



# SMART Advocacy

Lograr un cambio de política y financiación

## UNA GUÍA DEL USUARIO

2021

# La guía de advocacy SMART: Una carta a las personas comprometidas

## Queridos activistas,

Bienvenidos a la guía de advocacy SMART. Advocacy SMART ha permitido a muchas personas y grupos, desde organizaciones de base hasta foros mundiales, crear una advocacy eficaz que impulsa el progreso. Se basa en años de experiencia en el desarrollo y la ejecución de estrategias de advocacy exitosas. Es a la vez práctica y transformadora.

El enfoque de advocacy SMART se centra en lo que se puede conseguir en poco tiempo, estableciendo un objetivo SMART a corto plazo y determinando la mejor manera de conseguir un “resultado de advocacy”. El enfoque está diseñado para un grupo de defensores afines, ya sea en un grupo pequeño e informal, o en una coalición más grande y formal.

El proceso consta de nueve pasos divididos en tres fases. Esta guía presenta estos pasos y proporciona herramientas personalizables para ayudarle a planificar acciones concretas y específicas adaptadas a su problema y entorno. En el camino, tomará decisiones estratégicas esenciales para que, al final, tenga una estrategia basada en evidencias y un objetivo SMART que todos los involucrados puedan llevar adelante con confianza. La repetición del proceso para forjar una cadena de resultados de advocacy relacionadas puede conducir a decisiones políticas que logren su objetivo final.

Aunque el enfoque de advocacy SMART se perfeccionó centrándose en la planificación familiar, está diseñado para adaptarse fácilmente a cualquier tema de salud o desarrollo. Muchos lo han hecho y han ayudado a los tomadores de decisiones que han mejorado la salud y el bienestar y han defendido los derechos humanos en toda una serie de problemas.

Tanto si es un activista experimentado como si es un principiante, creemos que la advocacy SMART reforzará su trabajo y producirá resultados. Cuando utilice esta guía, le animamos a que comparta con nosotros sus opiniones sobre cómo mejorar aún más el enfoque.

En asociación,



Beth Fredrick



Duff Gillespie

## Advance Family Planning

**Bill & Melinda Gates Institute for Population and Reproductive Health,  
Departamento de Población, Familia y Salud Reproductiva Escuela  
Bloomberg de Salud Pública de Johns Hopkins**

615 N. Wolfe St., W4506

Baltimore, MD 21205

Teléfono: +1 (410) 502 8715

Correo electrónico: [jhsph.afp@jhu.edu](mailto:jhsph.afp@jhu.edu)



# Índice

Desarrollar una estrategia de advocacy SMART .....4

## FASE 1 CREAR CONSENSO ..... 11

**PASO 1.** COMPRENDER EL CONTEXTO ..... 12

**PASO 2.** DECIDIR A QUIÉN  
HACER PARTICIPAR..... 19

**PASO 3.** SESTABLECER UN  
OBJETIVO SMART .....24

## FASE 2 CONCENTRAR ESFUERZOS .....32

**PASO 4.** CONOZCA AL  
TOMADOR DE DECISIONES.....32

**PASO 5.** DETERMINAR LA SOLICITUD ..... 39

**PASO 6.** CREAR UN PLAN DE TRABAJO ..... 49

## FASE 3 LOGRAR CAMBIO .....56

**PASO 7.** PRESENTAR EL CASO .....57

**PASO 8.** MONITOREO DEL PLAN.....62

**PASO 9.** CAPTURAR LOS RESULTADOS .....80

Conclusión .....86

Glosario.....89

## Desarrollar una estrategia de advocacy SMART

Todos los activistas sueñan con un gran cambio. El enfoque de advocacy SMART crea una hoja de ruta para lograr ese cambio. ¿Cómo identifica el momento correcto para promover una política crítica? ¿O para crear una coalición de defensores? ¿Cuál es la mejor manera de ofrecer argumentos convincentes que respalden una decisión y logren los resultados que se buscan?

Tanto si es nuevo al advocacy como si es un profesional experimentado, el enfoque de advocacy SMART responde a estas preguntas y le ayuda a tomar las decisiones necesarias para tener éxito. Se basa en conceptos probados a lo largo del tiempo y en la experiencia de los activistas en una serie de temas de salud y desarrollo.

### *En esta sección, aprenderá:*

- Qué es la advocacy SMART
- El ciclo de advocacy SMART
- Principios rectores del éxito

## Cómo convertirse en un activista eficaz

Al final de esta sección, comprenderá la advocacy SMART y cómo aplicarla.

### ¿Qué es la advocacy SMART?

Advocacy es la acción de individuos u organizaciones destinada a influir en las decisiones de individuos o grupos. Los activistas más calificados centran intuitivamente su energía y atención en oportunidades de acción que tienen el mayor potencial de impacto en el corto plazo. Estos cambios graduales, denominados “resultados de advocacy”, son decisiones políticas y de financiamiento discretas, fundamentales para promover un problema. El enfoque de advocacy SMART proporciona un marco para lograr resultados de advocacy a corto plazo necesarios para alcanzar objetivos amplios a largo plazo.

La advocacy SMART se centra en los tomadores de decisiones, es decir, en las personas concretas con poder para actuar en función de las peticiones de líderes bien preparados. Prepara a los defensores para anticipar la información y los conocimientos que convencerán a un tomador de decisiones de que una determinada acción permitirá alcanzar sus objetivos y los suyos.

El éxito de advocacy SMART se basa en la identificación de lo que puede lograrse en plazos discretos y de los cambios políticos que tienen el potencial de promover un objetivo más amplio y a largo plazo.

### ¿Qué es SMART?

**SMART** significa:

**S**PECIFIC (específico)

**M**EASURABLE (medible)

**A**TTAINABLE (alcanzable)

**R**ELEVANT (relevante)

**T**IME-BOUND (con límite de tiempo)

La advocacy **SMART** aplica cada uno de estos elementos al proceso de advocacy.

La advocacy SMART es una forma de abogar por causas. En lugar de buscar la reforma a través de tácticas como el activismo o las campañas en los medios de comunicación, la advocacy SMART trata de llegar y trabajar con una persona concreta que controla la palanca del cambio. Destaca los beneficios de una política específica o un cambio presupuestario que está bajo el control del tomador de decisiones. La advocacy SMART ayuda a relacionar el objetivo de advocacy con aquellos que tienen la autoridad para realizar cambios: los encargados de elaborar políticas, los funcionarios del gobierno, los actores privados o los donantes.



¿En qué se diferencia la advocacy SMART del activismo y la comunicación para el cambio de comportamiento social? Las tres metodologías buscan el cambio y comparten algunas tácticas, pero utilizan medios diferentes.

### Advocacy SMART



*Aprovecha a los principales tomadores de decisiones que pueden impulsar el cambio*

### Activismo



*Construye una acción colectiva para el cambio*

### Comunicación para el cambio de comportamiento social



*Comunicación para el cambio de comportamiento social: cambia las normas y el comportamiento*

A partir de 2009, la iniciativa Advance Family Planning (AFP), la cual con sede en el Instituto Bill y Melinda Gates de Población y Salud Reproductiva de la Escuela Bloomberg de Salud Pública de Johns Hopkins, adaptó el enfoque SMART para aumentar el financiamiento y el compromiso político con la planificación familiar voluntaria de calidad. Desde su creación, la AFP conta con miles de resultados de advocacy en África, Asia y América Latina gracias al uso de advocacy SMART. Pero el enfoque de advocacy SMART se adapta fácilmente a cualquier tema, lugar o necesidad de abogacía.

La advocacy SMART también se beneficia de haber sido aplicada y perfeccionada en entornos con recursos limitados, lo que la hace escalable a diferentes presupuestos y jurisdicciones políticas. Esta guía del usuario le ayudará a perfeccionar una visión estratégica, a identificar y motivar a los actores clave, a poner en marcha un plan, a gestionar y superar los contratiempos, y a monitorear, evaluar y aprender del éxito para afrontar el siguiente reto de advocacy.

## **¿Por qué utilizar la advocacy SMART?**

La aplicación de un enfoque SMART desglosa el proceso de advocacy en pasos manejables que se adaptan tanto a los defensores experimentados como a los principiantes. Si se usan en forma conjunta, constituyen un plan de acción integral para desarrollar, implementar y evaluar una estrategia de advocacy focalizada de principio a fin (Figura 1). Utilizados por separado, pueden reorientar un grupo de trabajo o dar vida a una iniciativa que ha perdido impulso.

La advocacy SMART crea consenso desde el principio e incorpora el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje en todo momento. Está centrado, se basa en las mejores evidencias disponibles y refleja y se adapta al contexto local. Aprenderá a dividir su meta de advocacy en objetivos. Estos objetivos se desglosan a su vez en actividades específicas que son fáciles de monitorerar y de corregir a mitad de camino a medida que cambia el entorno de la advocacy. Este proceso de monitoreo, evaluación y aprendizaje le permitirá identificar lo que ha funcionado y lo que no, y aplicar ese aprendizaje a su siguiente ronda de advocacy.

# El ciclo de advocacy SMART

El ciclo de advocacy SMART consta de nueve pasos en tres fases: (1) crear consenso, (2) concentrar esfuerzos y (3) lograr cambio. Un ciclo completo de advocacy va desde la identificación de las oportunidades de advocacy hasta el establecimiento de un objetivo, la aplicación de una estrategia que persigue una política o una decisión de financiamiento específica, y el aprendizaje de su esfuerzo para asumir el siguiente reto para alcanzar su objetivo.



**El ciclo ilustra que la necesidad de defensa es continua y evoluciona junto con las nuevas necesidades y realidades. También apoya una serie de resultados en materia de advocacy que contribuyen a alcanzar un objetivo más amplio de salud o desarrollo.**

**Fase 1 Construir consenso**  
Le ayuda a tomar decisiones basadas en pruebas dentro del contexto actual, a reconocer a los actores y aliados importantes, y a tomar decisiones estratégicas para limitar sus esfuerzos de advocacy.

**Fase 2 Concentrar esfuerzos**  
Le guía en la selección de un responsable clave y en el perfeccionamiento de una "solicitud" o petición de acción de advocacy.

**Fase 3 Lograr cambio**  
Explica cómo ejecutar la estrategia de advocacy, evaluar y aprender de los contratiempos y el éxito, y ayudar a otros a aprender de su experiencia.

 A lo largo de esta guía, busque el símbolo de una lupa en un círculo rosado para momentos clave de monitoreo, evaluación y aprendizaje. Estas señales le permitirán detenerse, reflexionar y autoevaluarse en el camino hacia su estrategia final.

El desglose que figura a continuación describe los pasos de cada fase para que usted pueda personalizar un plan para desarrollar y aplicar una estrategia de advocacy que satisfaga sus necesidades.

## FASE 1

### Crear consenso



#### PASO 1. COMPRENDER EL CONTEXTO

Revisar los factores internos y externos que pueden afectar a la capacidad de éxito. Evaluar las oportunidades y los retos del entorno. Identifique las pruebas que utilizará para centrarse en una necesidad específica de salud o desarrollo y supervise el éxito de la advocacy.

#### PASO 2. DECIDIR A QUIÉN HACER PARTICIPAR

Asegúrese de que estén presentes todos los participantes relevantes: los que tienen influencia, pericia, experiencia de primera línea y habilidades de facilitación.

#### PASO 3. ESTABLECER UN OBJETIVO SMART

Tenga claro un objetivo compartido a largo plazo. Establezca un objetivo SMART para lograr un progreso incremental o un resultado de advocacy que contribuya a alcanzar su meta.

## FASE 2

### Concentrar esfuerzos



#### PASO 4. CONOZCA AL TOMADOR DE DECISIONES

Identifique a los responsables específicos de la toma de decisiones con poder para lograr su objetivo. Utilizar los conocimientos sobre los tomadores de decisiones para desarrollar una estrategia.

#### PASO 5. DETERMINAR LA SOLICITUD

Considere argumentos evidencias racionales, emociones y éticos para apoyar su solicitud de advocacy y alinearse con los intereses y prioridades de los tomadores de decisiones. Desarrollar un mensaje específico e identificar al mensajero adecuado.

#### PASO 6. CREAR UN PLAN DE TRABAJO

Seleccione actividades de advocacy específicas para avanzar hacia su objetivo SMART. Crear un cronograma detallado con asignaciones y recursos financieros.

