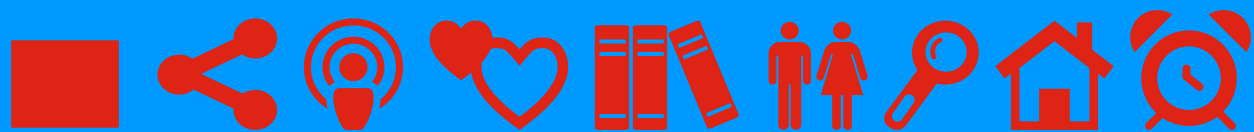


únete por la niñez



¿Cómo desarrollar una campaña a favor de la participación adolescente?



CINCO

Este cuadernillo, *¿Cómo desarrollar una campaña en favor de la participación adolescente?*, busca entregar herramientas y claves metodológicas para implementar una campaña que promueva la participación de las y los adolescentes. El primer apartado ayuda a definir qué es una campaña y fundamenta la necesidad de implementar aquellas que promuevan su participación. El siguiente apartado aborda el propósito de una campaña y los objetivos que podemos diseñar según el foco de los cambios esperados. Enseguida proponemos diez pasos para desarrollar una efectiva campaña en favor de la participación adolescente. Continuamos con algunas claves para construir alianzas que potencien nuestra campaña, los pasos para contar con recursos, finalizando con el tema de la evaluación e impacto de nuestra campaña.

© Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)
Santiago de Chile, Noviembre de 2013

Responsable en UNICEF:
Júlio Cezar Dantas

Elaboración de contenidos y edición:
Sergio Rodríguez Tramolao

Diseño y diagramación:
Estudio Contexto Diseño Sustentable / www.estudiocontexto.cl

Esta publicación está disponible en www.unicef.cl

Los contenidos del presente documento pueden ser utilizados total o parcialmente siempre y cuando se cite la fuente.

Tabla de contenido



Prólogo ¿Por qué las y los adolescentes son estratégicos para el desarrollo?.....	4
Presentación.....	6
1. ¿Por qué una campaña para favorecer la participación adolescente?.....	8
1.1. Campañas de cambio social.....	9
1.2. Mayor valoración social de la participación de las y los adolescentes.....	10
2. Propósito de una campaña: ¿qué queremos cambiar?.....	12
2.1. Influir con una idea y una práctica.....	12
2.2. Objetivos de campaña centrados en cambios de conducta.....	13
2.3. Centrar los objetivos de la campaña en cambios de actitudes.....	14
2.4. Meta, fines y objetivos de una campaña.....	15
3. Pasos para desarrollar una campaña: estrategia y actividades.....	17
Paso 1: Contar con un grupo de trabajo comprometido.....	18
Paso 2: Identificar y analizar el problema de la participación.....	18
Paso 3: Construir la propuesta de campaña.....	21
Paso 4: Grupos y entornos destinatarios.....	23
Paso 5: Formulación de estrategias.....	25
Paso 6: El plan de actividades.....	29
Paso 7: Financiar la campaña.....	31
Paso 8: Comunicar la campaña.....	31
Paso 9: Evaluación continua.....	31
Paso 10: Establecer un punto final de la campaña.....	31
4. Contruyendo alianzas.....	32
4.1. Relaciones GANAR-PERDER v/s GANAR-GANAR.....	32
4.2. Contar con la participación de los críticos potenciales.....	33
4.3. Claves para la construcción de una coalición.....	34
5. Financiar una campaña.....	36
6. Evaluando nuestros resultados e impactos.....	37
Referencias bibliográficas.....	41

Prólogo

¿Por qué las y los adolescentes son estratégicos para el desarrollo?

En la actualidad, más de 1.200 millones de adolescentes viven en el mundo, nueve de cada diez de ellos o ellas lo hacen en países en vías de desarrollo¹. Con respecto a Chile, el 17% de la población tiene hoy entre 10 y 19 años. Independientemente de las diferencias de ingreso entre países o las diferencias entre culturas, todas y todos los adolescentes enfrentan grandes desafíos en relación al ejercicio pleno de sus derechos, especialmente las mujeres.

Acceder a educación y servicios de salud de calidad, disponer de herramientas preventivas para disminuir el embarazo adolescente y el riesgo de contagio por VIH/SIDA, contar con mecanismos y apoyo adulto para salir de la pobreza, vivir sin ser discriminados, acceder a oportunidades de trabajo decente y, sobre todo, tener el derecho a expresar opiniones, ser escuchados y considerados y participar en las decisiones sobre los temas que les afectan, son algunos de estos desafíos.

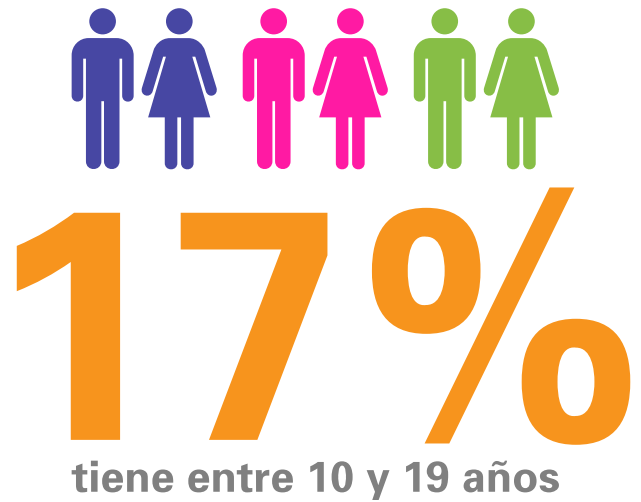
Y es que, a pesar del peso demográfico de la población adolescente en el mundo y en Chile, los adultos aún no dimensionamos la importancia estratégica de este grupo para el desarrollo de nuestras sociedades. Como señala el Estado Mundial de la Infancia 2011, son ellas y ellos quienes tendrán que hacer frente a las consecuencias intergeneracionales de las cada vez más frecuentes crisis del actual modelo económico, así como sus problemas de fondo, incluyendo el desempleo estructural que podría persistir; el cambio climático y la degradación del medio ambiente; el vertiginoso proceso de urbanización y la dinámica de la migración; el envejecimiento de las sociedades y los crecientes costos de la atención de la salud; la pandemia del VIH/SIDA; y las crisis humanitarias, cada vez más frecuentes y devastadoras.

En este sentido, es fundamental trabajar AHORA por, para y con las y los adolescentes. No solo porque es lo que debemos hacer de acuerdo a los tratados internacionales que Chile ha suscrito², sino también porque es la manera más efectiva de consolidar los importantes logros en materia de desarrollo humano que este país ha registrado desde 1990.

Pero hay más razones. La adolescencia es un período central en la vida de las personas y el trabajo con adolescentes es fundamental para acelerar los progresos

¹ UNICEF (2011): Estado Mundial de la Infancia. La Adolescencia. Una Época de Decisiones.

² La Convención sobre los Derechos del Niño (CDN) contempla a los y las adolescentes y abarca a más del 80% de ellas y ellos y la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), abarca bajo su protección a todas las niñas adolescentes.



en la lucha contra la pobreza, la desigualdad y la discriminación, en cualquiera de sus formas.

A menudo los adultos nos referimos a las y los adolescentes como la próxima generación, el futuro de Chile, o simplemente el futuro. Pero ellas y ellos ya no quieren ser considerados sino como el presente. Si algo han demostrado las movilizaciones estudiantiles de 2006 y 2011, es que las y los adolescentes exigen hoy ser escuchados, así como participar en las decisiones en torno a los temas que les afectan, derechos –por cierto– consagrados en la Convención sobre los Derechos del Niño, ratificada por Chile en 1990. No es posible olvidar que las y los adolescentes son parte fundamental del presente de nuestra sociedad: viven, trabajan y contribuyen a sus hogares, comunidades, sociedades y economías en múltiples niveles.

Escuchar y considerar plenamente las perspectivas de las y los adolescentes es el único modo de comprender lo que ellas y ellos esperan de nosotros. En este sentido, es nuestro deber como adultos crear oportunidades y mecanismos para que ellas y ellos participen en la sociedad, de una manera activa, libre e informada. Mientras más adolescentes chilenos ejerzan sus derechos a la expresión y la participación, más fortalecida resultará la democracia. Al participar, las y los adolescentes no solo ganarán más confianza en sí mismos para enfrentar los desafíos de sus propias trayectorias de vida, sino que además contarán con los conocimientos y capacidades para enfrentar el gran reto de hacer de Chile un país desarrollado.

Las y los adolescentes pueden –y quieren– ser parte de las soluciones a los problemas que les afectan, por eso es importante garantizar que sus opiniones sean escuchadas y plenamente consideradas.

Presentación

Para promover y fortalecer la Participación Adolescente ahora, las y los adultos necesitan contar con herramientas. Para ello, y a partir de los lineamientos entregados por la Convención sobre los Derechos del Niño (en adelante, CDN) así como de otros instrumentos de Derechos Humanos, textos y materiales elaborados por UNICEF, literatura especializada y referentes de experiencias nacionales y locales, el área de Participación Adolescente de UNICEF-Chile se ha propuesto elaborar materiales pedagógicos y didácticos que entreguen enfoques, metodologías y ejemplos para impulsar y/o favorecer la participación de adolescentes en la toma de decisiones que les afectan, en tanto actores estratégicos del desarrollo de sus comunidades.

Estos materiales toman la forma de la serie **Participación Adolescente Ahora**, que consta de diferentes cuadernos temáticos. Este, denominado *¿Cómo desarrollar una campaña en favor de la participación adolescente?*, es el quinto de la colección.

¿A quiénes está dirigida la serie Participación Adolescente Ahora?

El conjunto de materiales de la serie está dirigido principalmente a adultos que trabajan con y para los y las adolescentes, ya sea desde programas y proyectos estatales (a nivel central o municipal), de la sociedad civil (profesionales, educadores populares, trabajadores comunitarios) o desde organizaciones sociales y comunitarias (líderes locales, vecinos, dirigentes, etc.). También está enfocado a adultos sensibilizados con temáticas de participación adolescente pero sin experiencia de trabajo directo, que quieren incorporar progresivamente a adolescentes en la toma de decisiones dentro de su organización (gubernamental, no gubernamental, comunitaria, etc.). En ese sentido, la serie de cuadernos busca promover que los adultos se vuelvan verdaderos aliados de las y los adolescentes en miras a fortalecer el ejercicio de sus derechos de expresión y participación.

