

UNOFFICIAL TRANSLATION

This document has been translated from its original language using DeepL Pro (AI translation technology) in order to make more content available to HIV Justice Academy users. We acknowledge the limitations of machine translation and do not guarantee the accuracy of the translated version.

No copyright infringement is intended. If you are the copyright holder of this document and have any concerns, please contact academy@hivjustice.net.

TRADUCTION NON OFFICIELLE

Ce document a été traduit de sa langue d'origine à l'aide de DeepL Pro (une technologie de traduction en ligne basée sur l'intelligence artificielle) pour offrir aux utilisateurs de HIV Justice Academy une plus grande sélection de ressources. Nous sommes conscients des limites de la traduction automatique et ne garantissons donc pas l'exactitude de la traduction.

Aucune violation des droits d'auteur n'est intentionnelle. Si vous êtes le détenteur des droits d'auteur associés à ce document et que sa traduction vous préoccupe, veuillez contacter academy@hivjustice.net.

TRADUCCIÓN NO OFICIAL

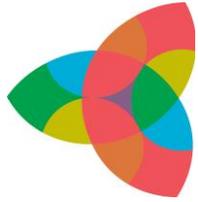
Este documento fue traducido de su idioma original usando DeepL Pro (una aplicación web basada en inteligencia artificial) a fin de facilitar la lectura del contenido para los usuarios de la HIV Justice Academy. Reconocemos las limitaciones de las traducciones realizadas a través de este tipo de tecnología y no podemos garantizar la precisión de la versión traducida.

No se pretende infringir los derechos de autor. Si usted es el titular de los derechos de autor de este documento y tiene alguna duda, pónganse en contacto con academy@hivjustice.net.

НЕОФИЦИАЛЬНЫЙ ПЕРЕВОД

Этот документ был переведен с языка оригинала с помощью DeepL Pro (технологии перевода на основе искусственного интеллекта), чтобы обеспечить доступ пользователей Академии правосудия по ВИЧ к большему объему контента. Мы отдаем себе отчет в ограниченных возможностях машинного перевода и не гарантируем точности переведенной версии документа

Мы не имели намерения нарушить чьи-либо авторские права. Если вам принадлежат авторские права на этот документ, и у вас имеются возражения, пожалуйста, напишите нам на адрес academy@hivjustice.net



Centro de Innovación de la Evaluación

El marco de la estrategia de promoción

Una herramienta para articular una
teoría del cambio de la abogacía

JULIA COFFMAN Y TANYA BEER

Marzo de 2015

INTRODUCCIÓN

Para los responsables del cambio social, pensar y articular el proceso de cómo se producirá el cambio -o identificar una teoría del cambio- es sin duda un ejercicio útil para formular una estrategia eficaz. Las teorías del cambio ilustran cómo se espera que se produzca el cambio a lo largo del tiempo y el papel que desempeñarán las organizaciones para producirlo. Muestran cómo las estrategias se conectarán con los resultados provisionales que luego preparan el terreno para los objetivos a largo plazo. ¹

La idea de desarrollar una teoría del cambio es ahora una práctica bien aceptada entre los financiadores y sus beneficiarios. Sin embargo, hay menos paciencia con las herramientas disponibles para articular las teorías del cambio. Las quejas más comunes son que pueden ser demasiado lineales, demasiado alejadas del contexto y demasiado restringidas en su capacidad para facilitar la reflexión sobre cómo las estrategias deben adaptarse a lo largo del tiempo. Esto es especialmente cierto en el caso de la promoción, donde las teorías y sus estrategias asociadas pueden tener que cambiar en respuesta a un contexto político variable, o si las tácticas de promoción no son tan eficaces como se esperaba.

Este informe ofrece una sencilla herramienta de una página para reflexionar sobre las teorías del cambio que subyacen a las estrategias de promoción de las políticas públicas. En primer lugar, presenta la herramienta y, a continuación, ofrece seis preguntas que los defensores, y los financiadores que trabajan con los defensores, pueden trabajar para articular mejor sus teorías del cambio.

Esta herramienta -denominada marco de estrategia de promoción- presenta varias ventajas con respecto a las herramientas más conocidas de la teoría del cambio lineal de cajas y flechas:

- Como la promoción no es predecible ni lineal, la herramienta no obliga a pensar de forma lineal.
- Ofrece un punto de partida, en lugar de una página en blanco.
- Ayuda a los defensores a pensar más específicamente en el público: quién se espera que cambie y cómo, y qué se necesita para conseguirlo.
- Mientras que las teorías del cambio suelen considerar las estrategias de promoción aisladas de otros esfuerzos, esta herramienta ayuda a pensar en la posición de otros defensores (afines o contrarios).
- Hace pensar en tácticas útiles y resultados provisionales significativos.

¹ Harris, E. (2005). An introduction to theory of change. *The Evaluation Exchange*, 11(2), p.12, 19.
Disponible en <http://www.gse.harvard.edu/hfrp/eval/issue30/expert3.html>.

EL MARCO DE LA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

El siguiente marco puede utilizarse para ilustrar cualquier estrategia de promoción.