## FASE 3

### Lograr cambio



#### PASO 7. PRESENTAR EL CASO

Prepárese para reunirse con el tomador de decisiones. Crear productos de comunicación de apoyo. Ejecute su plan de trabajo.

#### PASO 8. MONITOREO DEL PLAN

Crea un plan para monitorear su progreso. Identifique y utilice puntos de referencia para evaluar el progreso y asegurarse de que va por el camino adecuado. Sea lo suficientemente flexible como para adaptarse a nuevos acontecimientos, añadir actividades, revisar los mensajes y/o saber cuándo hay que cambiar de estrategia.

#### PASO 9. CAPTURAR LOS RESULTADOS

Cuando consiga un resultado de advocacy, celebre y agradezca al tomador de decisiones, documente el proceso y aprenda de su victoria. Decida los siguientes pasos para reiniciar el ciclo de advocacy y lograr el siguiente resultado de advocacy hacia su objetivo.



## Principios rectores

A medida que avanza en el ciclo de advocacy SMART, siete principios rectores mejorarán sus posibilidades de éxito:

- 1 Impulsado localmente**—Los líderes locales establecen las prioridades y dirigen las estrategias.
- 2 Enfocado**—Los esfuerzos se centran en un objetivo concreto y señalan al tomador de decisiones clave que controla los fondos y establece las políticas.
- 3 Basada en evidencias**—La advocacy basada en datos impulsa el cambio sostenible.
- 4 Colaborativa**—Un proceso inclusivo consigue el consenso y aprovecha los diversos recursos.
- 5 Influyente**—Los afectados por el problema son los defensores más poderosos.
- 6 Apta para la rendición de cuentas**—Los puntos de referencia de rendimiento específicos le ayudan a supervisar, evaluar y aprender de los progresos y de los contratiempos.
- 7 Sostenible**—Los resultados de la advocacy tienen más probabilidades de mantenerse cuando la capacidad de advocacy se incorpora a los procesos, organizaciones y sistemas locales.

*Si encuentra un término o uso de un término que no le resulte familiar en esta Guía, consulte el glosario de la página 89.*

# FASE I

## Crear consenso

- ▶ PASO 1  
Comprender el contexto
- ▶ PASO 2  
Decidir a quién hacer participar
- ▶ PASO 3  
Establecer un objetivo SMART

Antes de emprender en un viaje, necesita un mapa. Del mismo modo, para desarrollar una estrategia de advocacy eficaz, es necesario conocer a fondo el contexto general o el entorno sociopolítico que rodea a su problema.

### ***En esta fase aprenderá a:***

- Evaluar y comprender el contexto que rodea a su problema.
- Decidir a quién involucrar a participar y crear su grupo de trabajo de advocacy.
- Identificar las oportunidades de advocacy y establecer un objetivo SMART.

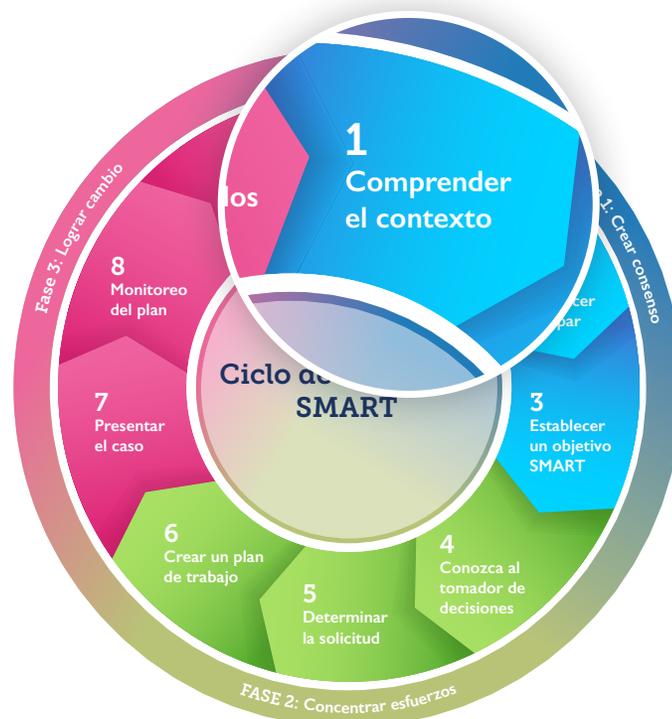
# PASO I Comprender el contexto

Al final de este paso, tendrá una lista de oportunidades estratégicas de advocacy basadas en evidencia y/o datos.

## Evaluar las oportunidades de advocacy

Una evaluación del contexto se centra en las inversiones más estratégicas de su tiempo y recursos. Implica la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos sobre el problema en el que se quiere influir. Puede empezar a recopilar información por su cuenta o reunir a un pequeño grupo para revisar los factores que pueden influir en el éxito o el fracaso.

El proceso de evaluación del contexto ayudará a crear un consenso dentro de su grupo de trabajo de advocacy, ya que todos los participantes comparten conocimientos y aprenden unos de otros. El resultado final le ayuda a mirar más allá de sus suposiciones iniciales sobre lo que es posible. Le ayuda a reconocer qué decisiones políticas y de financiamiento tienen más probabilidades de marcar la diferencia y a identificar las oportunidades de advocacy, es decir, los posibles cambios en las políticas, las inversiones financieras o los compromisos políticos basados en evidencia.



### El objetivo de una evaluación del contexto basada en evidencia y/o datos es:

- Profundizar en la comprensión del contexto y las prioridades geográficas o políticas.
- Identificar a las personas y los procesos que son fundamentales para conseguir resultados de advocacy.
- Garantizar que la experiencia y el asesoramiento locales se utilicen para interpretar la información recopilada.

### ¿Quién evalúa el contexto?

La mayoría de las veces, un pequeño grupo con valores compartidos completa la evaluación del contexto necesaria para identificar las oportunidades de advocacy, determinar si participan todas las personas y grupos adecuados y crear un grupo de trabajo de advocacy.

#### 1.1 EVALUAR EL CONTEXTO DE SU PROBLEMA

**Utilice la evidencia y/o los datos y conocimientos para saber cómo enfocar su advocacy.** Utilice las siguientes páginas para detallar y considerar todo lo que sabe o puede aprender sobre su problema, desde las estadísticas oficiales hasta las opiniones de los expertos y los conocimientos de otros defensores. Reúna toda la información pertinente que pueda, empezando por las preguntas de los cuadros siguientes. Con el grupo de trabajo, comience con una visión holística del problema. Identifique las brechas de conocimiento y busque información adicional. A continuación, utilice todo lo que sabe para especificar con precisión dónde, cómo y con quién va a centrar su estrategia de advocacy.

MEDIOAMBIENTE

1. ¿Qué tema abordará su estrategia de advocacy?
2. ¿Cuáles son las oportunidades y los obstáculos para abordar el problema (por ejemplo, elecciones, catástrofes naturales)?
3. ¿Cuál es el nivel de apoyo y oposición?
4. ¿Qué problemas relacionados son más prioritarios en la agenda de los tomadores de decisiones?
5. ¿Cuáles son propuestas alternativas de actuación sobre su problema o sobre otros problemas que compiten por la atención de los responsables políticos?

ACTORES

6. ¿Qué tomadores de decisiones están mejor capacitados para actuar en la política o la financiación relacionada con su problema?
7. ¿Qué organizaciones de la sociedad civil, grupos religiosos, empresas, etc. desempeñan un papel de liderazgo en el tema?
8. ¿Quiénes son los líderes y expertos influyentes en el tema?
9. ¿Quién más trabaja en este ámbito de advocacy y cuáles son sus objetivos?
10. Para todos los actores, ¿cuáles son sus valores y puntos de vista?

EVIDENCIAS

11. ¿Qué datos definen el alcance del problema?
12. ¿A quién afecta y quién beneficiaria de una decisión política o de financiación?
13. ¿Qué medidas políticas serán eficaces para abordar el problema? ¿Qué fuerza tiene la información?
14. ¿Se alinean las prioridades políticas y de financiación actuales con la evidencia?



POLÍTICAS

15. ¿Cuáles son las prioridades políticas y de financiación actuales o prometedoras que abordan el problema?
16. ¿Cuál es el proceso de elaboración de políticas en su contexto?
17. ¿Cuál es el presupuesto actual, el gasto y el proceso presupuestario del problema?
18. ¿Qué otras políticas, eventos o directivas (existentes o pendientes) son más relevantes para su problema y cómo?
19. ¿Cómo se ha abordado su problema en los planes, compromisos o estrategias oficiales?
20. ¿Existen también esfuerzos de advocacy a nivel regional, nacional o mundial?

## 1.2 BUSCAR OPORTUNIDADES DE ADVOCACY

Identifique sus aperturas estratégicas. ¿Qué oportunidades y obstáculos de advocacy ve en su contexto? ¿Cuáles de estas oportunidades—nuevo liderazgo, desarrollo de políticas, necesidades de la comunidad—le permitiría conseguir un resultado de advocacy en *los próximos seis meses*? Sopesa las oportunidades frente a los obstáculos.



### MONITOREAR, EVALUAR Y APRENDER:

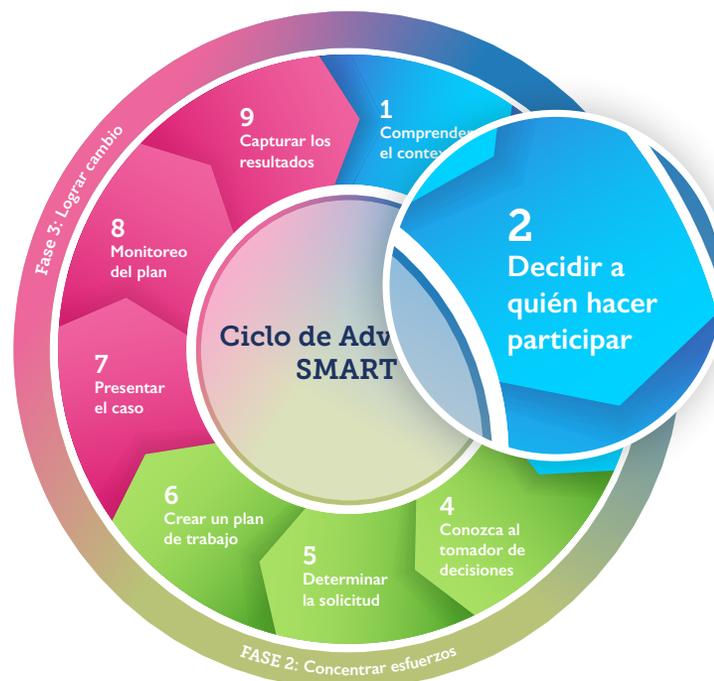
El panorama nunca es estático. La evaluación del panorama debe actualizarse periódicamente para seguir perfeccionando su estrategia. La evaluación sirve como punto de referencia para comparar cualquier cambio con respecto a la situación actual en torno a su problema mientras persigue su objetivo deseado. Volverá a este punto de partida, o datos “de referencia”, para monitorear y evaluar el progreso de su advocacy.

## PASO 2 Decidir a quién hacer participar

Al final de este paso, habrá elaborado un inventario de las principales partes interesadas.

### Construya su grupo de trabajo de advocacy

Las posibilidades de éxito aumentan cuando incorpora a las personas correctas a la sesión de desarrollo de estrategias. ¿Quién le ayudará a conseguir resultados? Un amplio abanico de actores, como activistas, organizaciones no gubernamentales (ONG), funcionarios, investigadores, economistas, proveedores de servicios de salud, y periodistas, pueden aportar su experiencia. El tamaño ideal de un grupo de trabajo de advocacy es de 10 a 15 personas, lo suficientemente grande para que haya diversidad, pero lo suficientemente pequeño para tomar decisiones rápidamente. También puede identificar a los actores y organizaciones clave que no comparten sus objetivos. Es importante estar atento a ellos y a su potencial para afectar sus esfuerzos.



## 2.1 INVENTARIO DE TODAS LAS PARTES INTERESADAS

**¿A quién necesita en un grupo de trabajo de advocacy para alcanzar oportunidades de advocacy?** Haga una lluvia de ideas sobre las personas y organizaciones que pueden ser aliados potenciales. Añada su información de contacto al cuadro que aparece a continuación y marque la columna "Prioridad de inclusión" si el contacto es fundamental para su labor de advocacy.