La serie se plantea desde un enfoque didáctico y un lenguaje sencillo, de modo que sea usada por todas y todos, incluyendo a adolescentes y jóvenes líderes en sus agrupaciones y organizaciones.



Participación Adolescente Ahora



¿En qué contextos se pueden utilizar los materiales de la serie Participación Adolescente Ahora?

Los cuadernos que componen la serie han sido diseñados para ser utilizados en diferentes contextos de trabajo que tengan por propósito fortalecer la participación de las y los adolescentes en los temas que les conciernen. En ese sentido, cada cuaderno puede ser usado individualmente o se puede trabajar con la serie completa, en el contexto de un proceso de trabajo de mayor extensión en el tiempo.

Los materiales también pueden ser utilizados como un complemento de otros manuales, guías o protocolos con los que cuente su institución o agrupación. En efecto, cada cuaderno entrega conocimientos y conceptos sobre las temáticas que aborda, pero también busca ofrecer herramientas para la aplicación de dichos conceptos en la práctica.

Estas herramientas toman la forma de ejercicios individuales y/o grupales que pueden ser adaptados para implementarlos en contextos de aprendizaje formal y no formal. En este último caso, los materiales y ejercicios pueden ser utilizados en talleres y jornadas de trabajo con adultos y/o adolescentes, no perdiendo de vista los objetivos o conceptos clave que propone cada ejercicio.

En contextos de aprendizaje formal, estos cuadernos pueden funcionar como materiales complementarios a un plan de aprendizaje sobre participación adolescente, para que las y los estudiantes puedan leer, reflexionar y discutir grupalmente; como lecturas recomendadas para estudiantes que participan en Centros de Alumnos, docentes, directivos; así como para la comunidad educativa en general. Específicamente, en relación a los Consejos Escolares, los ejercicios que se proponen pueden ser de utilidad en la explicitación y aclaración de perspectivas y opiniones de los diversos actores educativos, contribuyendo a enfrentar los desafíos que implica el fortalecimiento de la participación adolescente.

Este cuadernillo, en particular, busca entregar herramientas y claves metodológicas para desarrollar una campaña a favor de la participación de las y los adolescentes. El primer apartado ayuda a definir qué es una campaña y fundamenta la necesidad de implementar aquellas que promuevan la participación de las y los adolescentes. El siguiente apartado aborda el propósito de una campaña y los objetivos que podemos diseñar según el foco de los cambios esperados. Enseguida proponemos diez pasos para desarrollar una efectiva campaña en favor de la participación adolescente. Continuamos con algunas claves para construir alianza que potencien nuestra campaña, los pasos para contar con recursos, finalizando con el tema de la evaluación e impacto de nuestra campaña.

1. ¿Por qué una campaña para favorecer la participación adolescente?

En este apartado conoceremos:

- Qué es una campaña en favor de la participación adolescente.
- Por qué es necesario realizar campañas que promuevan la participación adolescente.

El objetivo central de una campaña es lograr resultados concretos para mejorar las vidas de las personas afectadas por un problema, es decir, usualmente busca una solución a dicho problema. Existen diversos tipos de campañas, como las políticas, de publicidad, de sensibilización, etc. Ejemplos de campañas son las que informan sobre cómo prevenir contagios de enfermedades como el VIH, que invitan a donar órganos, apoyar el uso responsable del agua, a sensibilizar sobre el maltrato de niños y niñas, conseguir apoyo de las personas para que la autoridad destine recursos para más parques en una comuna, etc. Variadas son las campañas dependiendo de las causas que persiguen y pueden presentar diversas actividades de mayor o menor alcance de público, según los objetivos que persigan.

Para recordar

Una campaña es un conjunto de actividades públicas de comunicación, que siempre persigue un fin; está dirigida a un determinado público y se realiza dentro de un periodo concreto.

1.1 Campañas de cambio social

Las campañas son un conjunto organizado de actividades que buscan un resultado concreto, a menudo, de parte de los tomadores de decisiones y, a veces, para impulsar un cambio cultural. Campañas efectivas llaman la atención sobre un tema concreto, lo hacen visible, con el firme propósito de informar, persuadir o motivar cambios de conducta de un público masivo y bien definido. Se busca producir interés, visibilidad y apoyo hacia una causa social (Alvarado, 2005). En este cuadernillo centraremos la atención en las campañas de cambio social que son aquellas que “buscan producir efectos que contribuyan, ya sea a corto o a largo plazo, al desarrollo social y/o humano”.

En nuestro caso, la causa es la participación adolescente y el objetivo, es que se respete y promueva dicha participación como un aporte al desarrollo de los y las adolescentes y sus comunidades.

Cuatro son los elementos básicos de una campaña: ³

- 1. Una campaña siempre persigue un fin,** trata de dar solución a una problemática sentida. Para ello, se puede informar sobre un tema, sensibilizar, denunciar o incitar a la acción para motivar cambios en las personas y la sociedad. Por ejemplo, reducir el consumo de alcohol, otorgar más recursos para la educación, lograr más votos adolescentes en las juntas de vecinos, etc.
- 2. Una campaña está dirigida a un determinado público,** que puede ser los tomadores de decisiones, con el fin de lograr cambios concretos en el ámbito público o privado. Cuando el objetivo es sensibilizar, se busca reclutar apoyo y generar conciencia sobre un tema en la sociedad, en las mujeres, los jóvenes, los profesionales de un área de trabajo, los padres, etc.
- 3. Una campaña se realiza dentro de un periodo determinado,** tiene un inicio y un fin. Y también cuenta con hitos durante el proceso para sostener la energía de los que apoyan la campaña.
- 4. Una campaña comprende una serie de actividades que buscan influenciar.** Muchas de estas actividades se basan en las comunicaciones, siempre tienen un público objetivo preciso e incluyen difusión en la prensa, televisión y radio; producción de carteles o folletos con mensajes; realización de jornadas, foros, eventos públicos masivos, etc.

³ Windhal 1992

1.2 Mayor valoración social de la participación de las y los adolescentes

Una campaña a favor de la participación de las y los adolescentes es necesaria por tres motivos.

Primero, porque los y las adolescentes saben que tienen derecho a expresar sus opiniones, ser escuchados y considerados en las decisiones que afectan sus vidas, pero también que este derecho no es respetado totalmente por los adultos. Y como no esperan que esta situación cambie, entonces dejan de ser activos en el desarrollo de sus escuelas, comunidades y familias, renunciando a tomar decisiones en asuntos importantes para ellas y ellos o incluso llegan a disputar las decisiones con los adultos.

Segundo, porque los adultos están al tanto de este derecho pero temen a la participación de los y las adolescentes, no la comprenden, a menudo la entienden como una falta de respeto a su autoridad y por eso se resisten a ella. Si esta visión la tienen adultos tomadores de decisiones, menos oportunidades habrá para que la voz de las y los adolescentes sea considerada en las decisiones que los afectan. Además, estas actitudes y conductas en los adultos fortalecen aún más la visión de los propios adolescentes de que su participación no es relevante y que la única manera de que sean escuchados es a través de una confrontación y no una conversación.

Tercero, porque esta situación de distancia entre adolescentes y adultos frente a la participación puede cambiar, las posiciones se pueden acercar para entender que la participación adolescente puede ser una realidad, una posibilidad de crecimiento mutuo para adolescentes y adultos, de aporte al desarrollo de nuestras comunidades y al país.

Debemos llamar la atención sobre la importancia de la participación adolescente, hacerla visible y obtener mayor apoyo para aumentarla en todos los espacios de nuestra sociedad.

Para recordar

Con la participación adolescente todos ganamos, debemos valorarla como un aporte al desarrollo de las generaciones jóvenes, como la posibilidad de que sean parte activa de las decisiones que les afectan, como una oportunidad para producir cercanía con los adultos y un camino para fortalecer nuestra democracia.



Lluvia de ideas para una campaña



Trabajo grupal



Trabajo Individual

Si aún no tiene un grupo de trabajo realice este ejercicio como se indica. Si ya ha motivado a otras personas a trabajar con usted, agregue la sección grupal que se detalla al final.

Conteste las siguientes preguntas a modo de lluvia de ideas. No limite las opciones y deje fluir su imaginación para responderlas.



1. ¿Qué problemas afectan la participación de las y los adolescentes de su organización o entorno? Elija uno.
2. ¿Qué objetivo puede definir para una campaña que aborde ese problema? ¿Qué cambio espera?
3. ¿Cuál será el público destinatario de su campaña?
4. ¿Cuándo podría realizarla, en qué periodo del año?
5. ¿Qué acciones podría realizar durante su campaña?
6. ¿Qué actividades de comunicación podría impulsar?



Sección grupal: realice una lluvia de ideas sobre problemas que afectan la participación de las y los adolescentes de su entorno. Si tiene acceso a los y las adolescentes, invítelos a la actividad de grupo. Enseguida priorice un problema y defina una solución para el mismo. Respondan en grupo las preguntas anteriores. Realice una breve actuación de esta campaña y visualice logros y desafíos.

Con este sencillo ejercicio usted o su grupo estarán en condiciones de formarse una idea general de una potencial campaña en favor de la participación adolescente.

*Ejercicio diseñado para este cuadernillo.

2. Propósito de una campaña: ¿qué queremos cambiar?

En este apartado conoceremos:

- Los aspectos a considerar para definir el objetivo de una campaña en favor de la participación adolescente.

2.1 Influir con una idea y una práctica

El propósito general de una campaña que busca un cambio social respecto de los y las adolescentes, es modificar situaciones que ocurren en la sociedad y que afectan su desarrollo y bienestar. El cambio se concentra en estimular que las personas adopten una **idea**, una **práctica** o ambas (Alvarado, 2005).