² Está organizado en torno a dos dimensiones principales de una estrategia de promoción: los *públicos* a los que se dirige (eje x) y los *cambios* deseados (eje y) con esos públicos.



Las audiencias son los individuos y grupos a los que se dirigen las estrategias de promoción e intentan influir o persuadir. Representan a los principales actores del proceso político e incluyen al *público* (o a segmentos específicos del mismo), a los *influenciadores* de las políticas (por ejemplo, los medios de comunicación, los líderes comunitarios, la comunidad empresarial, los líderes de pensamiento, los asesores políticos, otras organizaciones de defensa, etc.) y a los *responsables de la toma de decisiones* (por ejemplo, los funcionarios elegidos, los administradores, los jueces, etc.). Las estrategias pueden centrarse en un solo público o dirigirse a más de uno simultáneamente.

²El marco apareció por primera vez en Coffman, J. (2008). *Foundations and Public Policy Grantmaking*. Documento elaborado para la Fundación James Irvine.

Los cambios son los resultados que un esfuerzo de promoción pretende conseguir con las audiencias para avanzar hacia un objetivo político. Los tres puntos de este continuo difieren en cuanto a la medida en que se espera que el público se comprometa con una cuestión política. El continuo comienza con la *concienciación* o el conocimiento básico. El objetivo es que la audiencia sea consciente de que existe un problema o una posible solución política. El siguiente punto es la *voluntad*. El objetivo aquí es aumentar la voluntad de la audiencia para actuar en un asunto. Va más allá de la concienciación y trata de convencer a la audiencia de que el problema es lo suficientemente importante como para justificar la acción y que cualquier acción que se lleve a cabo marcará la diferencia. El tercer punto es la *acción*. En este caso, los esfuerzos políticos apoyan o facilitan la acción del público sobre un tema. Una vez más, las estrategias de promoción pueden perseguir un cambio con un público o más de uno simultáneamente.

ENTENDER LA "VOLUNTAD"

Las teorías de promoción del cambio suelen ser imprecisas en cuanto al misterioso término medio entre la concienciación y la acción. Sin embargo, sabemos por la investigación que una mayor concienciación sobre un problema o una posible solución rara vez es suficiente para desencadenar la acción. La "voluntad" pública o política describe la etapa entre ambas, en la que la concienciación sobre el problema se transforma en una sensación de urgencia y relevancia que es la precursora de que el público pase a la acción una vez que se presenta la oportunidad. Resulta útil explorar cinco componentes de la "voluntad" a la hora de construir teorías de cambio para la promoción:

- **La opinión** es la creencia o el juicio de una persona sobre un tema. La gente tiene que tomar una posición sobre un tema para que se construya la voluntad. Hay toda una serie de temas sobre los que la gente puede tener conocimientos pero no tiene ninguna opinión.
- **La intensidad** se refiere a la fuerza de la opinión de una persona. La gente necesita mantener sus opiniones con fuerza -a favor o en contra de un asunto o una solución- antes de que se eleve a un nivel digno de su tiempo y atención.
- **La relevancia** es el grado de importancia y pertinencia de un tema para la gente. La gente puede tener una fuerte opinión sobre un tema, pero aún así no considera que el tema sea lo suficientemente relevante para sus vidas como para tomar decisiones políticas basadas en él.
- **La capacidad** de actuar es el conocimiento, las habilidades y la confianza para emprender la acción deseada cuando se les pide. Por ejemplo, los ciudadanos deben saber cómo movilizarse o comprometerse con los responsables políticos para impulsar una determinada solución antes de que se pueda esperar que lo hagan.
- **La voluntad** de actuar expresa la idea de que una persona está dispuesta a realizar una acción concreta a pesar de los riesgos o contrapartidas que conlleva, que pueden ir desde enfadar a los compañeros o a los electores que no están de acuerdo hasta la detención o la violencia como resultado de la participación en

manifestaciones públicas.

Para más información sobre la "voluntad", véase *Willing and Able: A Broader Definition of Public Will*, de Julia Coffman, disponible en www.evaluationinnovation.org.

Dentro del marco hay tipos específicos de tácticas de promoción que pueden utilizarse para alcanzar los objetivos políticos. ³ Las tácticas se organizan en función del lugar que ocupan en cada dimensión estratégica: el tipo de público al que puede llegar la táctica, y hasta qué punto esa táctica puede hacer avanzar al público de forma realista a lo largo del espectro que va desde la concienciación hasta la voluntad de actuar. Por ejemplo, en la esquina inferior izquierda del marco, donde la atención se centra en la concienciación del público, las tácticas incluyen campañas de concienciación pública, alcance de los votantes y encuestas públicas (el Apéndice A ofrece definiciones de cada táctica de promoción).

UTILIZANDO EL MARCO: SEIS PREGUNTAS

Esta sección ofrece orientación sobre cómo utilizar la herramienta para articular la teoría del cambio que subyace a una estrategia de promoción. Se pide a los defensores y financiadores que respondan a seis preguntas sobre las estrategias de promoción, utilizando el marco para apoyar el pensamiento teórico.

