

Cómo planear y evaluar su campañña





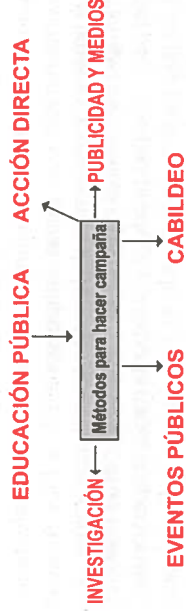
"Primero te ignoran, después te ridiculizan, luego te combaten y al final tú ganas"

- Gandhi

La mayoría de las campañas se organizan alrededor de eventos, manifestaciones o foros simples que no siempre están relacionados entre sí. Los espacios en los que estas actividades se construyen de manera relacionada, enfocándose en un mismo mensaje, garantizan un mayor impacto y éxito. Los componentes claves de una campaña efectiva son la persistencia y la aproximación sistemática, de modo que i persevere!

Los diferentes eventos organizados por la ICBL/CIPM y las campañas nacionales han contribuido a la difusión de nuestro mensaje, la construcción del apoyo público y la consecución de fondos. Hemos organizado eventos mesas de divulgación en centros comerciales, pirámides de zapatos frente a la torre Eiffel en París, conciertos en la plaza pública de Maputo, redoble de campanas en colegios e iglesias alrededor del mundo, manifestaciones callejeras, marchas y viglias en diversos países y conferencias de prensa en reuniones de negociación de tratados... Estos son apenas algunos de los eventos que hemos organizado.

Es importante que los diversos eventos y los métodos de campaña se complementen y refuercen mutuamente. Dependiendo de los niveles o la capacidad y el contexto político, diferentes campañas pueden escoger todos o solamente algunos de los métodos disponibles para hacer campaña: cabildeo, eventos públicos, acción directa, publicidad y medios, investigación y educación pública.



Hacer campaña se puede definir como:

- La discusión de un problema o asunto en su comunidad con miras a tratar de mejorar la situación²;
- La realización de acciones para influenciar a quienes toman decisiones en el diseño, la adopción y el cambio de políticas y prácticas; y³
- Un medio para garantizar la implementación y el monitoreo de políticas y prácticas.

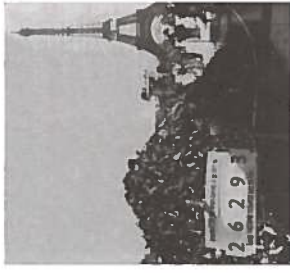
Recuerde que los gobiernos y otras instancias tienen varias opciones para decidir sobre políticas relativas a las minas terrestres. Ellos toman las decisiones, pero usted puede influenciarlas. De modo que su trabajo al planear y evaluar una campaña es analizar cuál es la mejor forma de tener influencia sobre las decisiones.

Planear con anticipación

Los eventos y las campañas requieren de una cuidadosa planeación.

Educación

Primero que todo, edúquese en el tema de las minas terrestres. Esto se puede lograr a través de la investigación, visitando el sitio web de la ICBL/CIPM (<http://www.ICBL/CIPM.org>) y reuniéndose con grupos y expertos. Consulte



Pirámides de zapatos representando víctimas de las minas terrestres. París, France Mayo 1996.





Cómo planear y evaluar su campaña

Al dar la bienvenida a nuevos miembros a su campaña, siempre es útil practicar la manera de explicar las posiciones de nuestra campaña con sus colegas.

también la lista de recursos que encontrará en este paquete. Examine el tema de las minas terrestres en el contexto de su país o región. Por ejemplo, ¿está su país afectado/contaminado con minas antipersonales? ¿Hay muchas víctimas y sobrevivientes de lesiones causadas por minas, por ejemplo ex-militares o personas que habitan ciertas regiones del país? ¿Su país produce y/o exporta minas antipersonales? ¿Su país ha firmado/ratificado el Tratado para la Prohibición de las Minas? ¿Se ha aprobado alguna legislación nacional al respecto? ¿Su país financia programas de acción humanitaria en minas? ¿Existe en su país compañías u organizaciones no gubernamentales (ONG) que sean responsables de programas de desminado en otros países?

Si su campaña está bien establecida podrá saltarse este paso, aunque siempre será importante la educación continuada sobre el tema y sus desarrollos y la transmisión constante de la información a los nuevos miembros del personal de la campaña.