Si queremos que se adopte una **idea** sobre la participación adolescente tendremos que promover un **nuevo concepto** relacionado con una **creencia**, una **actitud** o un **valor** de las personas:

<p>La creencia se refiere a una concepción que se tiene respecto a un tema o causa social, sin llegar a añadirle una valoración personal. Creencia: “Los adolescentes son desinteresados y apáticos”.</p> <p>Nuevo concepto: “Los adolescentes quieren ser parte de las soluciones”.</p>	<p>Una actitud es una predisposición a favor o en contra de algo. La persona tiende a un comportamiento cuando se relaciona con personas, objetos o situaciones. Las actitudes se reflejan en las opiniones.</p> <p>Actitud: “Los adolescentes son el futuro de Chile, cuando sean grandes tendrán opinión”.</p> <p>Nuevo concepto: “Los adolescentes son el presente, respétalos hoy”.</p>	<p>Un valor es una actitud mucho más arraigada y profunda del sujeto, lo que hace más difícil su modificación.</p> <p>Valor: “Los adultos siempre tenemos la razón, tenemos más años de experiencia”.</p> <p>Nuevo concepto: “Los adultos no lo sabemos todo”.</p>
---	--	---

Si queremos que se adopte una **práctica**, nuestro propósito será buscar que las personas realicen algún tipo de **acción** o una **conducta**:

<p>Aislada y puntual: por ejemplo, se puede organizar una campaña que invite a los dirigentes adultos para que, por una vez, dejen a cargo de una actividad a los y las adolescentes.</p>	<p>Más regular o incluso definitiva: como, por ejemplo, que formemos el hábito de preguntar a las y los adolescentes su opinión si tomamos una decisión que los involucre.</p>
--	---

2.2 Objetivos de campaña centrados en cambios de conducta

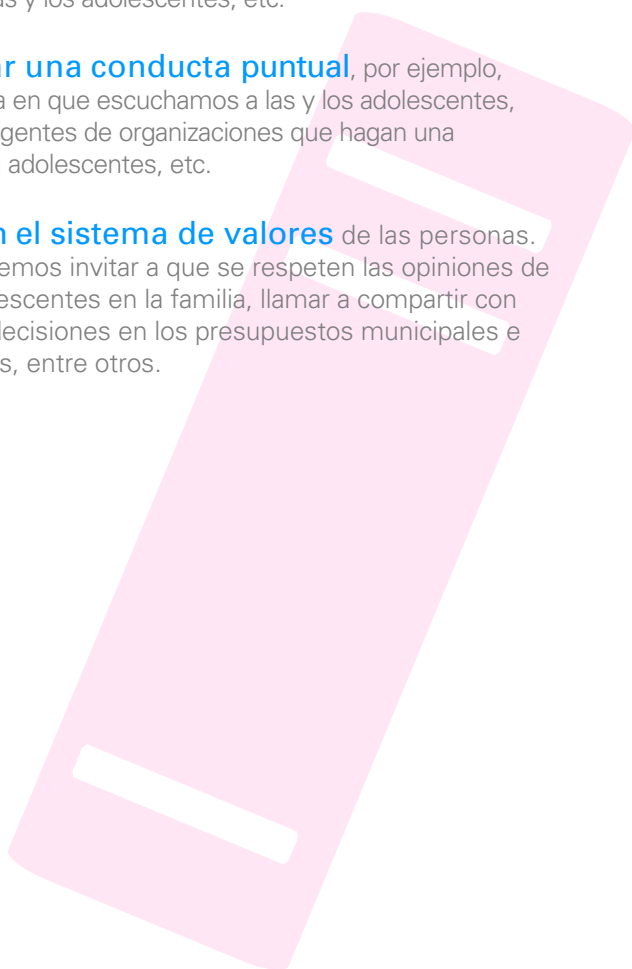
En una campaña podemos considerar cuatro etapas para lograr el cambio, desde transformaciones superficiales hasta cambios en el sistema de creencias de las personas (Kotler y Roberto, 1992). Estas son:

1. Transmitir información sobre los efectos de la no participación de las y los adolescentes, los beneficios, las formas y los mecanismos de participación, etc.

2. Conseguir una acción momentánea, como, por ejemplo, juntar firmas de apoyo hacia una iniciativa de los adolescentes, asistir a un evento, donar dinero para un proyecto de las y los adolescentes, etc.

3. Cambiar una conducta puntual, por ejemplo, invitar a un día en que escuchamos a las y los adolescentes, pedir a los dirigentes de organizaciones que hagan una asamblea con adolescentes, etc.

4. Influir en el sistema de valores de las personas. Para ello debemos invitar a que se respeten las opiniones de los y las adolescentes en la familia, llamar a compartir con ellos y ellas decisiones en los presupuestos municipales e institucionales, entre otros.



2.3 Centrar los objetivos de la campaña en cambios de actitudes

Otra forma para definir los objetivos de una campaña es centrarnos en las actitudes que esperamos se produzcan. Se puede pensar en cambios sobre los conocimientos de las personas –cambios cognitivos–, cambios sobre las emociones y sentimientos hacia nuestra causa –cambios afectivos– o inducir acciones de apoyo –cambios conductuales– (Alvarado, 2005). El propósito puede ser:

- 1. Denunciar** la existencia de ciertos problemas que afectan la participación de las y los adolescentes, con el recurso de la notoriedad. Aquí se pretende aumentar el conocimiento del que disponen las personas para generar presión pública. Por ejemplo, informar sobre la falta de participación en la escuela.
- 2. Sensibilizar** a las personas sobre la necesidad de participación de las y los adolescentes, mediante un mecanismo que las comprometa en soluciones frente a los problemas que afectan su participación. Por ejemplo, portar stickers con mensajes que digan “yo escucho las opiniones de los y las adolescentes”, señala un interés de cambio en el estilo de relación entre adultos y adolescentes.
- 3. Inducir una acción** de las persona respecto de la participación de las y los adolescentes, inmediata o a largo plazo. Por ejemplo, una acción inmediata puede ser preguntar las ideas de las y los adolescentes para mejorar la convivencia escolar de la semana, o una acción a largo plazo sería armar un proyecto anual de convivencia escolar junto a los y las adolescentes.



2.4 Meta, fines y objetivos de una campaña

Meta: la campaña nos muestra el camino hacia la meta, la que debe ser clara, ambiciosa y con un plazo definido, es decir, cuándo se pretende cumplir. Debe ser ambiciosa para estimular la imaginación de los potenciales participantes. La meta articula un sueño, dice qué queremos lograr. Una meta puede ser que “en el año 2015 exista un consejo consultivo de adolescentes en cada municipio del país”.

Fines: si la meta es el sueño, los fines de la campaña explican qué pretenden ir alcanzando. Los fines aseguran progresos hacia la meta, son los logros que gradúan la meta y suele ser útil establecerlos en forma de un listado de apartados breves con puntos. En base a la meta ejemplificada anteriormente, se pueden establecer fines como, “contaremos el 2014 con asambleas participativas de estudiantes en 30 comunas del país”, “en 2015 haremos encuentros intergeneracionales entre estudiantes y el estamento de profesores y directivos”, etc.

Objetivos: fines y objetivos pueden parecer similares, pero hay una diferencia clara. Un objetivo debería ser una acción o actividad medible. Los fines describen dónde queremos ir y cómo debería verse el resultado, los objetivos ayudan a entender de qué manera conseguiremos llegar hasta allí. Los objetivos siempre incluyen un verbo que describe la actividad de la campaña. Por ejemplo, “Facilitar que las y los adolescentes accedan a la información sobre las actividades anuales de la Juntas de Vecinos”

Existen diversas formas para precisar el propósito de una campaña que se dirige a promover la participación de las y los adolescentes. Sin embargo, para llevarla a cabo, será importante precisar con claridad la idea que deseamos que adopten las personas (por ejemplo, los adolescentes tienen buenas ideas para mejorar la vida del barrio) y una acción que conducirá a cambios conductuales (por ejemplo, consulta sus opiniones y trabaja junto a ellos por el bienestar del barrio).

Para recordar

La meta, los fines y objetivos de la campaña deberían exponer, en términos sencillos, las respuestas al por qué, dónde, qué, cuándo y cómo, que sustentan el desarrollo de la campaña.



Lluvia de ideas sobre el propósito de mi campaña



Trabajo grupal



Trabajo Individual

Piense en un tema o situación que afecta la participación de los y las adolescentes de su contexto. Ahora defina los cambios que debieran operar para superar ese problema, según las siguientes indicaciones:



1. Qué creencias, actitudes y valores se necesitan para superar el problema.
2. Qué acción, puntual y regular, podemos esperar para superar el problema.
3. Para su problema, elija denunciar, sensibilizar o inducir una acción, ¿cuál piensa que es más útil?
4. Establezca una meta concreta, fines y un objetivo de campaña para su problema.

Con estas ideas, ya está en condiciones de formarse un propósito general para su campaña.



*Ejercicio diseñado para este cuadernillo.

3. Pasos para desarrollar una campaña: estrategia y actividades

En este apartado conoceremos:

- Pasos prácticos para preparar una campaña a favor de la participación adolescente.

Una vez definido el propósito de nuestra campaña en favor de la participación adolescente, necesitamos establecer los pasos para desarrollarla. Para ello, las campañas utilizan diversos medios, técnicas y tácticas, todos interrelacionados, para armar argumentos e ideas que aporten al cambio o para movilizar la acción de los participantes. Se trata de atacar el problema por diversos frentes para ser más efectivos.

Aquí debemos recordar que una campaña sobre la participación adolescente debe apuntar siempre a actuar como un espacio que movilice a la acción, al cambio de conductas y actitudes de los adultos y de las y los adolescentes respecto de la participación. Con ello se logra que la opinión y presión pública influyan en un cambio político y reorientación de comportamientos y prácticas culturales que no consideran su participación.

Para que nuestra campaña tenga éxito necesitamos una buena preparación, aquí presentamos 10 pasos para lograr una campaña exitosa:



1. Contar con un grupo de trabajo comprometido y con responsabilidades claras.
2. Identificar y analizar el problema de la participación adolescente.
3. Construir la propuesta de campaña.
4. Analizar el espacio de decisión, grupos y entornos destinatarios de la campaña.
5. Formular estrategias.
6. Establecer el plan de actividades.
7. Financiar la campaña.
8. Comunicar la campaña.
9. Realizar una evaluación continua.
10. Establecer un punto final de la campaña.



Paso 1: Contar con un grupo de trabajo comprometido y con responsabilidades claras

Lo primero que se necesita para iniciar una campaña es contar con un grupo de personas sensibilizado con la participación de las y los adolescente, y que se encuentre interesado en realizar una campaña a favor de esta. Este será, en definitiva, el equipo de trabajo que impulsará la campaña y convocará la participación de otros colaboradores.

Este grupo puede estar conformado solo por adolescentes, adultos o ambos. Cualquiera sea la modalidad inicial, una campaña en apoyo de la participación adolescente será más efectiva y coherente si incluye a las y los adolescentes desde el momento de su creación.