### Preguntas a tener en cuenta:

¿Pueden las organizaciones religiosas o los medios de comunicación ayudar a alcanzar sus objetivos?

¿Ha pensado en las personas influyentes y con acceso a los tomadores de decisiones?

¿Ha incluido a personas con conocimientos y experiencia relevantes para su tema?

¿Quiénes son los líderes fundamentales en el gobierno, el parlamento, los organismos donantes u otras organizaciones?

¿Qué ONG o asociaciones profesionales comparten sus intereses y agenda programática?

¿Hay organizaciones del sector privado o líderes empresariales que sean relevantes para alcanzar su objetivos?





LISTA DE VERIFICACIÓN:

¿Incluye su grupo de trabajo de advocacy lo siguiente?:

Personas con influencia y acceso al poder

Profesionales con experiencia en la materia

Informantes que pueden arrojar luz sobre los procesos gubernamentales

Proveedores de servicios de salud, otros profesionales o miembros de la comunidad con conocimiento de primera mano de su problema

Un experto en monitorear, evaluar y aprender (MEA) con acceso a datos clave

Posibles beneficiarios de una decisión política o de financiación

Un facilitador que pueda dirigir discusiones positivas, mediar en los desacuerdos y mantener al grupo en el buen camino.

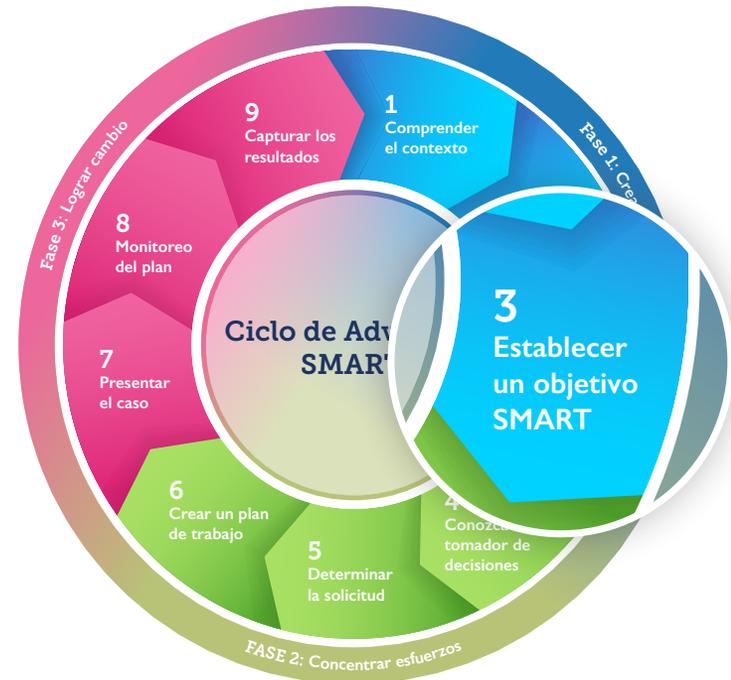
## PASO 3 Establecer un objetivo SMART

Al final de este paso, habrá especificado una meta de advocacy y establecido un primer objetivo SMART.

### Objetivo de advocacy

Ahora que conoce el contexto, es el momento de determinar su destino. El siguiente paso le guía en la especificación de un objetivo general o meta y en la selección del primer objetivo SMART para su esfuerzo de advocacy, en función de las oportunidades identificadas en su evaluación del contexto.

**Un objetivo general o meta es un cambio ambicioso y a largo plazo.** Describe el propósito final de su advocacy y requiere múltiples resultados de advocacy y un importante apoyo político y financiero a lo largo del tiempo para lograrlo. Un objetivo debe centrarse en una cuestión general y en un plazo más largo; por ejemplo, “Reducir la mortalidad materna en el país en un 20% en la próxima década” o “Garantizar que todos los proveedores de planificación familiar públicos y privados puedan ofrecer toda la gama de métodos anticonceptivos”.



Revise su evaluación del contexto para formular o consensuar un objetivo general o meta que establezca claramente el cambio que espera ver como resultado de sus esfuerzos. Si su grupo de trabajo o coalición ya tiene un objetivo, es útil revisarlo y asegurarse de que todos estén de acuerdo. Si es la primera vez que formula un objetivo, considere varias opciones, incluyendo la que mejor inspire un fuerte compromiso. En cualquier caso, tómese el tiempo para discutir y debatir. Este es el paso más importante para conseguir el consenso. Es el factor de unión crítico para establecer o dinamizar un grupo de trabajo de advocacy.

### 3.1 ACORDAR UN OBJETIVO A LARGO PLAZO

En el espacio siguiente, indique un objetivo general o meta de advocacy conciso que le ayude a orientarse y concentrarse en su primer objetivo SMART.



## Objetivo «SMART»

Es importante crear un consenso en torno a un objetivo SMART. Será el punto central de su estrategia, y su consecución será la señal de su éxito.

Para que la advocacy sea sólida y una victoria sea alcanzable, el objetivo debe cumplir los criterios SMART. SMART es una estrategia mnemotécnica que le ayuda a recordar los elementos esenciales de un objetivo de advocacy:

### **Specific (eEspecífico):** Indique quién hará qué, cuándo y dónde.

¿Qué tomador de decisiones actuará en un plazo determinado? ¿Qué contribución hará esa acción al objetivo general? ¿Qué se logrará en particular si los esfuerzos de advocacy son exitosos? Cuanto más centrado esté el objetivo de advocacy, más probable será el éxito de una estrategia de advocacy. Ser específico a la hora de enmarcar el objetivo también ayuda al grupo de trabajo a movilizarse en torno al resultado deseado y a volver a reunirse para replantear la estrategia cuando se haya conseguido o haya un contratiempo.

### **Measurable (Medible):** Establecer parámetros claros para hacer un seguimiento de los avances y determinar cuándo se cumple un objetivo de advocacy.

Para garantizar la claridad de la “solicitud” de advocacy y saber si se han alcanzado los resultados esperados, utilice descriptores cuantitativos o cualitativos para enmarcar el objetivo. Esta formulación permite que una persona ajena al esfuerzo de advocacy observe y verifique los mismos resultados.

**Attainable (Alcanzable o obtenible):** Haga que el logro de su objetivo esté al alcance de la mano.

Preguntas que hay que hacerse: ¿Es posible conseguir el resultado con los recursos disponibles? ¿Es posible lograr el resultado en el plazo que tenemos? ¿Existe apoyo para este problema dentro del gobierno y entre las partes interesadas clave? Establecer un objetivo alcanzable requiere una cuidadosa consideración de los recursos humanos, técnicos y financieros disponibles, y de si estos recursos se ajustan al objetivo y son suficientes para alcanzarlo.

**Relevant (Relevante):** Contribuye al objetivo de sus esfuerzos de advocacy.

Debe existir un vínculo viable y estrecho entre el objetivo de advocacy y el objetivo general. Las oportunidades y los obstáculos identificados en la evaluación del panorama le ayudarán a formular objetivos relevantes para sus resultados deseados.

**Time-bound (con límite de Tiempo):** Establezca fechas límite para promover la acción.

Calibre su objetivo con lo que puedes conseguir en un plazo determinado. Para que su objetivo sea manejable, considere un plazo de 6 a 12 meses. Acordar un calendario concreto también ayuda a planificar el despliegue de recursos (p. ej., tiempo del personal o de los voluntarios, finanzas) y actividades (p. ej., informes de políticas, análisis de presupuestos, actas de reuniones).

### 3.2 CREAR UN OBJETIVO SMART

Revisemos su contexto. **¿Cuál es el primer paso para alcanzar su objetivo?** ¿Qué se puede conseguir en un plazo de seis a doce meses?

Hacer que un objetivo sea SMART puede ser difícil. Haga una pausa aquí para revisar qué tan SMART es su objetivo y tómese el tiempo para hacer que su objetivo sea muy SMART. Merecerá la pena el esfuerzo.



#### **MONITOREAR, EVALUAR Y APRENDER:**

Un objetivo SMART es crucial para anclar la estrategia MEA. Define los datos clave que deben seguirse para evaluar su progreso. También monitoreará los acontecimientos políticos clave o los momentos de oportunidad que pueden ayudar a determinar el mejor momento para aplicar su plan y alcanzar su objetivo SMART.

### 3.3 EVALUAR QUÉ TAN “SMART” ES SU OBJETIVO

¿Es el objetivo SMART? Para averiguarlo, responda estas preguntas:

	Compruebe si “Sí”
<p><b>Specific (específico)</b> ¿El objetivo establece claramente el resultado deseado, incluyendo al tomador de decisiones y la acción o decisión que se busca?</p>	
<p><b>Measurable (medible)</b> ¿Existen indicadores cuantitativos o cualitativos específicos que puedan medir o verificar si su objetivo de advocacy se cumple, y a qué medida?</p>	
<p><b>Attainable (alcanzable o obtenible)</b> ¿Es factible el objetivo en el plazo determinado, teniendo en cuenta el panorama actual y los recursos disponibles?</p>	
<p><b>Relevant (relevante)</b> Basándose en las pruebas disponibles, ¿contribuirá el objetivo a la meta general del esfuerzo de advocacy?</p>	
<p><b>Time-bound (con límite de tiempo)</b> ¿Establece el objetivo explícitamente una fecha prevista para el logro del objetivo de advocacy?</p>	

Si su objetivo no cumple todos los criterios de la categoría SMART, reescriba su objetivo SMART.

Una vez que haya fijado su objetivo, vale la pena revisar quiénes forman parte de su grupo de trabajo de advocacy. ¿Hay otras personas que podrían ser útiles para su objetivo específico? Ver el ejercicio 2.1.

Su objetivo SMART sólo aborda una parte de la meta global. Una meta se consigue alcanzando múltiples objetivos SMART. Esto significa pasar por la estrategia de advocacy SMART de nueve pasos para cada objetivo SMART. A continuación se muestra una representación de un esfuerzo de advocacy para reducir la mortalidad materna. Como puede ver, algunos objetivos pueden alcanzarse simultáneamente, mientras que otros deben basarse en los anteriores.

### Ejemplo de objetivos SMART en la iniciativa hacia la meta de reducir la mortalidad materna



**MONITOREAR,  
EVALUAR  
Y APRENDER:**

Una vez que esté convencido de que su objetivo de advocacy es SMART, tómese un momento para asegurarse de que considera cómo va a hacer un seguimiento del progreso y saber cuándo ha tenido éxito. Medir la advocacy puede ser un reto. Definir el éxito desde el principio aclara lo que se espera que ocurra cuando se cumpla el objetivo SMART. Es importante contar con indicadores de éxito cuantificables y verificables. En el paso 8 construirá un plan detallado para seguir su progreso.

## *¡Felicitaciones!* **Ha completado la Fase I.**

Antes de seguir adelante, revise el trabajo de las secciones anteriores. Marque cada pregunta si la respuesta es "Sí".

- ¿Refleja su objetivo las oportunidades actuales de advocacy?
- ¿Cuenta con las personas adecuadas en el grupo de trabajo de advocacy para lograr su meta?
- ¿Su objetivo SMART contribuye significativamente a su meta?

# FASE 2

## Concentrar esfuerzos

- ▶ PASO 4  
Conocer al tomador de decisiones
- ▶ PASO 5  
Determinar la solicitud
- ▶ PASO 6  
Crear un plan de trabajo

Ahora que sabe a dónde quiere ir y el primer destino de su recorrido, es esencial desarrollar una estrategia. El desarrollo de la estrategia ayuda al grupo de trabajo de advocacy a acordar el camino a seguir y a compartir el trabajo necesario para sentar las bases del cambio. Las probabilidades de éxito aumentan cuando su esfuerzo de advocacy se centra en una persona específica con autoridad para tomar decisiones y adapta una petición de advocacy a sus intereses y posibles objeciones. En esta fase, todos los miembros del grupo de trabajo se pondrán de acuerdo sobre el mejor caso a presentar y pensarán en quién está en la mejor posición para hacer la solicitud. Terminará esta sección con un plan de trabajo para lograr su resultado de advocacy.

### ***En esta fase aprenderá a:***

- Identificar y conocer a su tomador de decisiones.
- Determinar qué debe pedirle a su tomador de decisiones para lograr el cambio que desea.
- Elaborar un plan de trabajo detallado para hacer llegar su solicitud al tomador de decisiones.