1) ¿Cómo se posiciona la estrategia?

El primer paso para utilizar la herramienta es identificar e ilustrar cómo se sitúa una estrategia dentro del marco. Lo mejor es empezar pensando en términos generales en cómo se sitúa la estrategia en las dos dimensiones estratégicas del marco.

¿A qué público hay que dirigirse -el público, las personas influyentes en la política y/o los responsables de la toma de decisiones- para avanzar en el objetivo político?

Algunas cuestiones políticas pueden avanzarse a través de un trabajo específico con los responsables políticos y las principales personas influyentes, con poca participación del público. Otras cuestiones se promueven principalmente a través del público, en particular las que requieren un voto popular, como una iniciativa electoral. Pero la defensa de la causa requiere más a menudo trabajar estratégicamente con los numerosos grupos y personas que desempeñan un papel en el proceso político y que influyen en él.

¿Qué quieren conseguir los defensores de la causa con cada público para lograr el objetivo político? Algunas cuestiones son totalmente nuevas, los problemas que deben abordarse no han sido claramente documentados y el público no es consciente de la importancia del problema. Otras cuestiones son conocidas, pero carecen de un sentido de urgencia e importancia en el ámbito político. Y otros pueden estar "atascados". Por ejemplo, la base de pruebas que documenta los problemas existentes puede ser insuficiente o poco convincente, las cuestiones pueden percibirse como tan

arraigadas que las soluciones propuestas parecen inviables, o puede faltar un grupo organizado que abogue por la adopción de una política. Dado que las cuestiones políticas se encuentran en diferentes puntos, determinar dónde

³ El marco puede aplicarse a un amplio espectro de objetivos políticos, incluidos los de ámbito local, estatal o federal, y los de los ámbitos legislativo, ejecutivo, administrativo o judicial.

es esencial la posición de las audiencias en este momento, junto con la distancia que deben recorrer para lograr un objetivo político.

El sombreado de la figura ilustra cómo podría funcionar la identificación del posicionamiento de una estrategia. El objetivo político hipotético de este ejemplo requiere una estrategia orientada a la acción que movilice tanto al público como a las personas influyentes en la política para abogar ante los responsables de la toma de decisiones e inspirarles a actuar. La estrategia requiere tácticas que incluyan la organización y movilización de la comunidad, la creación de coaliciones y la acción coordinada, así como el desarrollo de defensores con los responsables de la toma de decisiones para generar la acción necesaria para hacer avanzar la cuestión política. En otros casos, los diferentes públicos pueden estar en lugares muy diferentes a lo largo del continuo del cambio.



CONSEJO: No empiece por identificar qué tácticas utiliza o debería utilizar la estrategia. En lugar de ello, comience con la posición de la estrategia en las dos dimensiones

principales, y luego utilice las tácticas como una comprobación de la idoneidad de ese posicionamiento. Recuerde que estas tácticas son ejemplos meramente ilustrativos. No se espera que una estrategia utilice todas las

tácticas que entran en el sombreado de una estrategia. Además, algunas tácticas pueden quedar fuera de ese sombreado.

CONSEJO: Observe lo que *no* está sombreado y piense por qué no. Por ejemplo, es posible que la concienciación sobre un tema o problema ya sea alta y, por tanto, no sea un foco de atención; el reto, en cambio, será aumentar la percepción de la audiencia sobre su relevancia y la voluntad de actuar en nombre de ese tema.

2) ¿A quién trata de influir la estrategia y cómo?

A diferencia de la típica herramienta de teoría del cambio, el marco fomenta la consideración específica de a quién se dirige la estrategia y cómo. Aunque el marco identifica las tres grandes categorías de público a las que pueden dirigirse los defensores, es importante especificar a quiénes se dirige dentro de esas categorías. ¿A qué segmentos del público? ¿A qué grupos o individuos influyentes en la política? ¿A qué responsables de la toma de decisiones?

Ser capaz de comunicar con eficacia es la base de una defensa eficaz, y una comunicación eficaz requiere adaptar los mensajes a las audiencias. El argumento que entusiasma a los miembros de los sindicatos, por ejemplo, puede no funcionar con la comunidad empresarial.

EJEMPLOS DE PÚBLICO

PÚBLICO O	INFLUENCIAS	LOS RESPONSABLES DE LA TOMA DE DECISIONES
Padres de niños en edad escolar	Asociaciones comerciales	Miembros del Congreso
Mayores de 65 años	Comunidad empresarial	Legisladores estatales
Millennials	Trabajo/Uniones	Miembros del consejo municipal
Parejas casadas	Las élites políticas	Administradores de agencias
Demócratas o republicanos	Donantes ricos	Miembros del consejo escolar
Inmigrantes	Profesores	Superintendentes

CONSEJO: Para que se produzca el cambio, alguien tiene que hacer algo diferente de lo que está haciendo ahora. Asegúrese de que la estrategia tiene como objetivo mover a alguien hacia la acción. Décadas de investigación han demostrado que, por lo

general, el mero hecho de concienciar a la gente sobre un tema o problema no es suficiente para movilizarla a actuar.