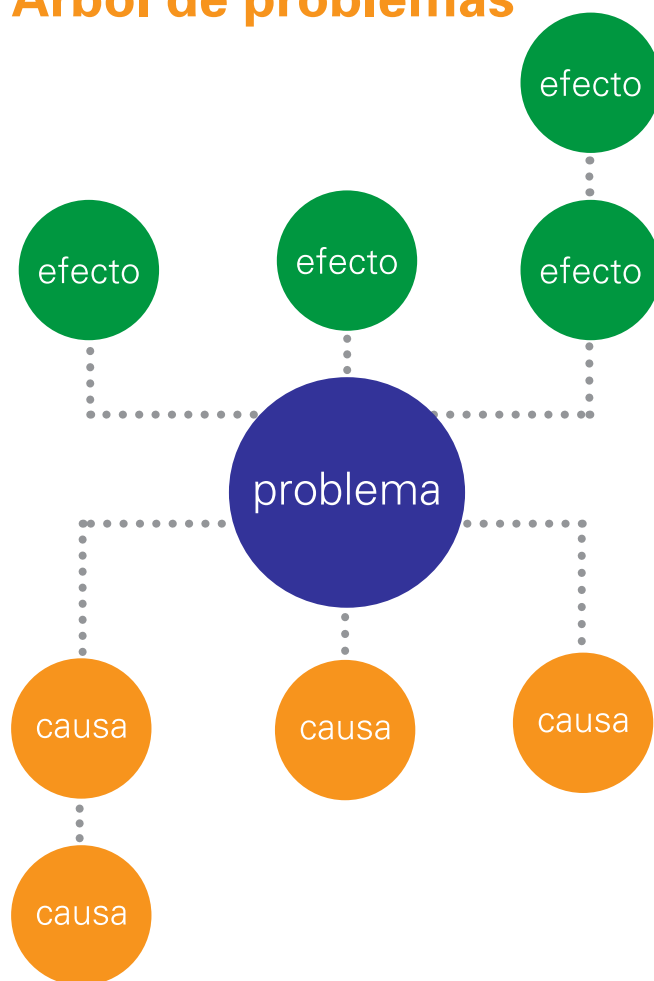
El grupo de trabajo debe establecer acuerdos iniciales sobre las tareas y responsabilidades tanto para el proceso de planificación como para el de implementación, así se asegura que las responsabilidades estén claras y bien establecidas.

Paso 2: Identificar y analizar el problema de la participación

La definición del problema que abordará nuestra campaña es el paso básico, pues de ahí surge la necesidad de realizar un “plan de campaña”. Para formarse una idea del problema de la participación de las y los adolescentes puede consultar los cuadernillos 1, 2 y 3 de esta serie.

Establecer causas y efectos del problema: el árbol de problemas es una herramienta visual útil para establecer las causas y efectos del problema, lo que permite priorizar las soluciones más adecuadas de acuerdo a nuestro medio. En el tronco se ubica el problema que nos afecta, en las raíces se sitúan las causas relevantes que lo ocasionan y en las ramas del árbol se ubican los efectos. Una vez desarrollado este primer paso, podemos visualizar cómo las causas constituyen las soluciones al problema y los objetivos de la campaña, mientras que los efectos permiten identificar mejor a la población afectada por el problema. Por ejemplo, el problema de la baja participación de los y las adolescentes en la junta de vecinos puede tener en sus causas (las raíces) los estilos de liderazgo del presidente, la falta de herramientas de los y las adolescentes para conversar con los adultos, la carencia de información pública para los y las adolescentes; el efecto (las ramas), entretanto, puede ser la pérdida de fondos dirigidos a los y las adolescentes, decisiones de los adultos sin considerar a las y los adolescentes, etc.

Árbol de problemas



Recolectar datos del problema: un buen análisis requiere previamente contar con información amplia sobre el problema de la participación adolescente en nuestro medio. La recolección de datos debe ser rápida y se deben usar solo aquellos que son útiles. Por ejemplo, se puede realizar una rápida encuesta en la comunidad sobre la información que manejan los y las adolescentes sobre la edad para ser parte de la junta de vecinos, o indagar la opinión que tienen los adultos sobre el valor de las ideas de los y las adolescentes. Lógicamente que estas tareas serán más fructíferas si participan los propios adolescentes, así se estará promoviendo desde un comienzo su participación.

Priorizar las causas: el ejercicio del árbol de problemas arroja muchas causas y debemos priorizar la más relevante para enfocar la campaña. Para realizar esta priorización es recomendable seguir los siguientes criterios (Manual básico para la incidencia política, 2002):

- que tenga que ver con políticas públicas o con los tomadores de decisiones,
- que tenga importancia para la solución del problema central,
- que sea motivadora para su grupo de trabajo, y
- que sea una causa posible de solucionar.



Árbol de problema de la participación adolescente



Trabajo grupal



Trabajo Individual

Entre los miembros de su organización o equipo de trabajo conversen sobre un problema que afecta la participación de los y las adolescentes de su comunidad. Piensen sobre qué decisiones pueden tomar los adolescentes y cuáles no, quiénes no consideran su opinión y en qué espacios sucede esto, etc.

Es recomendable incluir a los y las adolescentes en esta conversación para conocer desde su voz los problemas (causas y efectos) que afectan su participación.



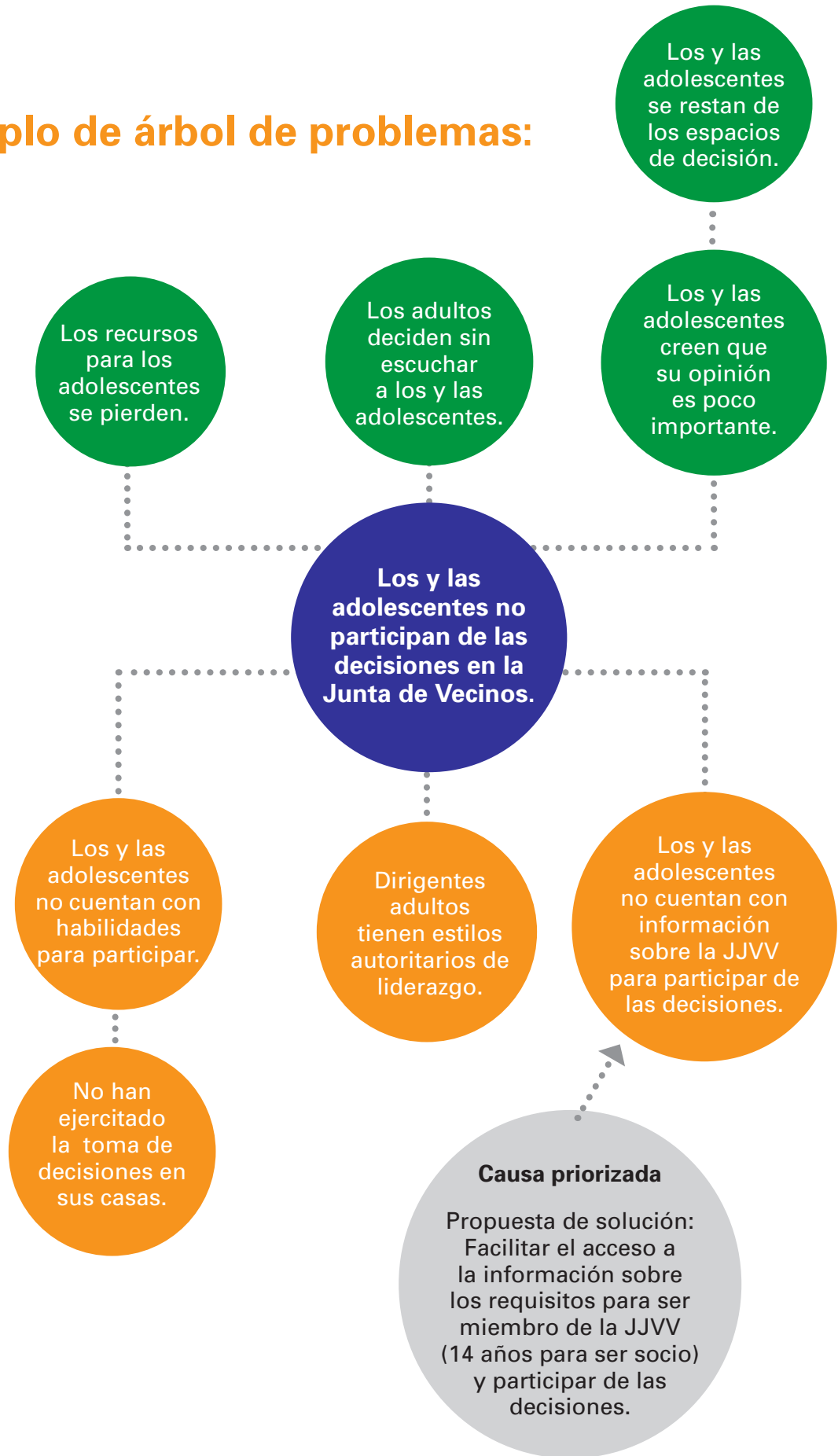
Una vez consensuado y definido el problema, realice el árbol: en un papelógrafo coloque su problema al centro y escriba las causas más inmediatas y las que las generan; enseguida haga lo mismo con los efectos, estableciendo aquellos que se generan a partir de los efectos más inmediatos. Una vez terminado el árbol, observen en grupo el resultado y discutan si las causas y efectos están bien definidos.

Luego elijan las causas más relevantes en base a los criterios expuestos en la priorización de causas. Realicen otra vez este ejercicio de priorización pero esta vez escojan una causa solamente, revisando de nuevo los criterios señalados. Con este sencillo ejercicio podrán establecer el problema central de su campaña en favor de la participación adolescente.



*Ejercicio diseñado para este cuadernillo.

Ejemplo de árbol de problemas:



Paso 3: Construir la propuesta de campaña

La propuesta de campaña consiste en plantear soluciones concretas a la causa prioritaria del problema, priorizarlas y precisar el objetivo de la campaña en favor de la participación adolescente, para que sea una expresión clara, específica y detallada de lo que se quiere lograr.

La identificación de un problema, el análisis de causas y efectos, la priorización y selección de la causa a tratar y el planteamiento de soluciones son algunos de los pasos más difíciles, pero más importantes, en la preparación de una campaña. No tener claridad y precisión sobre lo que se quiere lograr, puede hacer que los logros de la campaña sean mínimos y difíciles de medir y que los participantes se sientan desempoderados.