## PASO 4 Conocer al tomador de decisiones

Al final de este paso, confirmará que ha identificado al tomador de decisiones adecuado y que conoce sus valores, intereses y posibles objeciones a su solicitud.

### Tomador de decisiones clave

Tiene un objetivo de advocacy SMART. Identifica a una persona que, en su opinión, puede hacer algo a corto plazo que contribuya a alcanzar su objetivo. Este paso se centra en esa persona. En algunos casos, puede trabajar con un grupo de responsables o tomadores de decisiones, pero el proceso es el mismo. En este momento, hay que hacerse una pregunta importante:

#### ¿Quién tiene el poder de hacer realidad su objetivo SMART?

Recuerde que, si ha hecho que su objetivo sea alcanzable, es posible que no se haya centrado en los responsables o tomadores de decisiones de más alto nivel, como un Presidente o el Ministro de Salud o Finanzas. En cambio, es posible que se haya centrado en un funcionario del gobierno que proporciona apoyo técnico o en el líder de un grupo que asesora o establece normas sobre problemas médicos o económicos. Independientemente de a quién haya identificado, tómese el tiempo necesario para evaluar si es la persona adecuada para lograr su objetivo. Siga evaluando sobre la marcha y no dude en cambiar de responsables o tomadores de decisiones a medida que vaya conociendo mejor el proceso de toma de decisiones, las personas con poder y sus propios intereses y prioridades. Una vez que se aprende el enfoque de advocacy SMART, esto se convierte en algo natural.



#### 4.1 CONFIRMAR EL TOMADOR DE DECISIONES

Revise cómo se toman las decisiones sobre su asunto. ¿Quién propone las acciones y quién tiene la autoridad final para realizar el cambio que ha identificado en su objetivo SMART? ¿Tiene usted las conexiones y el acceso para centrarse inmediatamente en el nivel más alto de los tomadores de decisiones, o hay un punto de entrada más accesible o más apropiado? ¿Necesita más de un encargado de la toma de decisiones para lograr su objetivo? **Escriba el nombre del tomador de decisiones y el cargo de la persona.** Si tiene más de un tomador de decisiones, decida a cuál de ellos se dirigirá primero y por qué.

El siguiente paso es explorar todo lo que pueda averiguar sobre esta persona, incluyendo lo que opina sobre su problema. Al pensar en su problema desde la perspectiva del tomador de decisiones, considere lo que este valora.

**Tendrá que adaptar su estrategia de advocacy para que los tomadores de decisiones vean que sus valores se reflejan en su objetivo y, tal vez, se alcancen a través de él.**

En primer lugar, conozca mejor al tomador de decisiones. Crea un perfil que le permita comprender mejor quién es esta persona. ¿Qué hacer si no se sabe mucho sobre el tomador de decisiones? Revise sus publicaciones en las redes sociales, su historial de votos y sus declaraciones en los medios de comunicación. ¿Con quién puede ponerse en contacto que conozca a el tomador de decisiones personal o profesionalmente y que pueda ayudarle a responder a las siguientes preguntas?

#### 4.2 CONOZCA AL TOMADOR DE DECISIONES

Escriba lo que sabe sobre el tomador de decisiones. Recorra a los informantes clave para conseguir la información que le falta. Es posible que su grupo no conozca todas las respuestas a las siguientes preguntas. Anote los elementos que pueden requerir más investigación.

##### ¿Qué sabe del tomador de decisiones?

1. ¿Cuál es su formación/profesión?
2. ¿Cuál es su nivel de autoridad en su organización?
3. ¿Ha realizado alguna acción que sugiera que podría dar curso a su solicitud?
4. ¿Ha hecho alguna declaración a favor o en contra del objetivo o el tema que usted aborda? Enumere las declaraciones pertinentes.
5. ¿Está dispuesto y tiene la capacidad de actuar sobre problemas que le interesan?
6. ¿Quién es parte de su círculo social/político?  
¿La opinión de quiénes le interesa más?

¿Qué valora el tomador de decisiones?	Marque si es así	Pruebas de su postura
<p><i>Desarrollo socioeconómico</i>                      ¿Su tomador de decisiones se guía por el avance de la economía del país o por el desarrollo social?</p>		
<p><i>Relación costo-eficacia</i>                      ¿Se sabe si el tomador de decisiones se preocupa por el presupuesto?</p>		
<p><i>Jóvenes</i>                      ¿Los jóvenes ocupan un lugar central en su agenda de decisiones?</p>		
<p><i>Salud</i>                      ¿Le preocupa a su tomador de decisiones la salud pública?</p>		
<p><i>Derechos humanos o creencias religiosas</i>                      ¿Ha utilizado su tomador de decisiones argumentos basados en los derechos humanos o en la fe para justificar sus acciones o su posición?</p>		
<p><i>Promoción profesional</i>                      ¿Podría la acción política sobre su problema ayudar a mejorar la carrera o la reputación del tomador de decisiones?</p>		
<p><i>Otros</i>                      ¿Existen declaraciones públicas, acciones políticas o información extraoficial que expliquen los valores del tomador de decisiones?</p>		

**¿Cuál es el valor principal de su responsable?**

De todos los valores que ha evaluado para su tomador de decisiones, ¿qué valor parece ser su fuerza impulsora principal? Seleccione su valor “principal” e introdúzcalo a continuación.

**¿Cómo beneficiará al tomador de decisiones decir que sí a su petición?**

Su argumento debe centrarse en lo positivo y transmitir que el liderazgo del tomador de decisiones puede marcar la diferencia.

## Acercarse al tomador de decisiones

El nivel de conocimientos del tomador de decisiones determinará si necesita información básica, estímulo para actuar o reconocimiento por su liderazgo. Para decidir lo que necesitan, debemos entender hasta qué punto están familiarizados con nuestra cuestión y si están preparados para actuar.

### ✓ Desinformado

**Proporcionar información** es el mejor enfoque para tomador de decisiones que no sabe mucho sobre su tema o se opone a él. Comience por compartir conocimientos básicos sobre su tema específico. Explique a su tomador de decisiones por qué es importante el tema, qué se puede hacer para priorizarlo y qué resultados positivos cabría esperar. Los tomadores de decisiones sólo pueden considerar la posibilidad de actuar si están informados.

#### Enfoque:

**Proporcionar y compartir información**

¿Por qué es importante su asunto?

### ✓ Informado

Si el tomador de decisiones ya está informado sobre el tema, debes **animarle a actuar**. Muéstrole que su objetivo puede lograrse con relativa facilidad y dígale lo que puede hacer para marcar la diferencia. Considere también qué información o mensajes serán más persuasivos. ¿Cómo beneficia al tomador de decisiones el hecho de actuar sobre su tema? ¿Cómo encaja en su agenda?

#### Enfoque:

**Crear conocimiento y fomentar la voluntad de actuar**

¿Qué puede hacer el tomador de decisiones para marcar la diferencia?

### ✓ Solidario y activo

Si el tomador de decisiones ya apoya el tema y es activo en él, **reconoce su liderazgo** y pídele que siga apoyando. Agradece al tomador de decisiones el trabajo realizado en el pasado sobre el tema y celebra su papel una vez que hayas conseguido una "victoria". Expresar el agradecimiento animará al tomador de decisiones a actuar de nuevo en el futuro.

#### Enfoque:

**Reconocer su liderazgo y reforzar la acción**

¿Cómo se puede agradecer públicamente al tomador de decisiones y celebrar su papel en la consecución de una victoria?

## PASO 5 Determinar la solicitud

**Al final de este paso, tendrá una solicitud de acción a medida: la solicitud de advocacy.**

### Tipos de argumentos

Teniendo en cuenta los valores e intereses del tomador de decisiones, piense en cómo toman las decisiones. Esto dará forma a la manera en que usted le pide a su tomador de decisiones que actúe y le ayudará a elaborar una solicitud de acción, o solicitud de advocacy, que se dirija a este. Al igual que su objetivo SMART, la solicitud a su tomador de decisiones también debe ser SMART. De hecho, el objetivo y la solicitud de advocacy deben ser un reflejo el uno del otro.

Antes de elaborar su solicitud de advocacy, debe comprender las diferentes formas en que puede reforzar su caso: con evidencia y/o datos, historias y/o argumentos basados en los derechos o en la fe. Considerar varios tipos de argumentos le proporcionará la flexibilidad necesaria para apoyar su objetivo en función de los intereses del tomador de decisiones. Los defensores experimentados saben cuándo y cómo implementar los tres enfoques.



### 5.1 FORMAS DE ARGUMENTAR EL CASO: LAS TRES E

Las personas deciden pasar a la acción por diversos motivos y, por lo tanto, responden a diferentes tipos de argumentos—evidencias racionales, emocionales y éticos. A menudo, tendrá que utilizar una combinación de estos argumentos para elaborar el mejor mensaje para el tomador de decisiones. **Escriba argumentos evidencias racionales, emocionales y éticos que apoyen su caso.**

#### Apoye su caso con las tres E



#### Evidencias racionales

Utilizar el razonamiento y la evidencia para informar y orientar el cambio de políticas y dar una idea del alcance y el impacto de una decisión en la salud y el desarrollo. La advocacy basada en la evidencia ayuda a neutralizar la controversia y conducir a un acuerdo.

¿Qué hechos apoyan su objetivo?



### Emociones

Utilice historias y fotos evocadoras para añadir la dimensión humana. Se utilizan historias personales para acentuar la similitud de la experiencia y el potencial de políticas para aliviar sufrimientos y mejorar vidas.

¿Cómo puede humanizar la necesidad de la acción que busca?



### Éticos

Utilizar un enfoque basado en los derechos o en la fe y reflejar una comprensión de las normas sociales y culturales. Los argumentos de ética se centran en problemas de justicia, empatía y conocimiento de las implicancias de la acción o inacción de una persona. Aprovechar el sentido de la responsabilidad de los tomadores de decisiones para defender los derechos y rendir cuentas.

¿Qué argumentos religiosos, culturales o éticos apoyan su objetivo?

## Desarrollar su solicitud

Ahora, es el momento de desarrollar su solicitud. El cuadro de mensaje de cinco puntos que aparece a continuación, adaptado de Spitfire Strategies Smart Chart™<sup>1</sup> le ayuda a desarrollar una solicitud sencilla para que el tomador de decisiones actúe. En cualquier momento, puede presentarse una oportunidad de advocacy, y todos los miembros del grupo de advocacy deben conocer los fundamentos de un cambio de política y ser capaces de solicitar la actuación del tomador de decisiones si se presenta la oportunidad.

### 5.2 EL CUADRO DE MENSAJES DE CINCO PUNTOS

El cuadro de mensajes de cinco puntos reúne todo el trabajo de base que ha realizado en los pasos 3 a 5 y sintetiza la información para llegar a su solicitud. Completar el cuadro de mensajes de cinco puntos como grupo de trabajo crea consenso y prepara a todos para poder hacer la solicitud. Complete las siguientes preguntas para desarrollar su mensaje de advocacy a medida.

<sup>1</sup> Spitfire Strategies. (2021). *Your Blueprint for Strategic Communications Success*. SMART Chart. <https://smartchart.org/>

## 2. Identificar el valor principal del tomador de decisiones

¿Qué les importa? Copie el valor principal de su tomador de decisiones del punto 4.2. ¿Qué comentarios públicos o cambios políticos ha hecho o introducido su tomador de decisiones, respectivamente, sobre su tema? En esta fase, te centrarás en lo que es importante para su tomador de decisiones, más que en lo que es importante para ti.

## 3. Anticipar objeciones y preparar respuestas

Revise los argumentos evidencias racionales, emocionales y éticos que identificó en el apartado 5.1 y prevea las posibles objeciones del tomador de decisiones. Con las objeciones en la mano, escriba las posibles respuestas. Proporcione sólo la información más relevante para los valores del tomador de decisiones y los retos a los que se enfrenta.

## 1. Identificar al tomador de decisiones

Referirse al tomador de decisiones por su nombre y no solo por su cargo ayuda a adaptar mejor el mensaje. Consulte su respuesta del punto 4.1. Escríbala en la casilla de la derecha.

## 4. Articule su solicitud SMART

La solicitud SMART es una reiteración de su objetivo SMART, pero enmarcada como una solicitud para el tomador de decisiones. En el recuadro de la derecha, escriba su solicitud SMART y luego compárela con los criterios SMART que aparecen a continuación.

Marque con una cruz cada uno de los criterios que cumple la solicitud.