CONSEJO: Preste atención al papel que se espera que desempeñe el público en la estrategia. Incluso si se determina que la demanda y la movilización públicas no son necesarias para alcanzar un objetivo político, ¿qué se necesitará para garantizar una aplicación exitosa y un apoyo sostenido a largo plazo?

3) ¿Cuáles son los supuestos subyacentes sobre cómo se produce el cambio?

Las teorías del cambio deben hacer algo más que identificar el posicionamiento y las tácticas. Deben identificar las suposiciones y creencias subyacentes sobre cómo se desarrollará el proceso de promoción para alcanzar los objetivos políticos. Para ello, es necesario basar la teoría del cambio en nociones sobre el funcionamiento de la política y el proceso político, lo que se necesita para lograr el cambio en ese proceso en una cuestión determinada, y las palancas específicas que los defensores deben impulsar para catalizar el cambio.

Los supuestos subyacentes pueden basarse en:

Teorías de las ciencias sociales: Muchas teorías basadas en la investigación sobre el proceso político y sobre los actores que desempeñan un papel en él pueden constituir la base conceptual de una teoría del cambio de la abogacía. Estas teorías pueden proceder de disciplinas tan diversas como la ciencia política, la sociología, la psicología, la psicología social o la comunicación, y pueden versar sobre el funcionamiento del proceso político, los actores que participan en ella, o diferentes estrategias de promoción. Pueden basarse, por ejemplo, en las teorías sobre las redes, las coaliciones, la sociedad civil o la organización y movilización de la comunidad.

Para una descripción de las teorías de las ciencias sociales sobre el proceso político, véase *Pathways for Change: 10 Theories to Inform Advocacy and Policy Change* de Sarah Stachowiak en www.evaluationinnovation.org.

Valores: Las teorías del cambio también pueden basarse en los propios valores y nociones de los defensores o financiadores sobre lo que funciona. Algunos defensores o financiadores valoran el cambio de políticas independientemente de cómo se produzca; otros se preocupan por la consecución de determinados pasos y resultados en el camino. Por ejemplo, algunos financiadores quieren ver la participación de las voces afectadas por las políticas que se debaten. Otros hacen hincapié en la colaboración entre grupos de defensa. Y otros valoran el uso que hacen los defensores de la causa de la evaluación y los datos para informar de su trabajo en curso.

Experiencia: Aunque no hay garantía de que lo que ha funcionado antes vuelva a

funcionar con la incidencia, las suposiciones sobre cómo se producirá el cambio también pueden provenir de la experiencia previa, con esfuerzos de incidencia exitosos o infructuosos.

SUGERENCIA: Busque suposiciones contrapuestas o desalineadas sobre cómo se produce el cambio. Las organizaciones que participan en un esfuerzo de colaboración en materia de defensa pueden tener ideas diferentes sobre la mejor manera de lograr el cambio de políticas. Algunas pueden pensar que un defensor profesional dirigido por

El enfoque que utiliza principalmente tácticas de defensa de los intereses internos es más eficiente y eficaz. Otros podrían pensar que un enfoque de base daría cabida a los afectados por las políticas en las que se centra la defensa para que participen y ayuden a dar forma a la agenda de defensa y, en última instancia, conduzcan a un cambio que sea más sostenible. Incluso cuando las organizaciones colaboran, es posible que no sean conscientes de que están en juego teorías de cambio que compiten entre sí y que esas nociones diferentes están causando conflictos entre los grupos implicados.

SUGERENCIA: La exploración de los supuestos sobre la política y el proceso político puede hacer aflorar nuevas ideas sobre los públicos a los que hay que dirigirse, o sobre las tácticas que funcionarán en cada circunstancia. Puede ser útil volver a plantear las dos primeras preguntas después de este paso para determinar si la estrategia debe posicionarse de forma diferente o si determinados públicos necesitan más atención.

4) ¿Quién más está trabajando en esto y cómo?

A menudo, la defensa de la causa cuenta con múltiples voces que trabajan en el mismo asunto, alineadas o en oposición. El marco tiene la ventaja de permitir la asignación de múltiples estrategias de promoción en el mismo marco. Este tipo de mapeo puede utilizarse para identificar la posición de otras organizaciones o colaboradores y su complementariedad o no. La identificación del posicionamiento de los colaboradores sitúa la estrategia en su contexto, muestra dónde y cómo añadirá valor, y señala posibles puntos de conflicto. También ilustra posibles puntos de sinergia que podrían no existir.

Este mapeo permite plantear preguntas como:

- ¿Cómo se complementan los defensores?
- ¿Hay una duplicación innecesaria de esfuerzos?
- ¿Las estrategias se oponen involuntariamente?
- ¿Qué indica el posicionamiento de la oposición sobre cómo deben responder los defensores?

El ejercicio de superponer la posición de los demás en el marco también facilita una articulación más clara de la forma en que una determinada organización de

promoción contribuye a un objetivo político.