Al dar la bienvenida a nuevos miembros a su campaña es bueno explicar claramente los principios y posición de nuestra campaña con sus colegas, de modo que aprenda a contestar preguntas frecuentes como: ¿Por qué desean prohibir las minas antipersonales? ¿No es un objetivo poco realista? ¿Y qué pasa con la gente que está empleada en fábricas de producción de minas, no se quedará sin empleo? ¿Somos signatarios del Tratado para la Prohibición de las Minas? ¿Cómo se puede monitorear el Tratado para la Prohibición de las Minas? ¿Cómo pueden alinearse los países/grupos que siguen utilizando minas antipersonales? ¿Qué diferencia real hace que mi país sea signatario si otros países no lo son, especialmente las grandes potencias como China, Rusia y los Estados Unidos?... Piense en otras preguntas frecuentes y en cómo se pueden responder.

Establecer los objetivos

Decida dónde enfocar sus esfuerzos. Analice las debilidades de su oponente: éstas constituirán puntos clave para enfocar



Cómo planear y evaluar su campaña

las críticas y acciones. Una parte importante de este proceso de definición de los objetivos es la determinación de las metas a corto plazo. Las metas de largo plazo son más fáciles de definir: limpiar el mundo de minas o lograr la paz mundial. Sin embargo, son las metas de corto plazo las que definen los cimientos para lograr estos grandes objetivos. Sus metas a corto plazo dependerán del contexto nacional o regional: la posición del gobierno en materia de minas; la disposición de su organización a colaborar con otras ONG y a relacionarse con todo un rango de cuestiones políticas y sociales relacionadas.



Algunas metas de corto plazo podrían ser:

- Conseguir que su gobierno ratifique el Tratado para la Prohibición de las Minas antes de X fecha;
- Asegurarse de que su gobierno tiene un plan para la destrucción de arsenales para X fecha;
- Lograr que su gobierno comience/incremente la financiación de acciones contra las minas; o
- Conseguir una audiencia con un funcionario relevante para X fecha.

Los puntos clave de que las metas a corto plazo:

- Se pueden lograr;
- Se pueden medir: cómo sabrá Ud. que la meta ya se logró?
- Tienen periodos de tiempo definidos;
- Son significativas: contribuyen realmente al logro del objetivo de largo plazo?

Los actores

Una vez que los objetivos han sido definidos, realice un análisis para determinar quién participará y quién apoyará la campaña. ¿Quién necesita que participe? ¿Quién está de su lado en este momento? ¿Cómo se contactan esas personas? Cada campaña tiene su propia estructura de membresía, basada en





¿ Quiénes son las personas u organizaciones neutrales que pueden convertirse en aliados o alejados de sus oponentes?

individuos u organizaciones y lideradas por una organización o comprendiendo una coalición de organizaciones.

Los miembros de la campaña pueden ser: miembros de organizaciones religiosas, grupos de veteranos militares, organizaciones de desminado, organizaciones que representan a deshabilitados o sobrevivientes de minas, organizaciones para el desarrollo, organizaciones de defensa de los derechos humanos y grupos antiguerra. Algunas campañas también incluyen figuras públicas reconocidas como cantantes, artistas, políticos retirados, ex prisioneros políticos, entre otros.

Pregúntense: ¿ Quiénes son las personas neutrales que podrían convertirse en miembros o eventualmente en oponentes? A menudo las fuerzas neutrales pueden convertirse en aliadas en contra de las minas, por ejemplo: los representantes de los medios pueden comenzar como reporteros neutrales de eventos y declaraciones y luego convencerse por la exposición de los puntos clave, las entrevistas a sobrevivientes o los viajes a los sitios de desminado.

No olvide: ¿ quiénes son sus opositores? ¿ Cómo convertirlos en seguidores? Los opositores varían según el país y la región. En algunos casos miembros del gobierno y políticos pueden ser aliados de la campaña contra minas, pero en otros casos ser neutrales e incluso opositores. Lo mismo se aplica a las Fuerzas Armadas, los partidos políticos (incluyendo los de oposición), y los veteranos militares. Es muy probable que se encuentre con una mezcla de aliados y opositores dentro de instituciones grandes como el parlamento, la defensa o las fuerzas de seguridad, algún departamento de gobierno o ministerio. Su estrategia deberá tener en cuenta quiénes son sus opositores, sus amigos y colegas y cómo trabajar con ellos, convencerlos o neutralizarlos si es el caso.