Specific (específico)	Relevant (relevante)
Measurable (medible)	Time-bound (con límite de tiempo)
Attainable (alcanzable o obtenible)	

## 5. Responda la pregunta: “¿Con qué fin?”

¿Cuáles son los beneficios que coinciden con el valor principal del tomador de decisiones? Dígale al tomador de decisiones por qué el hecho de actuar a favor de su solicitud le beneficia y refuerza sus valores, tal y como se ha identificado en el apartado 4.2. Debe centrarse en lo positivo y transmitir la esperanza de que el progreso es posible y que el liderazgo de un tomador de decisiones puede marcar la diferencia. Además, ¿qué pueden decir los tomadores de decisiones que han conseguido con el cambio?

## 2. Identificar el valor principal del tomador de decisiones

## 3. Anticipar objeciones y preparar respuestas

## 1. Identificar al tomador de decisiones

## 4. Articule su solicitud SMART

## 5. Responda la pregunta: “¿Con qué fin?”

Marque con una cruz cada uno de los criterios que cumple la solicitud.

Specific (específico)	Relevant (relevante)
Measurable (medible)	Time-bound (con límite de tiempo)
Attainable (alcanzable o obtenible)	

## Mensajero SMART

Es esencial identificar a la(s) persona(s) que tiene(n) más probabilidades de convencer al tomador de decisiones para que actúe. Un error común es pensar que la convicción es la mejor calificación para un mensajero. Pero es más importante tener en cuenta a quién escucha el tomador de decisiones. **¿Quién tiene la autoridad o la influencia para obligar a su tomador de decisiones a actuar?** Por ejemplo, para un funcionario del Ministerio de Finanzas que redacta el presupuesto, un economista o un colega de otro ministerio puede ser más influyente que un proveedor de servicios de salud o una persona encargada de la política. Un mensajero puede ser un mejor amigo, un asistente personal, un compañero de clase o cualquier otra persona que ya tenga una fuerte conexión con el tomador de decisiones.

El mensajero es tan importante como el mensaje. Un mensaje bien elaborado transmitido por el mensajero incorrecto probablemente será descartado. Aun así, recuerde que las oportunidades inesperadas pueden hacer que el tomador de decisiones lo escuche. Por esta razón, es importante que todas las personas que participen en su estrategia de advocacy sean capaces de transmitir el mensaje.

## A la hora de seleccionar un mensajero adecuado, hay que tener en cuenta:

- ¿Quién tiene acceso al tomador de decisiones?
- ¿Quién tiene la influencia necesaria?
- ¿Está el mensajero dispuesto a entregar su mensaje?

**5.3. SELECCIONAR UN MENSAJERO**

Enumere las personas que tienen más probabilidades de influir al tomador de decisiones para que actúe, y dé prioridad a una o dos a las que tenga usted acceso o que sean más influyentes sobre el tomador de decisiones.

Nombre	Cargo	Teléfono/Correo electrónico

Ahora que ha elegido a su mensajero, ¿cómo lo prepara para llevar adelante su solicitud? Ha llegado el momento de accionar y poner en marcha el cuadro de mensajes de cinco puntos. Si su mensajero designado no está ya aliado con su causa, puede que tenga que evaluar sus intereses al igual que hizo con su tomador de decisiones. A continuación, utilizará los resultados de esa evaluación para desarrollar un cuadro de mensajes de cinco puntos para conseguir que su mensajero se incorpore a la solicitud de advocacy.

## Una solicitud de advocacy clara y enfocada

Imagínese que usted es el mensajero y que ha concertado una reunión de 30 minutos con el tomador de decisiones con tiempo suficiente para prepararse. Llega a tiempo, pero el tomador de decisiones llega 20 minutos tarde. Sólo tiene 10 minutos para exponer su caso. O imagine que el tomador de decisiones le pide una breve descripción de su solicitud antes de la reunión, y sólo tiene una hora para preparar algo. ¿Qué debería hacer?

Mantenga la calma y utilice el cuadro de mensajes como guía para desarrollar, con argumentos de apoyo adaptados a los intereses del tomador de decisiones:

1. Una breve introducción a su tema
2. Una clara solicitud de advocacy
3. El impacto esperado por tomar acción

Piense en este ejercicio como una forma de representar, no sólo lo que podría salir bien en una reunión con su tomador de decisiones, sino también lo que podría salir mal. En su grupo de trabajo, practique la entrega del cuadro de mensajes al tomador de decisiones mediante un breve juego de roles. El practicar su solicitud le permite perfeccionar su mensaje. Es fácil escribir el caso, pero cuando lo practique en voz alta, entenderá mejor el hilo narrativo de su argumento y lo difícil que puede ser hacer su petición. Será más hábil a la hora de manejar las interrupciones, abordar las preguntas y proporcionar los contraargumentos necesarios.

#### 5.4 PRACTICAR SU SOLICITUD DE ADVOCACY

**Haga un juego de rol de una reunión con el tomador de decisiones. Divídanse en parejas y elijan a una persona para que actúe el papel del tomador de decisiones y a la otra para que haga de mensajera.** Utilice los argumentos del cuadro de mensajes de cinco puntos para persuadir al tomador de decisiones de que actúe. El tomador de decisiones debe utilizar los valores del paso 4 para responder a los argumentos, hacer preguntas y plantear objeciones. Tome nota de lo que ha funcionado y lo que no ha funcionado en el juego de rol.

## PASO 6 Crear un plan de trabajo

**Al final de este paso, tendrá un plan de trabajo detallado.**

Antes de empezar a crear nuestro plan de trabajo, tomaremos un momento para esquematizar los recursos disponibles para su grupo de trabajo que pueden ayudarle a alcanzar su objetivo. El mapeo de los recursos disponibles le ayuda a diseñar una estrategia basada en sus recursos. Le ayuda a entender cualquier factor que pueda impedir su éxito, y a prepararse para este.



6.1 ESQUEMATIZAR UN MAPA DE SUS RECURSOS

¿Qué recursos necesitará para apoyar su esfuerzo de advocacy? ¿Qué fondos, personal, habilidades, etc. pueden aportar su organización o los miembros del grupo de trabajo y sus organizaciones? ¿Tiene usted el tiempo, la influencia y el acceso necesarios? La revisión interna también incluye los desafíos que puede afrontar si no tiene influencia suficiente o tiempo para dedicar a llevar a cabo la estrategia de advocacy. En el siguiente formulario, indique "sí" o "no" para responder cada pregunta y describa el recurso en la siguiente columna de la derecha. Si su respuesta es "no", piense en la forma en que su grupo de trabajo de advocacy obtendrá el recurso.

¿Con qué recursos cuenta su grupo de trabajo de advocacy? (individuos, organizaciones o colectivamente)	Sí/No	Describa aquí	Si no es así, ¿cómo lo va a conseguir?
¿Tenemos los recursos financieros?			
¿Tenemos el tiempo?			
¿Dispone de datos que respalden su solicitud?			
¿Dispone de los recursos humanos necesarios para aplicar su estrategia de advocacy?			
¿Tiene acceso a los tomadores de decisiones y a quienes influyen en ellos?			

## Plan de trabajo de advocacy SMART

Es el momento de crear un plan de trabajo específico que haga realidad su objetivo SMART. Comience por remitirse a su objetivo SMART y a su solicitud SMART. Estos son los resultados finales que quiere conseguir con su plan de trabajo. ¿Qué pasos hay que dar para llegar hasta el tomador de decisiones y hacer su solicitud SMART? ¿Qué actividades son necesarias para motivar al tomador de decisiones a actuar? Su plan de trabajo será su plan para llegar a donde quiere ir.

### 6.2 CREAR UN PLAN DE TRABAJO SMART

**Cree una línea de tiempo detallada con asignaciones y fechas límite para actividades específicas.**

Asigne un individuo u organización para que coordine la estrategia y verifique que se implementen todos los pasos. Estime los costos de cada actividad. A continuación, enumere quién es el responsable de llevar a cabo la actividad. Establece plazos para seguir su progreso.

6.2 CREAR UN PLAN DE TRABAJO SMART

Coordinador de la estrategia:

Actividad	Costo estimado	Personas responsables y su afiliación	Línea de tiempo

6.2 CREAR UN PLAN DE TRABAJO SMART

Coordinador de la estrategia:

Actividad	Costo estimado	Personas responsables y su afiliación	Línea de tiempo

Compruebe cada actividad con su objetivo SMART respondiendo las siguientes preguntas:

¿Cómo favorecerá la actividad a su objetivo?

¿Cómo se relaciona con lo que el tomador de decisiones considera importante?

¿Es la actividad necesaria para lograr su victoria de advocacy?

¿Es la actividad SMART?

¿Vale la actividad el tiempo y el dinero que requiere?

¿Quién es el responsable de la comunicación con su grupo de trabajo y de mantener la estrategia en marcha?

Si es posible, distribuya el plan de trabajo de advocacy completado a todos los participantes. Discutir cómo el grupo puede seguir mejor el progreso y responder a los nuevos acontecimientos que puedan requerir un cambio de estrategia. El detalle es importante para progresar. Revise el plan de trabajo periódicamente para verificar si las actividades están sucediendo como se planificaron o si es necesario cambiarlas. Es posible que tenga que añadir otra actividad o abandonar alguna sobre la marcha.

Ya ha establecido el plan de trabajo de su grupo de trabajo y ha definido los elementos del proceso de advocacy que están bajo su control. El plan de trabajo también constituirá la base del plan de monitoreo, que desarrollará en el paso 8.

*¡Felicitaciones!*  
**Ha completado la Fase 2.**

Antes de continuar, revise el trabajo de la sección anterior:

- ¿Conoce los valores, los intereses y los motivos del tomador de decisiones?
- ¿Conoce los argumentos evidencias racionales, emocionales y éticos para apoyar su solicitud?
- ¿Es capaz de articular todos los puntos de su cuadro de mensajes de cinco puntos?
- ¿Tiene los recursos que necesita?
- ¿Tiene un plan de trabajo?
- ¿Son claras las asignaciones?

# FASE 3

## Lograr cambio

- ▶ PASO 7  
Presentar el caso
- ▶ PASO 8  
Monitoreo del plan
- ▶ PASO 9  
Capturar los resultados

En esta fase, pondrá en práctica su estrategia de advocacy, supervisará el proceso y los resultados a medida que la ponga en práctica, y documentará los resultados. El secreto del éxito de la aplicación de la advocacy es mantener y aprovechar el entusiasmo que se produce al lograr el éxito, superar los contratiempos y desarrollar una forma de colaboración para avanzar.

### ***En esta fase aprenderá a:***

- Desarrollar materiales de advocacy para apoyar su solicitud de advocacy.
- Poner en práctica su estrategia.
- Desarrollar un plan de monitoreo.
- Documentar su proceso de advocacy para informar futuras acciones.

## PASO 7 Presentar el caso

Al final de este paso, dispondrá de material de advocacy para respaldar su solicitud de advocacy.

### Comunicarse eficazmente con los tomadores de decisiones

Al practicar dar su solicitud de acción SMART, considere el uso de materiales de comunicación. Estos materiales tienen el poder de resaltar los mensajes clave, presentar los resultados de la investigación, esbozar los desafíos cruciales y proporcionar los próximos pasos concretos. Una vez que haya perfeccionado su argumento, puede prepararlo para facilitar sesiones informativas centradas y sucintas que presenten un caso claro para el cambio. El material puede adoptar muchas formas: informes de advocacy, presentaciones en PowerPoint (PPT), videos cortos, etc. Los tipos de argumentos clave (evidencias racionales, emocionales y éticos) guiarán la forma que deben adoptar los materiales.

Cualquier informe de advocacy o presentación en PPT debe incluir un resumen conciso del problema, la justificación de sus opciones políticas recomendadas para abordarlo y una solicitud de acción SMART. También debe proporcionar a los tomadores de decisiones las evidencias y los argumentos éticos que apoyan su petición y pueden justificar su decisión de actuar. Los videos son una buena opción cuando el tomador de decisiones valora los argumentos emocionales: se pueden captar historias personales de personas afectadas por el problema. Los videos también pueden utilizar infografías interactivas y narración visual de datos para explicar temas complejos.