CONSEJO: Si es relevante, no olvide identificar cómo se posiciona la oposición, o un interés competitivo. Considere si son necesarias las contrapartidas, sobre todo cuando haya un solapamiento de actividades o resultados. Por ejemplo, si la oposición tiene una estrategia mediática, considere

las posibles reacciones del público a los mensajes que compiten entre sí y cómo enmarcar los mensajes en consecuencia.

SUGERENCIA: El marco puede ser una herramienta útil para analizar la posición de todo un campo en una cuestión de promoción, dónde hay lagunas en la capacidad o en la aplicación, y qué acciones pueden ser necesarias para garantizar que se cubran esas lagunas.

5) ¿Cómo será la estrategia dentro de varios años?

Puede llevar mucho tiempo alcanzar un objetivo político. O puede abrirse una oportunidad repentina que nadie podría haber previsto, acelerando el proceso. Los defensores de la causa que tienen éxito suelen cambiar sus estrategias a lo largo del tiempo para adaptarse a las circunstancias cambiantes, como un cambio en los funcionarios elegidos, un cambio en la opinión pública, una crisis, una oposición inesperada o la introducción de legislación relacionada. Además, es posible que las estrategias deban aplicarse por fases. Por ejemplo, en primer lugar puede ser importante argumentar utilizando la investigación para documentar un problema, o utilizar programas de demostración para documentar una solución y su eficacia. La siguiente fase podría consistir en la comunicación efectiva de ese caso al público que esté en condiciones de hacer algo al respecto. La secuencia del esfuerzo y los recursos a lo largo del tiempo puede ser fundamental.

Piensa en tres o cinco años a partir de ahora. Piensa:

- ¿Cómo pueden afectar los posibles cambios de contexto -político, económico o social- al posicionamiento de la estrategia?
- Suponiendo que la estrategia no vaya precisamente según los planes, y que uno o varios de los públicos no respondan, ¿cómo se ajustará la estrategia en respuesta?

CONSEJO: La planificación de escenarios o la planificación de contingencias puede ser un ejercicio útil en este punto. Identifique un pequeño número de escenarios posibles en los próximos años e identifique las implicaciones para la estrategia en caso de que se den esos escenarios. Por ejemplo, ¿cómo podría tener que cambiar la estrategia ante

un cambio en el control del poder legislativo o ejecutivo? ¿Cómo podría afectar un cambio significativo en el presupuesto a la posición del tema en la agenda política?

SUGERENCIA: En este caso también puede ser útil una "autopsia de promoción". Una "premortem" es una *hipotética* revisión postmortem o después de la acción que tiene lugar al principio de un esfuerzo de promoción, pero imaginando que el esfuerzo ya ha ocurrido y ha fracasado. Los defensores, los financiadores y otras partes interesadas se encargan entonces de identificar las posibles razones del fracaso de la iniciativa. Cada persona escribe de forma independiente todas las razones posibles por las que el esfuerzo podría haber fracasado, incluso cuestiones que normalmente no mencionarían o que temen que sean impolíticas. A continuación, cada miembro comparte una razón de su lista hasta que se hayan registrado todas las razones y se genere una lista colectiva. ⁴ A continuación, los participantes analizan cuáles son los sucesos más probables, cómo puede el equipo estar atento a las señales de que las cosas van mal y cómo la estrategia podría anticiparse mejor a estos retos.

6) ¿Qué resultados intermedios son relevantes para saber si la estrategia va por buen camino?

Dada la imprevisibilidad del entorno político y los innumerables factores que pueden afectar al cambio de políticas, es importante evaluar un esfuerzo de promoción por algo más que su capacidad para lograr un objetivo político concreto. Además de contribuir en última instancia a un resultado político concreto, muchos esfuerzos de promoción tienen en mente un conjunto más amplio de resultados provisionales, ya que los defensores intentan construir y mantener su influencia en el proceso político. Por ejemplo, además de interactuar directamente con los responsables políticos, los defensores pueden crear coaliciones con otras organizaciones o desarrollar portavoces políticos de alto nivel que aumenten su capacidad para impulsar múltiples cuestiones políticas. También pueden intentar crear una red de defensores comunitarios que se conviertan en voces activas de base.