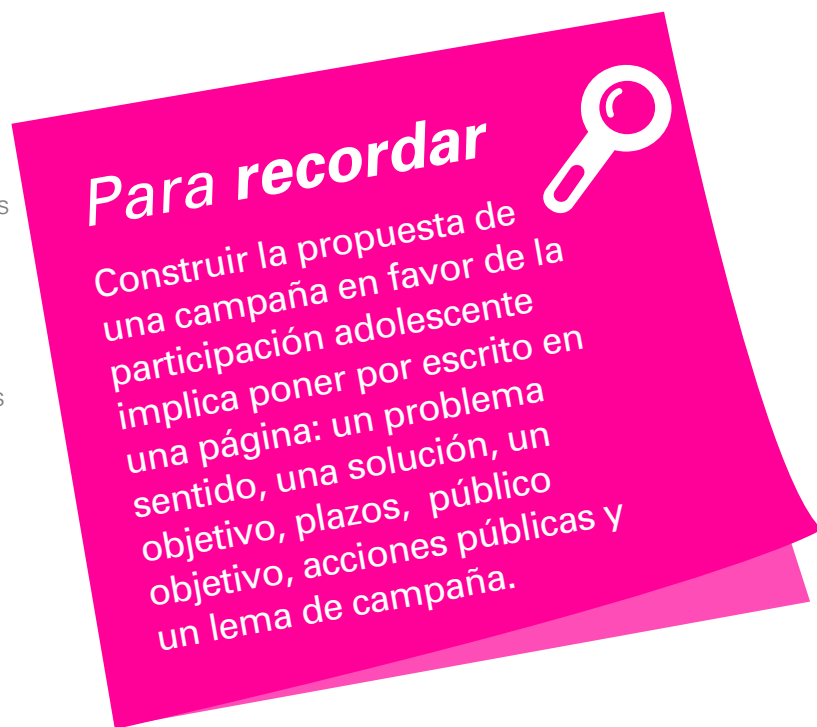
Identifique la alternativa de solución frente a la causa prioritaria: una vez identificada la causa prioritaria de un problema que afecta la participación de los y las adolescentes en su comunidad, se puede empezar a pensar en propuestas concretas de solución, pero se debe seleccionar solo una solución para concentrar nuestros esfuerzos. Si existen muchas soluciones concretas para implementar a la misma vez, se dedicará menos esfuerzo a cada solución.

Escriba la propuesta: cuando se prioriza y opta por una solución, se debe hacer de ella una propuesta concreta que sirva de eje central en la campaña, es decir, se plantea la solución al problema de la participación adolescente. Definir una propuesta significa que se detalla en un documento, en forma exacta, explícita y clara qué se pretende lograr. Se sugiere preparar un documento o presentación simple, breve y precisa que incluya:

- ¿Qué es lo que se pretende lograr?
- ¿Cómo se quiere lograr? (qué acción queremos que se realicen y quiénes la ejecutarán)
- ¿Para cuándo o en qué período se quiere lograr la propuesta?

Además de ser específica y detallada, la propuesta debe cumplir con los siguientes criterios (Manual básico para la incidencia política, 2002):

- ser medible,
- ser factible,
- ser entendible para todas las personas por igual y en especial por las y los adolescentes,
- ser motivadora y aglutinadora para su organización o coalición,



- contribuir a la formación o fortalecimiento de alianzas y coaliciones,
- movilizar a la población más afectada, los y las adolescentes y los adultos sensibilizados,
- lograr realizarse a corto o mediano plazo (3-18 meses),
- generar apoyo público, y
- contribuir a la solución del problema específico.

Defina un objetivo para la campaña: la elaboración del objetivo del “plan de campaña” requiere una redacción concreta y que permita ver la solución, debe ser lo suficientemente clara para ser ejecutada por cualquiera de los miembros del equipo, aún si su redactor o quien más lo conoce no está disponible. Para redactar el objetivo es necesario tomar el problema priorizado y redactarlo en positivo, es decir, ¿qué pasaría si contáramos con la solución del problema? Ello facilita la visión del cambio que se quiere lograr. Posteriormente se debe redactar el objetivo utilizando un verbo para que señale el cambio esperado (LACCASO, 2007). Por ejemplo:

Causa priorizada del problema:	Propuesta de solución:	Redacción en positivo:
Los y las adolescentes no cuentan con información sobre la JJVV para participar de las decisiones.	Facilitar el acceso a la información sobre los requisitos para ser miembro de la JJVV (14 años para ser socio) y participar de las decisiones.	Los y las adolescentes cuentan con información sobre la junta de vecinos y participan de las decisiones.
Objetivo de la campaña a favor de la participación adolescente: Promover en los y las adolescentes el acceso a la información sobre como participar en la Juntas de Vecinos de la comuna, facilitando así su participación en las decisiones sobre su comunidad.		

Construir un lema e identidad: las campañas obtienen mucho rendimiento cuando desarrollan su propia identidad, lo que favorece la interconexión de sus diferentes elementos. Esto por lo general conlleva diseñar un logotipo y/o formular un lema. Un buen lema debe ser breve y sencillo. A menudo también puede tener distintas interpretaciones. Mantener el mismo lema a lo largo de una campaña proporciona continuidad, reconocimiento y conexiones.

Ej.: Los y las adolescentes son vecinos igual que tú, respeta sus ideas y vivamos en comunidad.

Paso 4: Grupos y entornos destinatarios

Una campaña efectiva desarrolla estrategias y enfoques distintos para los diferentes grupos que influirán en nuestra campaña, los que se definen a partir del análisis de los actores descritos en el árbol de problema y la capacidad de influencia positiva o negativa sobre nuestra campaña.

Podemos establecer cuatro grupos de destinatarios:

a) La(s) persona(s) decisiva(s): son aquellas que tienen el poder de incidir decididamente en nuestra propuesta de solución. Para saber quiénes son, es necesario preguntarse quién o quiénes, durante la campaña, tienen la autoridad formal y/o el poder real para la toma de decisión sobre nuestra propuesta, vale decir, quién puede decir sí o no a la propuesta. En el ejemplo anterior serán los presidentes de juntas de vecinos, el alcalde y presidente de la Unión Comunal de Juntas de Vecinos.

b) Actores claves aliados: son personas, organizaciones e instituciones con algún grado de interés en la propuesta y con el poder de ejercer influencia sobre la decisión final. Ejemplo, socios de la junta de vecinos, organizaciones de adolescentes, encargados de Instituciones, etc.

c) Actores claves oponentes: son personas, organizaciones e instituciones que no comparten nuestro objetivo o estrategias, y que pueden influir negativamente en la decisión final. Ejemplo, adultos que no confían en los y las adolescentes, miembros de la junta de vecinos, etc.

d) Actores neutrales: son personas u organizaciones que no fijan postura en nuestra campaña y que debemos ser capaces de persuadir para sumarlas a ella.

Tras definir los destinatarios, la mejor manera de llegar a ellos es a través de sus entornos. Por ejemplo, puede establecerse contacto con los estudiantes en las escuelas, se llega a los trabajadores en sus lugares de trabajo o a los dirigentes sociales en sus organizaciones.





Análisis de aliados, oponentes y neutrales



Trabajo grupal



Trabajo Individual

En la siguiente tabla usted puede clasificar a los destinatarios de su campaña y establecer su poder de influencia con signos + o signos -, a más poder más signos +. También indicar si son aliados, oponentes o neutrales. Así podrá decidir dónde y cómo interactuar con ellos.



Nombre	Poder de influencia	Aliado	Oponente	Neutral	Dónde y cómo

*Ejercicio adaptado de: LACCASO (2007): Manual Práctico para la Incidencia Política como Guía Práctica para Organizaciones de la Sociedad Civil. Manuales Comunitarios en VIH/SIDA y Derechos Humanos.

Paso 5: Formulación de estrategias

Las estrategias tratan de descubrir cómo convencer a la persona con poder de decisión y a las demás personas indecisas, cómo motivar a actuar a las personas aliadas y cómo neutralizar a las oponentes. En este sentido, las estrategias y acciones representan vías de influencia hacia cada persona que es vista como un actor importante en una campaña a favor de la participación adolescente.

Qué es una estrategia de campaña: es un conjunto de actividades que apuntan al logro de un objetivo concreto, es decir, que buscan persuadir a la(s) persona(s) decisiva(s) de la campaña para que aprueben su propuesta de solución frente a la participación adolescente. Las estrategias de influencia y las actividades específicas de una campaña deben ser muy

variadas y creativas. **Una campaña siempre debe procurar tener una participación activa.** También debe tomar en cuenta los resultados de los ejercicios anteriores en el proceso de preparación de la campaña y en especial (Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos WOLA, 2002):

- los intereses y motivaciones de los grupos destinatarios,
- las fortalezas y debilidades de su grupo o coalición, y
- las oportunidades y amenazas del medio en que se desarrolla la campaña.

Principales estrategias para una campaña:

- El cabildero: persuadir “cara a cara” a la persona con poder de decisión sobre su propuesta y así motivarla a tomar alguna acción en concreto a favor de la iniciativa. Se hace a través de visitas directas para comunicar la propuesta a la persona decisiva; previamente se definen roles de diálogo y se elabora un documento con la propuesta.
- Organización e incorporación de la población afectada: se trata de definir, ampliar y fortalecer la estructura interna del grupo de trabajo. Sirve para organizar e incorporar a las personas afectadas. Se realiza por medio de asambleas, reuniones, talleres, visitas domiciliarias, etc.
- Sensibilización y educación: se incorpora a la población afectada por el problema a través de actividades

Para recordar



Las estrategias en una campaña en favor de la participación adolescente, deben lograr persuadir a las personas decisivas, a los actores claves y al público en general sobre los beneficios de incluir la opinión de las y los adolescentes, cuando se toman decisiones en asuntos que les afectan directa o indirectamente.

concientizadoras que presentan el problema y la solución, mediante foros, talleres, seminarios, publicaciones, videos, eventos, visitas puerta a puerta, etc.

- Actividades con los medios de comunicación: se trata de masificar el discurso utilizando los medios de comunicación disponibles. Para esto las actividades pueden ser conferencias de prensa, entrevistas, cartas al director, eventos para cultivar relaciones con periodistas como desayunos, cócteles, etc.
- Movilización, marchas: la movilización de personas, especialmente de la población afectada por el problema, es necesaria, a veces, para llamar la atención de los medios de comunicación, generar voluntad política de los tomadores de decisión, para abrir espacios para el cabildeo y negociación y para *reclutar nuevos integrantes*.