Algunos puntos clave para la construcción de alianzas y coaliciones



1. Defina sus objetivos a corto y a largo plazo y asegure el consenso entre los aliados. En el trabajo de coalición es especialmente importante asegurar que los objetivos son razonables, realistas y que pueden ser logrados. También tenga en cuenta las habilidades, el interés y los conocimientos de los participantes.
2. Planee eventos que reúnan a los miembros de su coalición: ver un vídeo importante, preparar mesas para convocar al público a firmar una petición o una reunión con algún miembro del gobierno.
3. No evada asuntos difíciles o posibles obstáculos, inclúyalos en la agenda y discútalos.
4. Tenga claro que la calidad de los procesos de discusión, consenso sobre los objetivos, planeación y los demás se reflejará en los resultados finales. De manera que invierta el tiempo y la energía necesarios en la preparación de este proceso!
5. Mantenga informados a todos los miembros sobre los cambios en política y los progresos. Esto garantizará las buenas relaciones para el futuro. Trabaje en los procesos de comunicación: Escriba cartas periódicas para los miembros, establezca una lista o grupo de correo electrónico y mantenga reuniones regulares.

(Dra. Marjorie Jobson: Instituto de Derechos Humanos de Sudáfrica)

El mensaje

Después de este análisis desarrolle el mensaje de su campaña. Recuerde que el mensaje debe estar diseñado para convocar a diferentes grupos de interés: sus opositores, aliados y





Use valores

aceptados y

reconocidos

dentro de su

propia cultura.

miembros neutrales del público; así como para encajar con sus metas a corto y largo plazo.

¿ A qué está convocando como campaña? ¿ Qué está diciendo sobre lo que se está haciendo o no, en su país, su región o el mundo con respecto a la crisis impuesta por las minas antipersonales?

Consejos para el diseño de mensajes efectivos⁴:

- Diseñe su mensaje de manera breve y sencilla;
- Use palabras e imágenes cotidianas;
- Ponga las acotaciones más importantes de primero;
- Dele al tema una imagen humana y local. Describa la manera en que las minas antipersonales han afectado la vida de una familia o de una mujer en su comunidad, proporciónale al público una historia de la vida real;
- Enfatique los valores positivos de lo que está defendiendo;
- Utilice valores aceptados dentro de su cultura particular;
- Pruebe el mensaje con diferentes personas para evaluar si se entiende;
- Practique la presentación de su mensaje en repetidas ocasiones, ya sea para mejorarlo o para pulir la presentación;
- Proporcione información adicional sobre antecedentes sin enredarse con datos estadísticos y/o económicos;
- Siempre incluya un componente de acción en su mensaje.

Planee sus acciones

Haga un borrador de su plan de acción y asegúrese de incluir fechas, términos y responsables de cada acción. Puede establecer un grupo de trabajo, por ejemplo para organizar una reunión de cabildeo y



otro para el montaje de mesas y la recolección de firmas para alguna petición oficial específica.

Cuando haya hecho lo anterior revise si los eventos se alimentan mutuamente y ejercen presión a medida que pasa el tiempo, posiblemente a través de eventos cada vez más grandes y a través de un mensaje cada vez más robusto. Este tipo de escalamiento es necesario si se quiere incrementar la presión sobre los opositores debido a que el mensaje aún no ha sido atendido.

Así, por ejemplo, usted puede comenzar su campaña con un perfil bajo de eventos tales como mesas para recolectar firmas y progresivamente llegar a reuniones públicas y conferencias, luego a conferencias de prensa para anunciar su posición y también a la realización reuniones de cabildeo con miembros del gobierno. Si encuentra que su campaña no está ejerciendo suficiente influencia en las instancias decisorias utilice tácticas adicionales como marchas o manifestaciones en frente del Ministerio de la Defensa, seguido de comunicados de prensa y de cartas dirigidas al Presidente. Enganchar a los medios y hacer publicidad es importante a través de todo este proceso, de manera que pueda fortalecer el mensaje y convertirlo en un llamado cada vez más enérgico a medida que pasa el tiempo.

Cada contexto es diferente de modo que decida qué tipo de acciones y en qué orden serán más efectivas.

Análisis de la campaña

Tan pronto como sea posible, después de que un plan se ponga en acción, es necesario comenzar el proceso de evaluación. Sin evaluación una organización o campaña no puede saber si los planes están trabajando y qué factores están contribuyendo al éxito o al fracaso de la misma. La evaluación sigue lógicamente a la planeación y a la implementación y, a su vez sirve de insumo para futuros planes: es una relación circular.