## Mejores prácticas para la elaboración de materiales de comunicación

Dado que los esfuerzos de advocacy se centran en los tomadores de decisiones que podrían tener pocos antecedentes técnicos relevantes o están ocupados y a veces no conocen o no les interesa el tema, deberían recordarse los siguientes puntos cuando se elaboran resúmenes. Los materiales de advocacy deben ser:

- **Cortos.** En el caso de los informes, lo mejor es una página (doble faz, normalmente de unas 700 palabras), con la información clave en la parte delantera, a menudo en formato de viñetas. La presentación de las diapositivas en PPT no debería durar más de 10-15 minutos. El texto debe ser lo más breve posible. Debería haber solo uno o dos mensajes principales.
- **Basados en la evidencia,** pero no demasiado técnicos. Deben concentrarse en significados, no métodos. Brindan suficientes antecedentes para que el encargado de elaborar políticas comprenda el problema. Proporcionan evidencias y datos para respaldar las acciones.
- **Relevante.** Haga hincapié en la información sobre la ubicación geográfica o las comunidades en las que desea incidir. Sea lo más específico posible y destaque los puntos más sobresalientes dentro del contexto local.
- **Acción.** El tomador de decisiones debe estar convencido de que la solución del problema es importante y urgente. Utilice una solicitud clara y procesable para incitar al responsable a tomar una decisión.

Venga preparado, pero no abrume al tomador de decisiones. Y, sobre todo, recuerde incorporar a sus materiales y a su presentación lo que sabe sobre las preferencias del tomador de decisiones (argumentos evidencias racionales, éticos y emocionales del Paso 5).

Si decide utilizar un video para ayudar a presentar su caso, recuerde que debe ser un complemento del objetivo de su reunión, no el acto principal. Y, al igual que con las presentaciones en PPT, la capacidad de atención de la gente para los videos es limitada. Los videos deben tener una duración máxima de tres minutos. Sea cual sea el material de apoyo que utilice, el principio básico para presentar su caso sigue siendo el mismo: **no dé por sentado que el tomador de decisiones sabe tanto como usted sobre su problema.**

**Los materiales de comunicación pueden informar (resultados de la investigación o estado del conocimiento) o influir (advocacy); lo ideal es que sus materiales hagan ambas cosas.**



**MONITOREAR,  
EVALUAR  
Y APRENDER:**

Aproveche su evaluación del contexto y los tres tipos de argumentos para sus materiales de comunicación. Para reforzar su advocacy, destaque la situación actual frente al impacto potencial de la acción recomendada.

## Cómo prepararse para hacer la solicitud de advocacy

Su plan de trabajo probablemente incluya una o más reuniones para presentar su solicitud al tomador de decisiones. Es fundamental prepararse para esas reuniones. **Póngase en el lugar del tomador de decisiones y planifique en consecuencia.**

El protocolo difiere en cada entorno. He aquí algunas preguntas que debe tener en cuenta durante su preparación.

- ¿Qué materiales o datos necesita para respaldar su solicitud?
- ¿Será su solicitud parte de una conversación informal o requerirá una presentación formal?
- ¿Cuál es la ropa profesional adecuada en este contexto?
- ¿Cuánto tiempo tendrá para construir su caso?
- Si más de uno de ustedes participa en la reunión, ¿quién presentará el problema y quién le pedirá al tomador de decisiones que actúe?
- ¿Qué seguimiento hará después de la reunión? ¿Se necesitará otra reunión?

### Antes de la reunión

Vuelva a realizar el ejercicio de juego de roles de la página 48 para asegurarse de que su mensaje es claro y conciso y de que ha identificado al mejor mensajero. Independientemente del material que decida utilizar, ensaye antes de reunirse con el tomador de decisiones y prepárese para cualquier pregunta o reto que pueda surgir. Si está bien preparado, su confianza será evidente para el tomador de decisiones y le permitirá estar más cerca de lograr su objetivo.

### Durante la reunión

Respete las limitaciones de tiempo de los ocupados tomadores de decisiones. Confirme la cantidad de tiempo que tiene para la reunión antes o durante esta. Asegúrese de fundamentar en forma breve y directa por qué es importante su problema. Recuerde que esto es un diálogo y dedique tiempo a que el tomador de decisiones participe plenamente en la conversación. Asegúrese de asignar una persona para que transmita su solicitud de advocacy. Espere una respuesta. No es necesario llenar el silencio mientras un tomador de decisiones considera su solicitud. Por último, revise rápidamente todo lo que hará para dar seguimiento a la reunión y agradezca al tomador de decisiones por su tiempo, independientemente de si la respuesta fue favorable para la solicitud de advocacy.

### Después de la reunión

Asegúrese de tener una sección de informe con su mensajero una vez finalizada la reunión con el tomador de decisiones. Considere lo que ha ido bien y lo que podría mejorarse la próxima vez. Los materiales de apoyo, como los resúmenes y los PPT, son documentos flexibles que pueden ajustarse para su uso posterior. No se sienta demasiado decepcionado si la reunión no sale como había planeado. Regrese a su coalición para realizar una reevaluación y, posiblemente, un replanteo de su estrategia. **Y asegúrese siempre de enviar un mensaje de agradecimiento después de la reunión, tanto si ha tenido éxito como si no.**

## PASO 8 Monitoreo del plan

**Al final de este paso, podrá monitorear la aplicación de su plan de trabajo, perfeccionar su estrategia y documentar su progreso.**

### Puntos de referencia para el éxito

Algunos resultados de advocacy pueden ser difíciles de medir. El proceso de advocacy es complejo, y puede resultar difícil determinar el papel que han tenido los defensores para influir en el cambio. Por esta razón, es importante tener una idea clara de lo que espera conseguir y un plan para monitorear su progreso.

Cuando definió una meta y estableció un objetivo en el paso 3, su grupo consideró cómo definir, medir y verificar su éxito. Ahora es el momento de plasmar esas ideas en un plan de monitoreo: ¿Qué marcadores o métricas de progreso seguirá mientras realiza las actividades de su plan de trabajo? ¿Qué indicadores de éxito buscará cuando logre su resultado de advocacy?



## PASO 8 Monitoreo del plan

**Un plan de monitoreo proactivo proporciona un lente a través del cual evaluar la eficacia de su proceso de advocacy.** Permite a los defensores de la causa saber si, cómo, cuándo y hasta qué punto se ha conseguido un resultado de advocacy y, en caso contrario, las posibles razones.

Es una buena práctica revisar su progreso para garantizar que se mantenga enfocado en su objetivo y que sus planes reflejen el actual contexto de políticas. A lo largo del camino, es posible que descubra que no tiene el tomador de decisiones adecuado para la solicitud, el mensaje, el mensajero o las actividades. Su grupo de trabajo y su estrategia de advocacy se beneficiarán de la flexibilidad. Todo desarrollo, positivo o negativo, es una oportunidad para revisar la estrategia de advocacy.

Seguir evaluando el entorno de la advocacy y los progresos realizados le permitirá añadir nuevas actividades, desarrollar nuevos cuadros de mensajes y/o replantear la estrategia si no está progresando. Tal vez no haya tenido en cuenta otros factores externos o desarrollos emergentes. Integrar el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje en su estrategia de advocacy es una forma de saber cuándo debe adaptar su plan de trabajo a las circunstancias cambiantes. Se ajusta a la naturaleza iterativa de la advocacy. Le permite apoyarse habitualmente en los informantes y las evidencias para replantear la estrategia cuando el progreso es lento, y le informa sobre los siguientes pasos cuando un esfuerzo de advocacy tiene éxito.

Al desarrollar un plan de monitoreo, detallará los resultados esperados para una estrategia SMART respondiendo preguntas en tres esferas de compromiso<sup>2</sup>:

1. Su esfera de control: ¿Cómo sabrá cuándo se han completado sus actividades (es decir, los productos)?
2. Su esfera de influencia: ¿Cómo sabrá cuándo ha conseguido una victoria de advocacy (es decir, un resultado)?
3. Su esfera de interés: a largo plazo, ¿Qué cambiará tras múltiples resultados de advocacy (es decir, el impacto)?



2 Root Change, & Chemonics. (2018, December). *Strengthening Advocacy and Civic Engagement (SACE) Program in Nigeria Volume 1: Systems Approaches in Advocacy Strategies*. Root Change. <https://www.rootchange.org/wp-content/uploads/2019/11/SACE-Legacy-Volume-1-Branded.pdf>

La teoría del cambio de advocacy SMART comienza en la esfera de control de los defensores. Los defensores tienen el control de los recursos que se aportan al proceso de defensa (es decir, los insumos) y de cómo se utilizan esos recursos (es decir, las actividades). A medida que se aplican los insumos y se ejecutan las actividades, la advocacy SMART postula que se producirá un resultado. Aunque los defensores pueden crear condiciones positivas para el cambio, el resultado estará influenciado por muchos factores, como la situación política actual o el estado de ánimo de los tomadores de decisiones, etc. Por lo tanto, el resultado está dentro de la esfera de influencia de los defensores, pero en última instancia, estará bajo el control del tomador de la decisión.

La última esfera de la teoría del cambio de advocacy SMART es la esfera de interés. La advocacy SMART asume que alcanzar el impacto requiere el logro de múltiples resultados, entre los que se incluyen las victorias de advocacy, así como otros cambios. Por lo tanto, tendrá que entrar en el ciclo SMART varias veces para aplicar los pasos a cada objetivo y, finalmente, lograr el impacto.



**MONITOREAR,  
EVALUAR  
Y APRENDER:**

El secreto para poder tomar rápidamente medidas correctivas con conocimiento de causa es la comunicación. Una buena comunicación le permite analizar con franqueza la eficacia de las tácticas de advocacy, hablar de lo que ha ido bien y lo que no, y perfeccionar su estrategia. Considere cuándo y con qué frecuencia revisará los datos que ha decidido monitorear; póngase en contacto con los contactos clave y decida si su esfuerzo de advocacy está avanzando según lo previsto. Establezca el calendario y la frecuencia de estas comprobaciones de manera que la carga administrativa sea mínima, pero que la revisión sea suficiente para determinar la dirección futura de la defensa de los derechos sobre la base de lo que ha aprendido.

## Dar seguimiento a las actividades y los productos

Los defensores son los que más controlan los productos. Los productos son una medida de la productividad: ¿Ha ejecutado las reuniones que dijo que organizaría? ¿Ha elaborado el informe político que tenía previsto? Los productos nos indican si hemos realizado las actividades del plan de trabajo.

El seguimiento de los productos ayuda a identificar y abordar los obstáculos y a evaluar la capacidad de los miembros del grupo de trabajo para cumplir sus compromisos. En última instancia, proporciona una visión de la eficacia de las actividades para lograr un resultado de advocacy.

Los productos sientan las bases necesarias para el cumplimiento de un objetivo SMART, pero los productos por sí solos no garantizan el logro del objetivo o resultado SMART. Sin embargo, en una estrategia de advocacy bien concebida, los procesos correctos le darán la mejor oportunidad de lograr el resultado deseado.

### Ejemplos de productos

- Reuniones con los tomadores de decisiones
- Informes o presentaciones de políticas
- Informe de análisis de carencias o del contexto
- Memorándum de entendimiento para un grupo de trabajo de advocacy

EJEMPLOS DE PRODUCTOS

**Objetivo:**

El Ministro de Finanzas del Estado asigna 100.000 dólares en el presupuesto de salud para contratar y formar a las parteras antes de julio de 2021.

Actividad	Producto	Fuente de datos o medios de verificación
Determinar el número de proveedores de servicios de salud materna en el estado y determinar las carencias en cobertura	Análisis de carencias completado para enero de 2021	Copia del informe impreso/ electrónico del análisis de las carencias
Estimación de los costos de contratación y formación de parteras	Estimaciones de costos finalizadas para febrero de 2021	Copia del informe de análisis de costos
Reunirse con el Ministro de Finanzas del Estado para presentar pruebas y solicitar advocacy	Reunión de advocacy con el Ministro de Finanzas para mayo de 2021	Notas de la reunión

**8.1. PRODUCTOS**

Remítase a las actividades enumeradas en su plan de trabajo SMART. Seleccione las tres actividades más importantes que debe monitorear. ¿Qué producto(s) generará como resultado de las actividades realizadas? ¿Qué fuentes, herramientas o medios utilizará para medir o verificar sus productos?

**Objetivo:**

Actividad	Producto	Fuente de datos o medios de verificación
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

## Anticipar la victoria y los resultados de advocacy

Los defensores tienen menos control sobre sus resultados. Los resultados nos indican si hemos alcanzado nuestro objetivo SMART y si hemos conseguido un resultado de advocacy. Reflejan la eficacia de la estrategia global de advocacy y dependen de las acciones del tomador de decisiones.