Otras estrategias de campaña:

- Firmas de apoyo, mensajes: si la campaña está orientada a cambiar la opinión y las actitudes hacia la participación de los y las adolescentes, usted puede animar a las personas a firmar una petición o escribir un mensaje de apoyo para una autoridad.
- Usar un símbolo: la idea es que las personas usen un símbolo u objeto que se identifica con su campaña, lo que manifiesta su apoyo y solidaridad. Por ejemplo, usar una cinta roja para respaldar las campañas contra el VIH/SIDA.
- Acciones vía web: estas estrategias usan internet y sus recursos para informar, obtener apoyo o convocar a personas a una acción pública específica. Se caracterizan por utilizar las redes sociales, la imagen y las tecnologías de la información para llegar a la mayor cantidad de público.
- Una red para la incidencia: en su forma más sencilla, una red para la incidencia no es nada más que la comunicación y cooperación entre individuos que comparten un compromiso personal de avanzar en su lucha para resolver un problema de mutuo interés. Redes exitosas funcionan a base de virtudes sencillas, tales como un buen liderazgo, capacidad de proyección, confianza mutua y un deseo de compartir.
- Acciones culturales, intervenciones urbanas: algunas campañas se caracterizan por convocar a las personas a eventos públicos culturales de carácter masivo. La idea es sumar personas que realizan acciones de alto impacto visual para llamar la atención sobre un tema. Por ejemplo, cadenas solidarias, marchas culturales, despliegue de carteles o lienzos con mensajes, participar de un evento con algún objeto o vestuario particular, etc.



- Establecer un día significativo: con frecuencia las actividades de campaña se planifican según ciertos días de conmemoración, a modo de puntos de referencia específicos que ayudan a dirigir el avance hacia las metas. Por ejemplo, Día Universal de los Derechos Humanos, Día de la Mujer, Día Mundial del SIDA, etc.

Mensajes fundamentales:

Después de establecer a quién va destinada la campaña y a través de qué espacios se llegará a los destinatarios, habrá que elaborar los mensajes fundamentales. Con frecuencia se formulan mensajes básicos que conciernen a todos los beneficiarios de la campaña, junto con mensajes específicos dirigidos a grupos destinatarios particulares (ONUSIDA, 2004). Es importante no olvidar que para alcanzar el máximo impacto **los mensajes deben ser claros, breves y concisos**. Una campaña a favor de la participación adolescente puede definir mensajes como, "Los y las adolescentes son el presente, escucha hoy sus opiniones", "Únete por la participación de las y los adolescente", etc.

Materiales fundamentales:

Tras acordar los mensajes fundamentales, estos deberían incluirse en una carpeta junto con el lema y los materiales disponibles para los diversos grupos destinatarios. El alcance de este trabajo dependerá de los recursos disponibles para la campaña. Normalmente, una buena campaña dispone de diversos materiales que incluyen, generalmente, carteles y postales, presentaciones, volantes y folletos, hojas de datos, peticiones y un sitio web propio. Si se dispone de pocos recursos, puede recurrirse a los carteles, volantes y postales, que suelen ser particularmente poco costosos cuando se hacen a mano. La difusión puede apoyarse en negocios comunales que estén dispuestos a apoyar la distribución de folletos y volantes. Otro "recurso" importante es el estudio de casos, que permite dar una dimensión humana a las cuestiones que aborda la campaña. Como mejor se consigue esto es por medio de testimonios personales y fotografías. Se debe asegurar que las personas involucradas den su consentimiento informado.





Definamos nuestras estrategias de campaña



Trabajo grupal

En reunión con las personas que conformarán el equipo de campaña, invítelas a realizar una actuación que refleje su campaña y donde se pongan en marcha diversas estrategias, considerando las recomendaciones de este apartado. Idealmente incluya a los y las adolescentes, para obtener ideas creativas y nuevas perspectivas para las estrategias que se pueden implementar.

Pasos a seguir:

- Divida a los integrantes del equipo en dos o tres grupos, donde quede igualmente representada la diversidad de participantes.
- Invite a cada grupo a imaginar y preparar las estrategias generales para su campaña, indique que deben preparar los materiales necesarios basándose en los temas de este apartado, considerando estrategias de apoyo, los materiales y mensajes a utilizar.
- Entregue materiales como lápices, plumones, cartulinas, hojas tamaño carta, papelógrafos, diarios, revistas, pegamento, etc. Establezca un tiempo de trabajo no superior a 30 minutos.
- Cada grupo realiza una actuación donde se presentan las estrategias definidas para la campaña.
- Finalmente se realiza un plenario y se discuten las mejores estrategias de campaña en base a las presentaciones.

*Ejercicio diseñado para este cuadernillo.

Paso 6: El plan de actividades

Este paso consiste en la elaboración, por escrito, del plan de estrategias y actividades específicas que su grupo ejecutará para su campaña a favor de la participación adolescente. Se busca detallar las actividades necesarias para terminar de preparar la campaña y ejecutar las estrategias definidas en el paso anterior. Se sugiere que cada actividad se enmarque dentro de las siguientes áreas:

- tareas de sondeo con los tomadores de decisiones y actores claves, que apoyan la campaña;
- actividades para fortalecer al grupo que realizará la campaña y
- actividades que ayuden a persuadir a la persona decisiva y a los actores clave.

Las tareas de preparación:

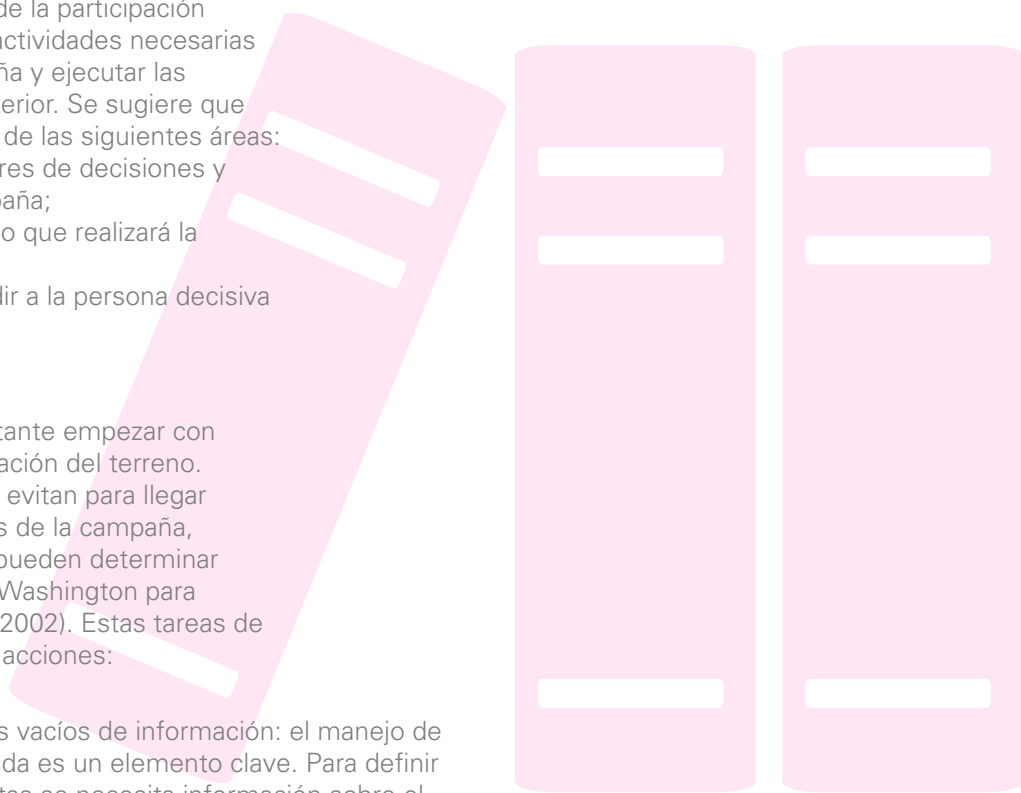
Al planificar una campaña es importante empezar con las tareas necesarias para la preparación del terreno. Estas actividades habitualmente se evitan para llegar más rápido a las acciones concretas de la campaña, pero son muy importantes porque pueden determinar nuestro éxito o fracaso (Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos WOLA, 2002). Estas tareas de preparación incluyen las siguientes acciones:

- Investigación para llenar los vacíos de información: el manejo de información objetiva y acertada es un elemento clave. Para definir estrategias efectivas y realistas se necesita información sobre el problema y sus causas, sobre el funcionamiento del espacio de decisión y los actores claves, además de conocer las capacidades del grupo impulsor. Al descubrir vacíos en esta información necesitamos actividades de investigación para llenarlos.

- Elaboración de la hoja de propuesta: es esencial tener escrita la propuesta de campaña en una hoja de papel, para presentarla y contar con una postura clara y coherente del grupo de trabajo ante la persona decisiva, los actores claves, público en general, los medios de comunicación y para acciones de presión. Los argumentos de esta hoja de propuesta son fundamentales y apuntan a la factibilidad y efectividad de la propuesta, deben basarse en información objetiva y datos comprobados, respondiendo anticipadamente a los argumentos principales de los oponentes más influyentes. La hoja debe contener:

- una breve descripción del problema a resolver,
- la propuesta concreta de su grupo o coalición, y
- los argumentos a favor de la propuesta.

- Gestión de recursos: una campaña efectiva debe contar con recursos económicos, ya que muchos elementos clave requieren recursos (materiales de difusión, movilizaciones y equipo de oficina). No contemplarlos desde el inicio podría limitar las estrategias. Este tema se revisará en detalle en la sección "Financiar nuestra campaña".





Un plan de campaña a favor de la participación adolescente



Trabajo grupal

Para este ejercicio considere las estrategias definidas en el ejercicio anterior y decida con su grupo las actividades específicas de su campaña, resultados, indicadores, fechas, personas responsables y recursos.

Se recomienda considerar: cuáles actividades deben ir primero y tener mayor impacto y cuáles deben ir después; a quién visitar primero y quiénes pueden esperar; si es importante visitar a la persona decisiva pronto para comunicar la propuesta o pedir que alguna persona aliada, de influencia, la visite primero; si hay que hacer un evento para llamar la atención o el tema de la campaña ya está en la agenda pública.

Estrategia general	Actividad	Resultado esperado	Indicadores	Fecha	Persona responsable	Recursos

*Ejercicio adaptado de: Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (2002). Manual básico para la incidencia política.

Paso 7: Financiar la campaña

Una vez establecido el objetivo, diseñadas las estrategias y el plan de actividades debemos definir los recursos necesarios para nuestra campaña. Para esto debemos elaborar un presupuesto y dedicar energía y tiempo a la búsqueda de recursos financieros, materiales o humanos. Este punto se verá en el apartado “Financiando nuestra campaña”.