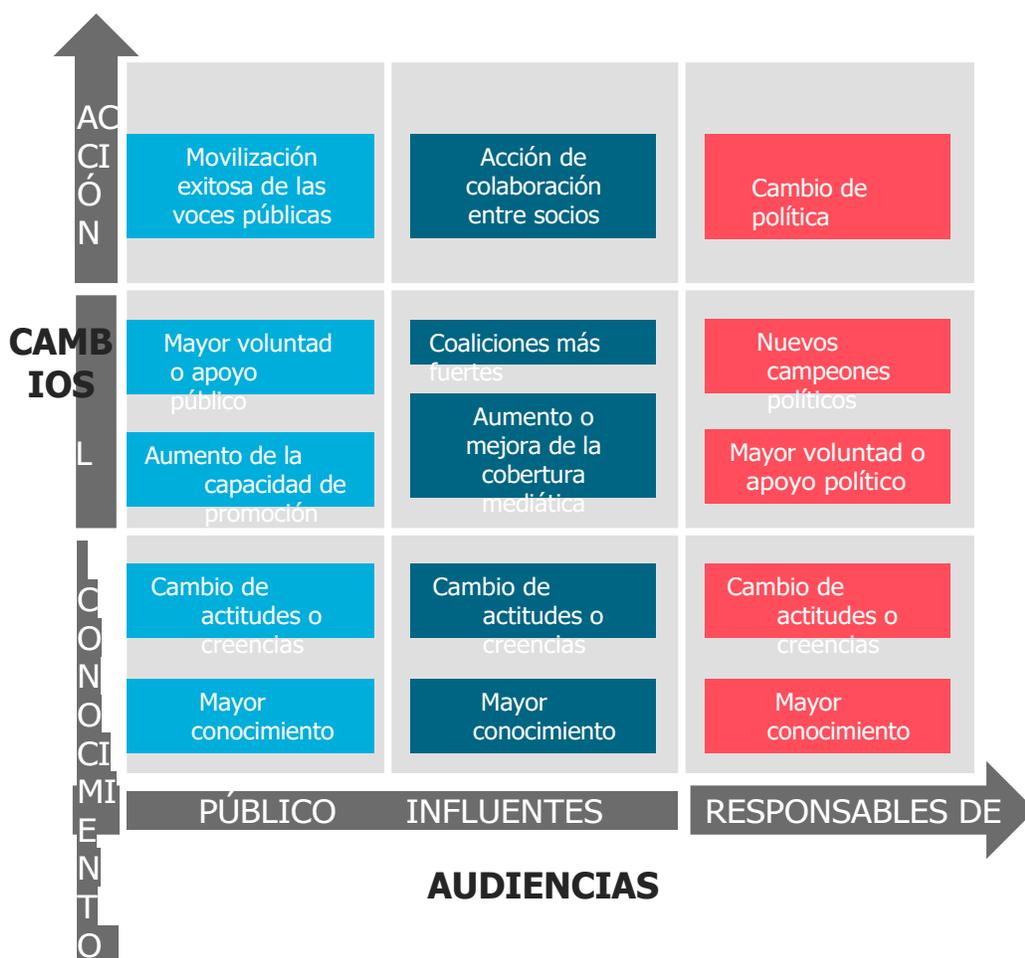
A veces, los objetivos políticos tardan años en alcanzarse; los resultados provisionales señalan los avances importantes que hay que lograr en el camino. El registro de los resultados provisionales ayuda a los defensores a comprobar si las estrategias van por buen camino o si es necesario realizar ajustes. También garantiza que las evaluaciones no concluyan injustamente que toda la labor de promoción ha fracasado si los objetivos políticos no se alcanzan en el plazo previsto.

La siguiente figura identifica un conjunto de posibles resultados intermedios para una estrategia de promoción, dependiendo de cómo se sitúe dicha estrategia en el marco. No se trata de una lista exhaustiva, pero señala los resultados intermedios comunes para los defensores. Todos ellos se refieren a los cambios deseados en el público objetivo, más que a los productos de los defensores que se ofrecen más

comúnmente como prueba de progreso.

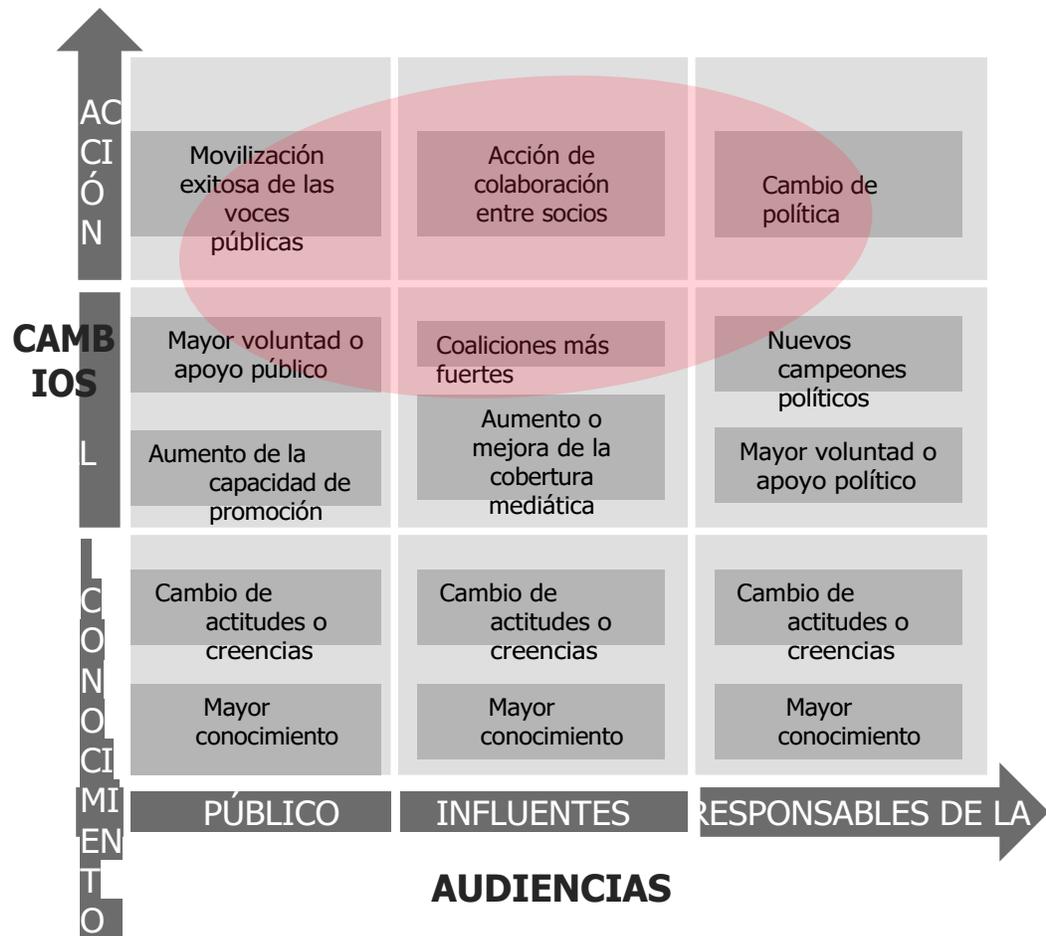
⁴ Adaptado de Klein, G. (2007). *Performing a project premortem*. *Harvard Business Review*, 85(9), 18-19.