En una estrategia SMART, el resultado previsto es el objetivo SMART; por lo tanto, un resultado de advocacy es simplemente su objetivo SMART reformulado. Además, puede haber otros resultados previstos e imprevistos que pueden derivarse de su resultado de advocacy. El seguimiento de los resultados le permite validar el logro de un resultado en materia de advocacy, no sólo para informar sobre futuras actividades de advocacy, sino también para garantizar el seguimiento de la victoria hasta su aplicación.

### Ejemplos de resultados

- Aumentos de las asignaciones presupuestarias, verificables mediante documentos presupuestarios oficiales del gobierno
- Cambios políticos, incluidos los cambios en la política administrativa
- Cambios programáticos resultantes de un cambio de política

EJEMPLOS DE RESULTADOS

**Objetivo:**

El Ministro de Finanzas del Estado asigna 100.000 dólares en el presupuesto de salud para contratar y formar a las parteras antes de julio de 2021.

Resultado previsto	Indicador(es) de resultados	Fuente de datos o medios de verificación
Asignación presupuestaria en el presupuesto estatal aprobado para la contratación y formación de parteras	Importe de los fondos asignados	Presupuesto oficial del Estado, ejercicio 2021-22
Desembolso de los fondos asignados al Ministerio de Salud	Importe de los fondos desembolsados	Plan de trabajo aprobado del Ministerio de Salud estatal, informes financieros trimestrales del Ministerio de Finanzas estatal

## 8.2 RESULTADOS

Seleccione al menos dos resultados que espera observar si/cuando se logre el objetivo SMART. Comience con el resultado directamente asociado a su objetivo SMART; luego, considere los resultados posteriores que pueden seguir como consecuencia de la victoria. ¿Qué fuentes, herramientas o medios utilizaría para medir o verificar sus resultados?

### Objetivo:

Resultado previsto	Indicador(es) de resultados	Fuente de datos o medios de verificación
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

## Monitoreo del progreso a través del tiempo

Para monitorear y documentar los avances a lo largo del tiempo, puede adaptar la siguiente plantilla como complemento de su plan de trabajo:

### Plantilla de seguimiento del progreso

**Objetivo**

[Insertar objetivo SMART]

**Progreso del objetivo**

Marque con una "X" el estado del objetivo que aparece a continuación

Continuo

Fecha de inicio de la actividad de advocacy:

Logrado

Fecha en la que se consiguió la victoria de advocacy:

Cambiado

**Actividades clave**

Inserte las actividades clave de su plan de trabajo.

**Productos**

¿Qué producto(s) generará como resultado de las actividades realizadas?

**Fuente de datos o medios de verificación**

¿Qué fuentes, herramientas u otros medios utilizará para medir o verificar sus resultados?


continued on the next page

**Resultados**

Comience con el resultado directamente asociado a su objetivo SMART; luego, considere los resultados posteriores que pueden seguir como consecuencia de la victoria.

**Fuente de datos o medios de verificación**

¿Qué fuentes, herramientas u otros medios utilizaría para medir o verificar sus resultados?


**Reflexiones**

Reflexione periódicamente sobre lo que ha experimentado y aprendido durante el proceso de advocacy. Describa las oportunidades y los retos esperados y inesperados. Utilice sus reflexiones para confirmar que va avanzando por buen camino o que necesita reevaluar o perfeccionar su estrategia de advocacy.

**Oportunidades**

continued on the next page

## Desafíos

### **Coordinador del plan de monitoreo**

Designe un individuo para que coordine y recopile la información de apoyo al plan de evaluación y la comparta con el grupo de trabajo para su revisión.

## Monitoreo de avances hacia el impacto

Remítase a su objetivo del paso 3, en el que articuló una visión más amplia del cambio. El impacto se refiere al resultado a largo plazo producido por diversas intervenciones, que incluyen tanto una serie de victorias de advocacy como factores ajenos a su control. El establecimiento de indicadores de impacto le permite monitorear en qué medida ha contribuido al logro de su objetivo general o meta y evaluar qué nuevos objetivos de advocacy podrían tener una contribución más significativa. El valor del monitoreo del impacto en la advocacy reside principalmente en su potencial de aprendizaje. El monitoreo de los indicadores de impacto también es importante porque vincula la advocacy con su objetivo final, recordándole que la advocacy y el seguimiento no terminan con la victoria de advocacy.

### Ejemplo de seguimiento del impacto

Impacto previsto (declaración de objetivos)	Indicador(es) de impacto	Fuente de datos o medios de verificación
<i>Menos mujeres mueren en el parto</i>	<i>Tasa de mortalidad materna</i>	<i>Encuesta Demográfica y de Salud (DHS)</i>
<i>Mayor uso de los servicios prenatales</i>	<i>Porcentaje de mujeres que reciben atención prenatal durante el embarazo Porcentaje de nacidos vivos atendidos por personal médico cualificado (incluyendo las promotoras)</i>	<i>Sistema de Información de Gestión Sanitaria (HMIS)</i>

**8.3 IMPACTO**

Para traducir su objetivo en declaraciones de impacto anticipado, describa las realidades más relevantes que serian medibles y observables si se logra el objetivo. A medida que se logran múltiples resultados de advocacy, ¿qué indicadores demuestran el impacto? ¿Qué fuentes, herramientas u otros medios utilizará para medir, verificar o ilustrar su impacto?

Impacto previsto (declaración de objetivos)	Indicador(es) de impacto	Fuente de datos o medios de verificación
1.		
2.		
3.		

Por lo general, es difícil demostrar que un solo esfuerzo de advocacy, un solo actor o una sola victoria hayan causado directamente un impacto observado o cuantificar su atribución. Los indicadores de impacto pueden ser difíciles de recopilar, pero los resultados asociados con el impacto pueden ser supervisados, por ejemplo, el aumento de la cobertura de la inmunización infantil se correlaciona con la reducción de la mortalidad infantil. Los indicadores de impacto le ayudarán a usted y a los demás a centrarse en las actividades y objetivos de advocacy que sabe que influirán en su objetivo. Entonces, a medida que alcance los distintos objetivos de advocacy, podrá monitorear los indicadores de impacto para observar las tendencias generales y el progreso hacia el impacto. Combinando los indicadores de impacto cuantitativos con la información cualitativa, podrá desarrollar una narrativa sobre cómo la incidencia política contribuyó a esos cambios y al logro de su objetivo general o meta.



**MONITOREAR,  
EVALUAR  
Y APRENDER:**

Esta es una oportunidad para revisar su contexto. Incluso cuando tenemos buena evidencia, el contexto puede cambiar rápidamente, lo que requiere mejorar la estrategia y reiniciar la advocacy. ¿Ha cambiado su contexto? ¿De qué manera obstaculiza el progreso hacia su victoria? Considere qué obstáculos son susceptibles de ser defendidos y si han surgido nuevas oportunidades.

## Comprender y gestionar contratiempos

Cuando no se producen los cambios esperados, es importante revisar las presunciones que subyacen a la estrategia de advocacy. La realización de ajustes basados en nuevas pruebas e información ayudará a encaminar una estrategia de advocacy hacia el logro de resultados.

Revise su estrategia y su plan de monitoreo. Pregúntese si todavía es el momento adecuado para este objetivo de advocacy. ¿Debe abandonarlo y desarrollar un objetivo diferente? ¿Debe reformular su mensaje de advocacy o su plan de trabajo? ¿Tiene el tomador de decisiones o el mensajero correcto? ¿Son suficientes los datos y la información que ha recogido, o necesita saber más?

**Recuerde que un retroceso en la advocacy suele ser temporal. Vuelva a convocar a su grupo de trabajo de advocacy. Ajuste su estrategia. Pronto estará ejecutando su estrategia enmendada y en camino hacia un resultado de advocacy.**

## Revisar la advocacy de la planificación familiar en la era del COVID-19

Desde marzo de 2020, la pandemia del COVID-19 ha provocado grandes cambios en los panoramas de salubridad y política a nivel mundial. Los veteranos defensores de la planificación familiar revisaron sus objetivos SMART y sus planes de trabajo y cambiaron su enfoque y pasaron de ampliar la elección de métodos y el acceso a garantizar que la planificación familiar siguiera siendo un servicio esencial, aprovechando las orientaciones de la Organización Mundial de la Salud. Su rapidez de pensamiento ha preservado el acceso a la planificación familiar en tiempos de crisis.

## Celebrar y aprovechar el éxito

¡Felicitaciones! Ha conseguido un resultado de advocacy. Ha aplicado su plan de trabajo, ha monitoreado sus progresos y ha adaptado su estrategia cuando ha sido necesario. Ahora es el momento de celebrar. Hacer una pausa para celebrar es una parte importante de la advocacy. La advocacy es un proceso continuo, por lo que detenerse a reconocer el duro trabajo y la dedicación del grupo de trabajo de advocacy ayuda a mantener la energía y el compromiso de perseguir su objetivo general o meta de advocacy. Dar las gracias al tomador de decisiones, tanto en privado como en público, le anima a seguir adelante y a actuar de nuevo.



No se detenga aquí. Al capturar los resultados en el paso 9, considere lo que debe suceder a continuación para lograr su objetivo general o meta. Tal vez se trate de un nuevo cambio de política o de la aplicación del cambio de política que su advocacy ha logrado. Determine cuál es el mejor momento para revisar su meta y establecer un nuevo objetivo.

## PASO 9 Capturar los resultados

Al final de este paso, sabrá cómo contar su historia de advocacy, establecer su próximo objetivo SMART y medir su impacto.

### Cuenta su historia

Contar su historia le ayuda a documentar el progreso de la advocacy, mantiene a su red y a sus donantes actualizados, inspira a sus compañeros sobre lo que es posible, comparte las lecciones aprendidas con otros defensores y permite la colaboración y la resolución de problemas.

Aplice los principios SMART a la hora de enmarcar la narración y adapte los mensajes de su historia y experiencia para servir a diferentes audiencias.



### ¿Qué tiene para comunicar su iniciativa de advocacy?

- un cambio reciente en el entorno político (positivo o negativo);
- victorias de advocacy actuales o futuras;
- premios o reconocimientos; o
- los avances o retrocesos del programa.

### 9.1 REDACTAR SU HISTORIA

Utilice la hoja de trabajo que se presenta a continuación para redactar la historia de la advocacy.

#### **Público clave**

¿A quién quiere llegar con su historia (por ejemplo, a los donantes, a los miembros del grupo de trabajo de advocacy, a los responsables políticos, a otras organizaciones) y por qué?

#### **Formato**

¿Cuál es la mejor manera de contar su historia (por ejemplo, un estudio de caso, un blog, un vídeo, un artículo de prensa)?

#### **Plan de difusión**

¿Cómo piensa compartir su historia con las audiencias clave (por ejemplo, presentación, sitio web, correo electrónico, redes sociales)?

#### **Título**

En 10 palabras o menos, resuma el resultado de la advocacy y por qué es importante. Hágalo lo más específico y medible posible.

### Resumen y mensaje clave

**¿Cuál es el cambio significativo que usted reporta?** El resumen debe tener uno o dos párrafos y ampliar la información del titular. Debe ser sencillo, directo y responder las preguntas básicas: ¿Quién? ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Por qué? ¿Quién tomó qué decisión en qué fecha y en qué jurisdicción? Incluya detalles sobre la población potencialmente o realmente afectada por el cambio (si está disponible).

---

### Contexto

**¿Qué contexto es necesario para comprender la importancia del resultado de advocacy?** ¿Cuál era la situación antes de la victoria de advocacy? Proporcionar los datos de referencia pertinentes, si están disponibles. Proporcione datos comparativos o información de antecedentes, según proceda, para ayudar a contextualizar los datos y la historia que se presenta.

### Estrategia y reconocimiento

Explique brevemente los aspectos clave de su estrategia de advocacy. ¿Qué hizo su grupo de trabajo para lograr el resultado? ¿Cuál fue el papel de su organización (si lo hubo)? ¿Cómo fue aplicado el enfoque de advocacy SMART? ¿Cuál fue el papel de otros socios y responsables políticos? Incluya los nombres de todos los socios y responsables políticos pertinentes que deben recibir crédito.