Paso 8: Comunicar la campaña

Una campaña en favor de la participación adolescente será efectiva si se logra comunicarla en forma clara al público objetivo. Para ello se deben implementar tareas que informen, persuadan y movilicen a los grupos destinatarios hacia las acciones en favor de la participación de los y las adolescentes. Se necesita construir un lenguaje, plasmarlo en formatos escritos (volantes, notas de prensa, cartas, declaraciones, etc.) y presentarlo ante los medios de comunicación (local, regional y nacional) y los tomadores de decisión, desde la propia voz de los y las adolescentes. Comunicar la campaña es un proceso que se desarrolla a lo largo de toda la campaña.

Paso 9: Evaluación continua

El proceso de monitoreo constante durante el proyecto permite ajustar a tiempo y fortalecer el “plan de campaña”. Una evaluación crítica permite el mejor desarrollo de habilidades para planes futuros; facilita el reconocer errores y fortalecer aciertos. Explica cómo y por qué llegamos a donde lo hayamos hecho. Este punto se verá en el apartado “Evaluando nuestros resultados e impactos”.

Paso 10: Establecer un punto final de la campaña

Como se dijo anteriormente, la idea es que una campaña defina un periodo de tiempo específico de ejecución, en lugar de que persista en alcanzar los mismos objetivos, ya que es inevitable que el entorno y el contexto cambien. Por ello se necesita un punto final que haya sido establecido desde el comienzo. Llegado este momento, quizá sea necesario organizar una nueva campaña con un enfoque distinto (ONUSIDA, 2004). Aquí se recomienda preparar un informe sobre el éxito de la campaña, comunicar los resultados y proporcionar información a las futuras campañas que se deseen realizar. Este informe debe reconocer los aportes de todos los que participaron en la campaña, resumir los progresos realizados y ser elaborado con la participación de las y los adolescentes.



4. Construyendo alianzas

En este apartado conoceremos:

- Cómo construir alianzas que apoyen efectivamente una campaña a favor de la participación adolescente.

Las alianzas son clave para el éxito de cualquier campaña, en especial para una a favor de la participación adolescente, que requiere visibilidad, múltiples apoyos y mucha creatividad. Por ello es recomendable sumar fuerzas en cualquier fase de la campaña, aunque es altamente recomendable crear alianzas desde el momento de planeación, de manera de incorporar a la mayor cantidad de actores en las definiciones.

4.1 Relaciones GANAR-PERDER v/s GANAR-GANAR

Las relaciones humanas en nuestras sociedades occidentales se han centrado en relaciones de ganar-perder, donde la alta competencia se define y depende de si se gana o se pierde. Sin embargo, asociarse implica relaciones en ambas direcciones, no podemos esperar establecer una alianza que solo nos beneficie o que solo beneficie a nuestro interlocutor.

Si logramos revertir este enfoque y construir alianzas donde todos ganen, estamos en un enfoque ganar-ganar. Si consideramos que la participación de las y los adolescentes es un desafío para toda nuestra sociedad, nadie debe perder si llevamos adelante una campaña en esta línea. Basarse en un enfoque ganar-ganar permite establecer relaciones de más largo plazo y que nos aporten ganancias en ambos sentidos a todos los involucrados. Ganancias como: aprendizajes sobre cómo trabajar con los adolescentes, intercambios de experiencias, visibilidad de nuestras prácticas, compartir agendas y encontrar puntos de apoyo, compartir información clave y relaciones con otros actores que ayuden a ampliar las prácticas que consideran la voz y acción de los y las adolescentes. Será vital construir un diálogo abierto, transparente y honesto con nuestros aliados; explicar con claridad nuestra intención de establecer una alianza y ser explícitos sobre las ganancias para cada uno de los involucrados y nuestro deseo de compartir una relación de ganar-ganar con ellos.

Para recordar



Escuchar las voces de las y los adolescentes, considerar debidamente su opinión e incluirlos en la toma de decisiones es un desafío para nuestra sociedad y una ganancia para todas y todos. Nadie debe perder si llevamos adelante una campaña que promueva la participación adolescente en alianza con los adultos.

4.2 Contar con la participación de los críticos potenciales

Tal como dijimos anteriormente, es recomendable considerar alianzas desde el primer momento de planeación de la campaña. Al respecto, ONUSIDA (2004) sugiere considerar estrategias de alianza tanto para los críticos potenciales como para nuestros aliados más fieles, ya que ambos son partes interesadas en nuestra incipiente campaña.

Las buenas campañas desarrollan estrategias para captar a los posibles oponentes y críticos más firmes o negociar con ellos. En el terreno de la participación adolescente encontraremos varias voces críticas, por ello será necesario identificar pronto a esas personas y organizaciones y desarrollar enfoques orientados a cada una de ellas.

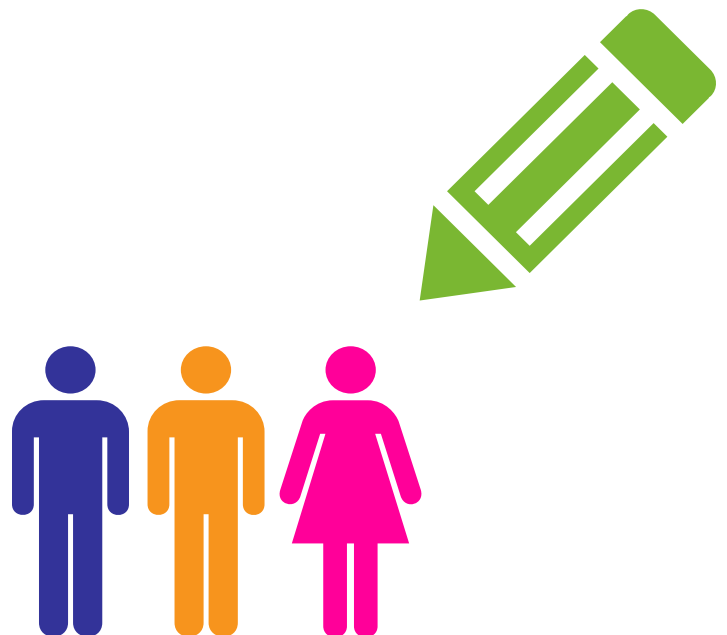
Para esto realice un “análisis de partes interesadas”, ejercicio que ayudará a asegurar el desarrollo de una estrategia para cada participante que pudiera constituirse en un potencial crítico de la campaña.

- El objetivo de esta técnica es identificar a las personas, grupos y organizaciones que influirán en nuestra campaña y cómo afectarán las distintas fases de la misma.
- Primero debe identificar y analizar las fortalezas y debilidades de las personas, grupos u organizaciones.
- Enseguida identifique las oportunidades y amenazas que representan para la campaña.
- Posteriormente tome decisiones de cómo incorporarlas o gestionarlas a lo largo del proceso de campaña .
- Mantenga un monitoreo (vigilancia) del desarrollo de las estrategias y sus resultados, a fin de realizar los ajustes necesarios en forma oportuna.

4.3 Claves para la construcción de una coalición en favor de la participación adolescente

Un proceso de construcción de alianzas para nuestra campaña nos llevará a contar con diversos colaboradores (personas o grupos) con mucho entusiasmo y diversas ideas, una coalición que debe ubicar siempre al centro de sus actuaciones a los y las adolescentes. Para esto sugerimos:

- Adolescentes y adultos liderando: una coalición para la participación adolescente requiere identificar líderes coherentes y comprometidos con la causa. Estos líderes son los y las adolescentes y adultos, quienes, juntos, comparten el poder.
- Explícite claramente su propósito y objetivo de campaña: la construcción de una coalición exitosa comienza con una clara visión, compartiendo su misión y objetivos.
- Ser inclusivo y envolver: se trata de convocar a la mayor cantidad de actores relacionados con los adolescentes y, lógicamente, incluir a los y las adolescentes. Es importante contar con personas que representen a varios sectores de la comunidad (comercio, educación, salud, fe, etc.) y no solo considerar organizaciones, así se tiene seguridad que la coalición representa una genuina voz de la comunidad.
- Tomar decisiones democráticas: la forma cómo se tomen las decisiones en la coalición debe representar los valores de la campaña. Las decisiones democráticas, informadas, con mecanismos claros y transparentes afianzarán la participación de los aliados.
- Mantenga las comunicaciones: comunicarse con regularidad con los aliados, informar de los avances, establecer reuniones periódicas y usar las tecnologías de la información y comunicación (web, facebook, correos electrónicos, etc.) para hacer circular la información.
- Celebre cada logro: es importante mantener la motivación de los aliados, celebrando cada conquista durante las fases de una campaña. Estas acciones requieren contemplar a la comunidad para sumarla en apoyo a la causa.





Análisis de partes interesadas



Trabajo grupal

Para realizar este análisis debe reunir a un grupo de personas de su organización, o aliados con los que ya cuente, durante las primeras fases de planificación de la campaña. Con ellos realice una lista de todas las posibles partes interesadas en su campaña (personas, grupos, organizaciones), es decir, todos aquellos actores que pueden influir positiva o negativamente en las distintas fases, y posteriormente analice las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que representan.



Los pasos son:

1. Haga un listado de las partes interesadas de la campaña, utilizando una pizarra o papelógrafo. Como emergerá rápidamente una larga lista de personas, grupos y organizaciones, puede organizar la información por categorías o similitud de atributos de los sujetos o grupos.
2. Enumere los puntos fuertes y débiles de las personas, grupos y organizaciones de la lista.
3. Posteriormente haga un listado de oportunidades y amenazas que representan para su campaña.
4. Describa qué puede ofrecer para la campaña cada persona, grupo u organización.
5. Siempre podrá agregar más organizaciones, personas o grupos.
6. Vacíe toda la información en el siguiente cuadro.

Listado	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	Qué pueden ofrecer
Ej. Padres, club deportivo, profesores, etc.					

Con estos antecedentes estará en condiciones de establecer la forma de llegar a estos grupos y hacerlos sus aliados. También podrá elaborar estrategias para gestionar los obstáculos que ofrezcan a su campaña.



*Ejercicio adaptado de: ONUSIDA (2004). Nota Informativa. "Como preparar una campaña".

5. Financiar nuestra campaña

En este apartado conoceremos:

- Los pasos y estrategias básicas para obtener recursos financieros, humanos y materiales para una campaña en favor de la participación adolescente.

Todas las campañas necesitan recursos. Los recursos humanos se necesitan desde el principio, para organizar la tarea de planificación descrita anteriormente.