El ciclo de la campaña



Evaluación y preparación paso a paso

Usted puede valerse de los siguientes pasos para analizar una campaña o para prepararse para hacer campaña⁵:

1. Fechas de la campaña

2. Objetivos

Largo plazo

¿Cuáles son los objetivos últimos que se persiguen?

Corto plazo

¿Qué objetivos se trazaron?

¿Se pueden lograr?

¿Se pueden medir? ¿Se puede saber si fueron cumplidos?

¿Si se lograron se puede saber si la campaña está más cerca de cumplir sus objetivos a largo plazo?

Cronograma

¿Se estableció un cronograma que permita la medición periódica del progreso de la campaña?

Cuota mínima

¿Se establecieron objetivos mínimos por adelantado para evitar la desmoralización?

3. Participantes

¿Quién estuvo "de nuestro lado" al principio? ¿Hemos conseguido nuevos adeptos a la causa? ¿Qué personas y organizaciones se requieren para que la campaña sea un éxito? ¿Cómo podemos contactar a esas personas? ¿Existe un núcleo de personas organizadas y preparadas para garantizar la continuidad de la



campaña? ¿Pudieron participar todos aquellos que manifestaron su deseo de hacerlo?

4. Opositores

¿Quiénes han sido los opositores? ¿Quién ha estado tomando decisiones en oposición a la campaña? ¿Fue necesario convencer o neutralizar adeptos de la oposición para garantizar el éxito de la campaña? ¿Cómo se convenció a los adeptos de la oposición o cómo se neutralizaron?

5. Organización y trabajo constructivo

¿Cuál fue la estructura organizacional que adoptó la campaña? ¿Cómo se tomaron las decisiones? ¿Cómo se financió la campaña? ¿Habla instituciones paralelas para reemplazar a aquellas que se opusieron o se realizó algún trabajo constructivo durante la campaña?

6. Preparación para la acción

¿Qué tipo de investigación se realizó? ¿Educación? ¿Foros públicos? ¿Entrenamiento masivo? ¿Entrenamiento para las acciones principales? ¿Se previó preparación adecuada para afrontar represión (encarcelamiento, embargo, violencia)?

7. Acción preliminar

¿Se realizaron aproximaciones a los opositores? ¿Negociación o arbitrio? ¿Petición o cartas? ¿Se emitieron ultimátums? Si así fue, ¿cuál fue la reacción?

8. Acción

¿Qué tipo de acción se utilizó: demostraciones, repartición de volantes, marchas, etc.? ¿Fue necesario escalar el nivel de la confrontación? ¿Por qué y cuándo? ¿Por qué terminó la acción, cuándo y dónde?





Cómo planear y evaluar su campaña

9. Reacción a los opositores

¿ Fueron los participantes encarcelados, golpeados o reprimidos? ¿ Intimidación? ¿ Ridiculizados? ¿ Fue la campaña ignorada?

10. Resultados

¿ Se lograron los objetivos de corto plazo? ¿ Cómo se avanzó para conseguir los objetivos a largo plazo? ¿ Sus opositores perdieron alguna clase de apoyo? ¿ Ocurrió algún tipo de destrucción de propiedad por parte de los participantes?

11. Análisis

¿ Se utilizaron tácticas apropiadas en el momento adecuado? ¿ Se escogió el mejor grupo objetivo? ¿ El cronograma fue realista? ¿ Se cumplió el cronograma? ¿ Si no, por qué no?
¿ Se ha generado conciencia en el público en general? ¿ Las acciones comunicaron claramente los mitos, los secretos y las realidades del tema? ¿ Cómo se pudo mejorar la campaña? ¿ Fue la estructura organizacional adecuada para la campaña? ¿ El proceso de toma de decisiones fue sensible a los participantes? ¿ Hubo problemas en la toma de decisiones? ¿ Quién tomó la iniciativa durante la campaña? ¿ Hubo algún tipo de sorpresas a favor o en contra de la campaña?

Gracias a las siguientes personas y organizaciones por su experiencia y material

1. Ed. Hedemann, "Campañas", Ed. Hedemann (ed.) War Resisters League: Organizer's Manual (New York: War Resisters League, 1981), p. 153.
2. Dra. Marjorie Jobson's
3. Oxfam (Gran Bretaña)
4. Jobson
5. Hedemann, p20 and 31 - based on Joan Bondurant's analysis of Ghandian campaigns.

Design and Layout: Print Art, Sana a-Yemen +967-1-219784 e-mail: print-art@ym.net.ye