---

### Implicancias y próximos pasos

¿Cómo afectará esto a sus actividades futuras o a su capacidad de alcanzar su objetivo? ¿Qué se espera que ocurra después? ¿Hay algún paso siguiente inmediato para garantizar el seguimiento o la aplicación de la victoria? (por ejemplo, si las parteras están ahora autorizadas a prestar servicios de planificación familiar posparto, ¿habrá que cambiar su programa de formación? ¿Se necesitan fondos para formarlas?)

---

### Citas y fotos [opcional]

Las citas pueden ser un complemento dinámico de un resumen de noticias. Pueden aportar información sobre el impacto (respondiendo la pregunta “¿Por qué debería importarnos?”) o dar color al contenido. Entre los ejemplos de personas que podrían ser citadas, se encuentra un líder local o un representante del gobierno. Asegúrese de que la cita sea aprobada por la persona a la que se atribuye. Las fotos pueden atraer al lector y ampliar el reconocimiento del responsable o del tema que se trata. No utilice fotos de ciudadanos privados sin su permiso.

Considere la posibilidad de investigar cómo otras organizaciones han contado sus historias de advocacy. Puede encontrar las de AFP en [advancefamilyplanning.org](https://advancefamilyplanning.org).

Al contar su historia se inicia el proceso de reflexión sobre lo que salió bien y lo que no salió bien en el curso de su estrategia de advocacy. También conecta la documentación de los datos de impacto que ya ha reunido a través del seguimiento con las actividades de advocacy y los resultados que contribuyeron a su victoria.

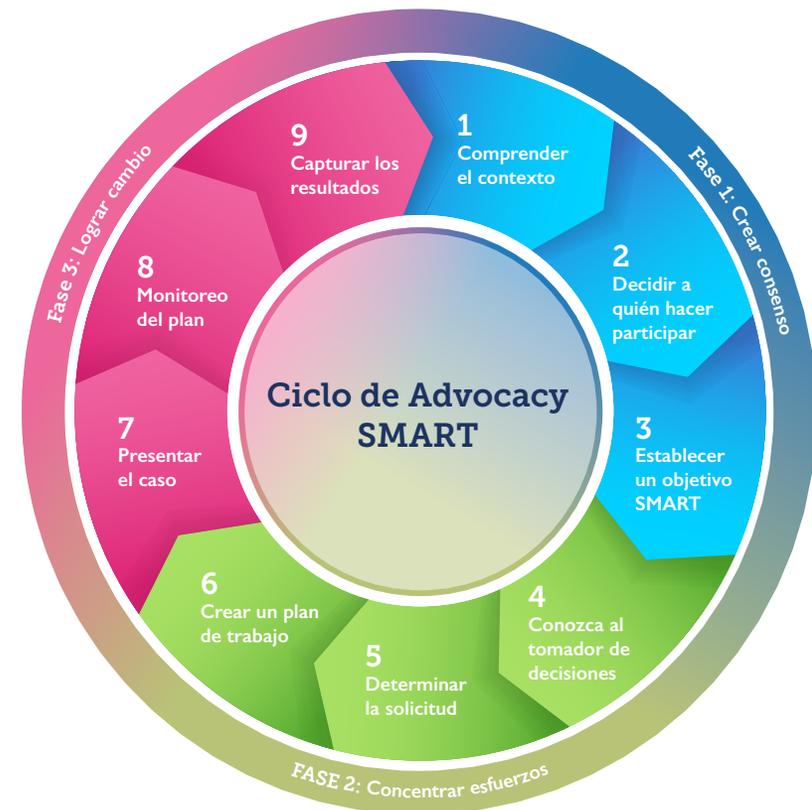
Al presentar sus resultados, recuerde reconocer a todos los que han participado en el esfuerzo de advocacy. Lo primero y más importante es reconocer el papel del tomador de decisiones. Ha utilizado su posición para ayudarle a usted y a su grupo de trabajo a alcanzar sus objetivos y, posiblemente, su meta. Cualquier miembro del grupo de trabajo u organización que participe activamente en el logro de la victoria de advocacy debe poder compartir el mérito del éxito e informar sobre su impacto y su papel en el logro de este.

Compartir su historia le ayudará a explicar la iniciativa de advocacy al público externo y a orientar a otros que quieran replicar su enfoque. También respalda la aplicación de la política o el programa conseguido gracias a su resultado de advocacy, al crear una responsabilidad externa para el tomador de decisiones.

## Reiniciar el ciclo de advocacy

Después de celebrar y comunicar su victoria, vuelva a convocar a los miembros del grupo de trabajo de advocacy (o incorpore a nuevos miembros) para seleccionar otro objetivo SMART que sea su próxima resultado de advocacy. La próxima vez, el grupo seguramente podrá avanzar por los pasos más rápidamente, o comenzar en una etapa posterior.

Además de actualizar su evaluación del contexto para identificar nuevas oportunidades y retos de advocacy, debería introducir el resultado de advocacy en su plan de monitoreo y comprobar si se necesita más advocacy para garantizar su aplicación.



## Conclusión

Felicitaciones por haber completado la guía de advocacy SMART. Ahora, su grupo de trabajo ha llegado a un consenso sobre las prioridades de su labor de advocacy y sobre lo que cada uno de ustedes hará para poner en práctica la estrategia de advocacy y monitorear los progresos, los éxitos, los contratiempos y, finalmente, el impacto.

Aunque el ciclo de advocacy SMART presenta un proceso sencillo para lograr resultados de advocacy basadas en evidencia, la realidad es mucho más complicada. La advocacy nunca es lineal, sino que es un proceso continuo de arranques y paradas, victorias y decepciones, y progresos rápidos y lentos.

El verdadero poder de advocacy SMART consiste en tomar el complejo proceso de advocacy y crear un marco que lo haga más manejable.

La advocacy tiene el potencial de transformar el contexto político y presupuestario y mejorar la vida de las personas afectadas por el cambio. A medida que se logra el cambio a través de los resultados de advocacy, el problema de la sostenibilidad es inmediatamente evidente. ¿Cómo protege el éxito de la advocacy y sigue avanzando?

### Más allá de la victoria: Las acciones de advocacy siguen las vías políticas<sup>3</sup>



<sup>3</sup> Stachowiak, S., Robles, L., Habtemariam, E., & Maltry, M. (2016, January). *Beyond the Win: Pathways for Policy Implementation*. ORS Impact. [https://www.orsimpact.com/DirectoryAttachments/1132017\\_42900\\_89\\_BEYOND\\_The\\_WIN.pdf](https://www.orsimpact.com/DirectoryAttachments/1132017_42900_89_BEYOND_The_WIN.pdf)



Piense en nuestros principios de advocacy SMART. En primer lugar, sabemos que la advocacy impulsada a nivel local suele tener más éxito a la hora de mantener los resultados. La creación de esa apropiación y liderazgo local es primordial para mantener los logros de advocacy. Los líderes locales y los grupos de trabajo de advocacy mantienen la capacidad de advocacy a largo plazo integrando las actividades y prioridades de advocacy a las instituciones gubernamentales y no gubernamentales locales para que persistan más allá de la vida de cualquier proyecto.

En los entornos descentralizados, la advocacy en todos los niveles de gobierno también es fundamental para lograr un cambio duradero y significativo. Los esfuerzos complementarios de advocacy que alinean las prioridades en los diferentes niveles de gobierno fortalecerán y reforzarán los resultados de la advocacy. El monitoreo continuo y la defensa proactiva para hacer que los tomadores de decisiones se responsabilicen de todos los compromisos mantendrán su progreso.

**Al fin y al cabo el advocacy nunca acaba.**

Visite [smartadvocacy.org](http://smartadvocacy.org) para obtener más información sobre advocacy SMART, nuevas herramientas y recursos.

## Agradecimientos

Gracias a todos los que han contribuido a la elaboración y puesto en práctica esta guía del usuario, incluidos los socios y colaboradores de la iniciativa Advance Family Planning del Bill & Melinda Gates Institute for Population and Reproductive Health, perteneciente al Departamento de Población, Familia y Salud Reproductiva de la Escuela de Salud Pública Bloomberg de Johns Hopkins. Advance Family Planning está respaldada por la Fundación Bill & Melinda Gates, la Fundación David and Lucile Packard y la Fundación William and Flora Hewlett. Un agradecimiento especial a Duff Gillespie, Beth Fredrick, Sabrina Karklins, Sarah Whitmarsh, Linh Nguyen, Amanda Burgess, and Virajita David-Rivera. Agradecimiento a Arzum Ciloglu, Lou Compennolle, Dini Haryati, Celia Karp, Alice Payne Merritt, Richard Mugenyi, Angeline Mutunga, Amos Mwale, Eva Nakimuli, Salome Njiri, Habeeb Salami, Halima Shariff, Mahesh Srinivas, and Riya Thakur para revisar la guía del usuario en inglés y Michelle Hawks Cuellar y Amanda Burgess para revisar la guía del usuario en español.

## Citas sugeridas

David-Rivera, V., Whitmarsh, S., Gillespie, D., and Fredrick, B. (2021). SMART Advocacy User's Guide. April 2021. Available from [smartadvocacy.org](http://smartadvocacy.org).

© 2021 by Advance Family Planning. Reservados todos los derechos. El texto puede citarse sin permiso explícito siempre que se acrediten las fuentes y se incluya la notificación de copyright.

AFP alienta a las organizaciones que trabajan para mejorar la salud pública a usar estos materiales y compartirlos con otros agentes. Para obtener permiso para traducir, volver a imprimir o distribuir cualquier porción de estos materiales, escriba a [jhsph.afp@jhu.edu](mailto:jhsph.afp@jhu.edu).

## Glosario

A lo largo de esta guía, es posible que se encuentre con estos términos comunes. Definimos aquí los términos para que sirvan de referencia durante todo el proceso de defensa.

### **Advocacy**

La advocacy es “una combinación de acciones individuales y sociales destinadas a conseguir el compromiso político, el apoyo a las políticas, la aceptación social y el apoyo de los sistemas a un objetivo o programa sanitario concreto”.<sup>4</sup>

### **Resultado de advocacy**

Una decisión discreta que debe tomarse a corto plazo para lograr un objetivo más amplio y que es el resultado de una estrategia de advocacy específica. Hay tres tipos de resultados de advocacy:

- Financiación: Asignación presupuestaria, gasto o subvención nueva o sostenida
- Política: Ley o reglamento nuevo, modificado o revocado
- Visibilidad: Aumenta el perfil de un objetivo a largo plazo.

### **Grupo de trabajo de advocacy**

Una alianza para la acción combinada, compuesta por dos o más partes interesadas que están dispuestas y son capaces de actuar estratégicamente para defender una política u objetivo de financiación SMART.

### **Tomadores de decisiones**

Quienes tienen poder directo para tomar decisiones de financiación, políticas y programáticas.

<sup>4</sup> World Health Organization. Health Promotion Glossary. January 1998. <https://www.who.int/healthpromotion/about/HPR%20Glossary%201998.pdf>



## **Objetivo**

El impacto global y a largo plazo que se pretende conseguir con la labor de advocacy, que suele ser el resultado del logro de varios objetivos interrelacionados.

## **Impacto**

Resultado(s) a largo plazo conseguido(s) por las intervenciones acumulativas. El impacto es la diferencia conseguida en la salud, los derechos, el acceso, etc. de la población objetivo.

## **Insumo**

Recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para llevar a cabo las actividades.

## **Evaluaciones de contexto**

La información y evidencia recopilada para comprender los puntos de entrada para la advocacy y evaluar la posibilidad de influenciar el desarrollo de políticas.

## **Objetivo**

Un resultado estratégico que se quiere conseguir en un plazo previsible y con los recursos disponibles. El logro de una meta suele requerir el cumplimiento de una serie de objetivos interrelacionados.

## **Producto**

Productos generados a partir de insumos, resultantes de las actividades realizadas o que contribuyen a ellas. Los productos contribuyen a los resultados.



## Resultado

Resultados intermedios que contribuyen al impacto.

## SMART

Una mnemotecnica para las características deseadas de una estrategia de advocacy:

**S**pecific (específico) . . . . . indica lo que se logrará y con qué medios

**M**easurable (medible). . . . . enmarcados en descriptores cuantitativos o cualitativos

**A**ttainable (alcanzable) . . . . . es realista en el contexto actual

**R**elevant (relevante) . . . . . contribuye al objetivo general de los esfuerzos de advocacy

**T**ime-bound (con límite de tiempo). . . establece una fecha concreta para su consecución