Resultados intermedios relevantes



La siguiente figura ilustra cómo el mapeo de una estrategia de promoción puede ayudar a orientar las decisiones sobre qué resultados intermedios son relevantes para esa estrategia. En este caso, basándose en la posición de la estrategia hipotética en el marco, los defensores podrían considerar la posibilidad de captar el grado de participación de las voces públicas en la movilización sostenida (quiénes actúan, qué hacen y si siguen participando), junto con el grado de fortalecimiento de una coalición y la participación de los socios colaboradores en una acción coordinada. El Apéndice B ofrece definiciones de cada resultado intermedio junto con ejemplos de indicadores para comprobar si se están produciendo esos resultados.

Asignación de resultados intermedios relevantes



CONSEJO: Haga planes sobre cómo se pueden captar los resultados provisionales a medida que se aplica la estrategia de promoción. Recuerde que éstas son sólo teorías sobre cómo se espera que se produzca el cambio. La medición de los resultados provisionales indicará cómo se están aplicando esas teorías en la práctica y si es necesario ajustar las estrategias.

CONCLUSIÓN

La herramienta que aquí se presenta para reflexionar y articular una teoría del cambio tiene en cuenta la naturaleza distintiva de la estrategia de promoción. Se centra en el público, facilita la reflexión sobre la naturaleza comúnmente colaborativa de los esfuerzos de promoción y la forma en que los esfuerzos se complementan o se desajustan, y ayuda a los usuarios a pensar en cómo hacer un seguimiento del progreso e identificar los cambios necesarios a medida que las teorías se desarrollan en la práctica.

Al igual que se espera que la estrategia de promoción evolucione, también lo hace la teoría del cambio que la sustenta. Es importante revisar periódicamente las preguntas

de la herramienta, comprobando los supuestos subyacentes, cómo los socios o la oposición han cambiado su enfoque, o si han surgido nuevos escenarios futuros.

APÉNDICE A

DEFINICIONES DE LAS TÁCTICAS

Creación de capacidades de promoción	Utilizar el apoyo financiero, la formación, el entrenamiento o la tutoría para aumentar la capacidad de una organización o grupo para dirigir, adaptar, gestionar y aplicar técnicamente una estrategia de promoción.
Desarrollo de campeones	Reclutar a personas de alto nivel para que adopten un tema y lo defiendan públicamente.
Coaliciones más fuertes	Unificar las voces de defensa reuniendo a personas, grupos u organizaciones que coinciden en un tema u objetivo concreto.
Comunicaciones y mensajes	Transmitir información al público objetivo para influir en la forma de presentar, debatir o percibir un tema.
Movilización comunitaria	Crear o aprovechar una oleada de apoyo de la comunidad a un tema o posición.
Organización de la comunidad	Trabajar con las personas de las comunidades para que desarrollen la capacidad de abogar en su propio nombre.
Programas de demostración	Poner en práctica una propuesta política a pequeña escala en uno o varios lugares para demostrar cómo puede funcionar.
Educación de los influenciadores	Informar a las personas influyentes en el ámbito político sobre un tema o una posición, y sobre su amplio o apasionado apoyo.
Desarrollo del liderazgo	Aumentar la capacidad (a través de la formación, el entrenamiento o la tutoría) de los individuos para llevar a otros a tomar medidas en apoyo de un tema o posición.
Litigios	Utilizar el sistema judicial para impulsar la política mediante la presentación de demandas, acciones civiles y otras tácticas de defensa.
Defensa de los medios de comunicación	Dirigirse a los medios de comunicación impresos, audiovisuales o electrónicos para dar a conocer un tema a un público específico.
Legislación modelo	Desarrollar una solución política específica (y una propuesta de lenguaje político) para la cuestión o el problema que se aborda.
Análisis político e investigación	Investigar sistemáticamente un asunto o problema para definirlo mejor o identificar posibles soluciones.
Educación de los políticos	Informar a los responsables políticos y a los candidatos sobre un tema o una posición, y sobre su amplio o apasionado apoyo.
Campaña de voluntad política	Comunicaciones (en persona, en los medios de comunicación, en las redes sociales, etc.) para aumentar la disposición de los responsables políticos a actuar en apoyo de una cuestión o propuesta política.
Campañas de sensibilización pública	Comunicaciones con el público que aumentan el reconocimiento de que existe un problema o la familiaridad con una propuesta política.
Educación pública	Informar al público (o a segmentos del público) sobre un tema o una posición, y sobre su amplio o apasionado apoyo.
Foros públicos	Reuniones de grupo y debates abiertos al público que ayudan a defender un tema.
Encuesta pública	Encuesta al público por teléfono o en línea para recoger datos que se utilizarán en los mensajes de promoción.
Campaña de Voluntad Pública	Comunicaciones para aumentar la disposición de un público objetivo (no responsables políticos) a actuar en apoyo de un asunto o una propuesta política.

