justice_system/)
60. Véase: <https://images.alwatanvoice.com/news/images/3911129616.jpg>; <https://www.alwatanvoice.com/arabic/news/2021/02/14/1398515.html>
61. El Consejo del Tribunal Supremo de la Sharia emitió el 21 de febrero la circular judicial nº (02/2021) que enmienda la primera circular nº (01/2021).

El presente documento abarca actividades humanitarias llevadas a cabo con la asistencia financiera de la Unión Europea. Las opiniones aquí expresadas no deben considerarse en modo alguno como la expresión de la opinión oficial de la Unión Europea, y la Comisión Europea no es responsable del uso que pueda darse a la información que contiene.