Comentarios sobre la normativa	Proporcionar información sobre las normas y reglamentos existentes a los responsables políticos u otras personas con autoridad para actuar sobre el tema y poner en marcha el cambio.
Alcance de los votantes	Transmitir un tema o una posición a grupos específicos de votantes antes de las elecciones.

APÉNDICE B

DEFINICIONES DE LOS RESULTADOS PROVISIONALES Y EJEMPLOS DE INDICADORES

RESULTADO PROVISIONAL	DEFINICIÓN	EJEMPLOS DE INDICADORES
Cambio de actitudes o creencias	Los sentimientos o afectos del público objetivo sobre un tema o una propuesta política.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de miembros del público con actitudes favorables hacia el tema o el interés • Porcentaje de miembros del público que dicen que el tema es importante para ellos
Acción de colaboración entre socios	Individuos o grupos que coordinan su trabajo y actúan juntos.	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas organizaciones que se adhieren como colaboradores • Alineación de la agenda política entre los colaboradores • Acciones de colaboración entre organizaciones (por ejemplo, reuniones conjuntas, alineación de mensajes)
Aumento de la capacidad de promoción	La capacidad de una organización o coalición para dirigir, adaptar, gestionar y aplicar técnicamente una estrategia de promoción.	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor conocimiento de las tácticas de defensa, movilización u organización • Mejora de las habilidades y contactos con los medios de comunicación • Mayor capacidad para obtener y utilizar datos
Mayor conocimiento	Reconocimiento por parte de la audiencia de que existe un problema o familiaridad con una propuesta política.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de miembros de la audiencia con conocimiento de un tema • Actividad del sitio web para las partes del sitio web con información relacionada con la promoción
Aumento o mejora de la cobertura mediática	Cantidad y/o calidad de la cobertura generada en los medios de comunicación impresos, audiovisuales o electrónicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de citas en los medios de comunicación de las investigaciones o productos de los defensores • Número de artículos publicados con éxito en los medios de comunicación (por ejemplo, artículos de opinión) • Número de citas de defensores (o portavoces formados) en los medios de comunicación • Número de artículos en los medios de comunicación que reflejan el marco temático preferido
Mayor voluntad o apoyo político	Disposición de los responsables políticos a actuar en apoyo de un tema o propuesta política.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de citas de <i>productos o ideas</i> de los defensores en las deliberaciones políticas/políticas • Número de funcionarios electos que apoyan públicamente el esfuerzo de promoción • Número de menciones del tema en los discursos (o debates) de los responsables políticos • Número y representación partidista de los patrocinadores y copatrocinadores del proyecto de ley • Número de votos a favor o en contra de la legislación específica
Mayor voluntad o apoyo público	Disposición de un público objetivo (no político) a actuar en apoyo de un tema o propuesta política.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de miembros de la audiencia dispuestos a actuar en favor de un tema específico • Asistencia a actos de promoción (por ejemplo, foros públicos, marchas, concentraciones)
Nuevos campeones políticos	Personas de alto perfil que adoptan un tema y lo defienden públicamente.	<ul style="list-style-type: none"> • Se han reclutado nuevos campeones o partes interesadas • Nuevas circunscripciones representadas entre los campeones • Defender las acciones de apoyo al tema (por ejemplo, hablar, firmar)

Coaliciones más fuertes	Relaciones mutuamente beneficiosas con otras organizaciones o individuos que apoyan o participan en una estrategia de promoción.	<ul style="list-style-type: none"> • Número, tipo y/o fuerza de las relaciones organizativas desarrolladas • Número, tipo y/o fuerza de las relaciones con socios improbables
Movilización exitosa de las voces públicas	Aumento del número de personas con las que se puede contar para una defensa o acción sostenida sobre un tema.	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos defensores reclutados • Nuevas circunscripciones representadas entre los defensores • Nuevas acciones de promoción para apoyar el tema