A medida que la planificación avanza, podemos contar con los elementos para preparar un buen argumento para nuestra campaña, el cual nos servirá para recaudar fondos para nuestras actividades. El argumento contempla la presentación de la meta, los fines y los objetivos propuestos y se utiliza para motivar a los asociados a comprometer recursos para la campaña.

Los pasos que podemos seguir son los siguientes:

1. Identificar a las personas y organizaciones que pueden ofrecer recursos prácticos para nuestra campaña, como personal, habilidades técnicas o fondos. Necesitamos evaluar previamente a cada potencial contribuyente para definir qué puede aportar a la campaña.
2. Elaborar un “plan de recursos”, para contar con lo necesario para llevar a cabo la campaña. Con este plan elaborado podemos poner en marcha las primeras actividades de campaña y concentrar los esfuerzos en los posibles donantes más importantes. Se debe considerar que una campaña que ya está en marcha puede atraer un mayor apoyo.
3. A cada asociado o donante potencial debe pedirse una contribución específica, sea una cantidad de dinero o un proyecto definido dentro del marco general de la campaña. Por ejemplo, acoger y apoyar las primeras reuniones de planificación, imprimir documentos, realizar comunicaciones, incluir mensajes en un sitio web, etc. Se debe evitar pedir simplemente “apoyo”, ya que es probable que se obtenga una respuesta negativa o compromisos que no se concreten.
4. Es necesario describir la contribución que hacen todas las partes, de modo que cada nuevo participante comprenda cómo está ayudando a hacer crecer la campaña. Es útil cuantificar todos los recursos necesarios de la campaña en términos monetarios para que los nuevos asociados puedan visualizar por sí mismos qué porcentaje del presupuesto se les pide de los gastos globales de la campaña.

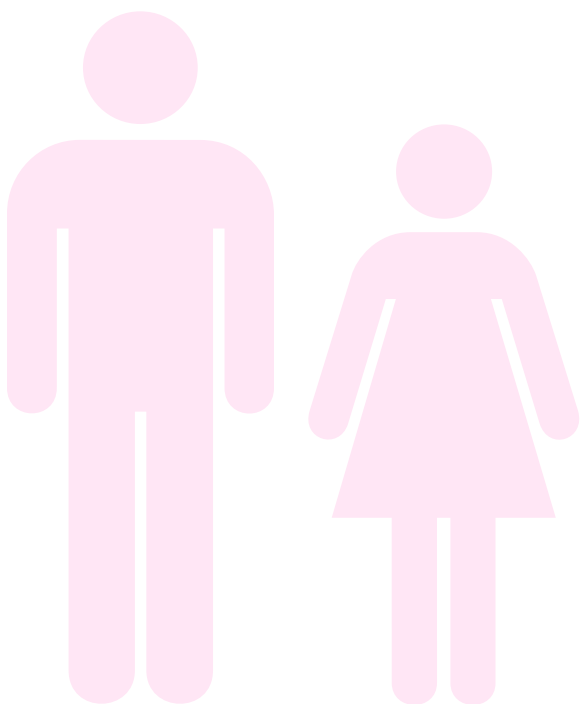
5. Esta cuantificación de recursos puede ayudarnos a atraer nuevas promesas de contribución, puesto que si se puede demostrar que ya se ha conseguido recaudar fondos y recursos, será más fácil obtener más apoyo.

6. Después de concretarse las promesas de importantes recursos, en la campaña se pueden definir acciones para obtener fondos mediante otros medios. Por ejemplo, eventos culturales de recaudación, llamamientos por televisión e Internet, campañas directas por correo electrónico, comercialización de productos y otros numerosos proyectos de menor importancia en cuanto a volumen de fondos.

Para recordar



Debemos establecer con claridad los recursos necesarios para nuestra campaña en favor de la participación adolescente, elaborar un presupuesto que considere todas las acciones y dedicar energía y tiempo a la búsqueda de recursos financieros, materiales y humanos.



6. Evaluando nuestros resultados e impactos

En este apartado conoceremos:

- Cómo vigilar el avance y los resultados de las actividades de una campaña.
- Identificar logros generales que alcanzamos en una campaña en favor de la participación de las y los adolescentes.

Después de preparar todos los pasos anteriores y estar en condiciones de poner en marcha la campaña en favor de la participación adolescente, necesitamos saber cómo vigilar de la mejor forma posible las actividades y resultados.

Para esto necesitamos generar mecanismos de evaluación de nuestra campaña. La evaluación es la forma de ir aprendiendo tanto de los éxitos como de los fracasos para fortalecer nuestra capacidad de influir en los grupos, actores claves y tomadores de decisiones respecto de nuestra causa. En este sentido, es importante estar evaluando continuamente, desde el inicio del proceso de planificación hasta la finalización de la campaña.

Algunas consideraciones para la evaluación:

1. Una campaña con un punto inicial bien definido, con objetivos medibles y estrategias claras tiene asegurada una fácil evaluación, a diferencia de otra campaña que ha perdido de vista sus objetivos y pasos estratégicos.
2. El nivel de evaluación dependerá en gran medida de los recursos disponibles para la campaña. Sin embargo, esto no significa que si contamos con pocos recursos no definamos acciones de evaluación y monitoreo de las actividades, ya que corremos el riesgo de fracasar o tener bajos resultados.
3. La evaluación de los resultados no es una actividad que se deba dejar para el final de una campaña, sino que debe realizarse a lo largo de ella, estableciendo mecanismos de monitoreo (seguimiento de cada actividad, su correcta ejecución y resultados) durante el proceso y de evaluación de resultados en sus distintas fases y al finalizar la campaña.



4. Podemos considerar dos tipos diferentes de evaluación: cualitativa y cuantitativa.

- La evaluación cualitativa examina con cierto detalle las respuestas emocionales de los grupos destinatarios frente a las distintas estrategias de una campaña, y a menudo se utiliza como herramienta de desarrollo. Por ejemplo, grupos de discusión para analizar el mensaje de volantes y carteles, entrevistas a personas que asistieron a uno de nuestros eventos para conocer el efecto de una estrategia de sensibilización, etc.
- La evaluación cuantitativa proporciona puntos de referencia más precisos sobre el avance hacia la meta de la campaña. Aquí se considera, por ejemplo, evaluar el número de personas a las que ha llegado la campaña, cuántas apariciones en prensa hubo, cuántas entrevistas con actores claves se realizaron, etc.

5. Generalmente es más fácil vigilar cuán lejos ha llegado una campaña que el efecto inmediato sobre el comportamiento de las personas o actores clave. Con esta consideración, puede ser útil tener objetivos a mediano plazo que permitan evaluar el alcance de la campaña, y objetivos a más largo plazo que evalúen el cambio de comportamiento respecto de nuestro tema.



Lista de verificación de la campaña



Trabajo grupal



Trabajo Individual

A continuación presentamos una lista de verificación que permite medir el avance de la campaña durante el proceso de formulación y ejecución.

Responda las siguientes preguntas:

.....

Un punto inicial

- ¿Se han establecido sus fundamentos?
- ¿Desarrolla el consenso entre los involucrados?
- ¿Consigue la participación de las personas potencialmente críticas de nuestra campaña?
- ¿Se basa en un simple análisis de partes interesadas?
- ¿Se ha planificado un lanzamiento oficial?

Meta, fines y objetivos

- ¿Son los objetivos, los fines y la meta ambiciosos, claros y realistas?
- ¿Describen el por qué, dónde, qué, cuándo y cómo?

Un lema

- ¿El lema es breve y sencillo?
- ¿Lleva un subtítulo complementario?

Grupos destinatarios y espacios físicos

- ¿Se identificó a todos los grupos en el análisis de partes interesadas?
- ¿Los espacios físicos que afectará la campaña fueron estudiados mediante un sistema de información y evaluación local?
- ¿Se testearon los mensajes y los materiales preliminares con grupos dirigidos de discusión?

Mensajes

- ¿Son claros, breves y concisos?
- ¿Se han preparado mensajes básicos y mensajes específicos?

Materiales

- ¿Se han preparado múltiples materiales?
- ¿Se convoca a las asociaciones y organizaciones colaboradoras en la producción y distribución del material?
- ¿Se han preparado estudios de caso para dar una dimensión humana a los problemas?

Acciones

- ¿La campaña tiene en cuenta la participación activa de los destinatarios?

Obtención de fondos y recursos

- ¿El plan de financiación articula los "argumentos" para la campaña?
- ¿Se ha pedido a los asociados que contribuyan de una forma específica?

Vigilancia y evaluación

- ¿Se han planificado la vigilancia y evaluación a lo largo de todo lo que dure la campaña?
- ¿Incluirán evaluaciones cualitativas y cuantitativas?
- ¿Todos los actores, especialmente adolescentes, participaron en la evaluación?

Un punto final

- ¿Cuándo se dará por concluida la campaña?
- ¿Hubo una evaluación integral de la campaña?
- ¿Existen planes para hacer un informe?
- ¿Hay energía para otra campaña o se cierra el proceso?



*Ejercicio adaptado de: Nota Informativa, "Como preparar una campaña". ONUSIDA (2004).



Pauta de evaluación de resultados



Trabajo grupal



Trabajo Individual

Esta herramienta permite evaluar el resultado obtenido una vez concluida la campaña en favor de la participación adolescente.

Complete la siguiente pauta en base a los resultados obtenidos por cada actividad de su campaña en favor de la participación adolescente. Considere los diez pasos propuestos en la sección "Pasos para desarrollar una campaña".

Se recomienda muy especialmente incluir a los y las adolescentes en este ejercicio. Pueden ser parte del equipo que evaluará la campaña o actuar como un grupo específico de adolescentes que dará su visión de los resultados.

Actividad	Resultados esperados	Resultados obtenidos	Razones o factores contribuyentes	Ajustes necesarios

Valoración de la campaña:

*Ejercicio adaptado de: Manual básico para la incidencia política. Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos-WOLA (2002)

Referencias Bibliográficas

ALVARADO, M. (2005): "La publicidad social: concepto, objeto y objetivos". Revista de Estudios para el Desarrollo Social de la Comunicación: Redes.com. N°: 2- 2005. Sevilla pp. 265-284.

Fundación Ecuatoriana Equidad y ASICAL (sin fecha): Manual de Incidencia Política. Publicado por Alianza Internacional y Corporación Kimirina.

KOTLER, Ph. y E.L. ROBERTO (1992): Marketing Social. Madrid: Díaz de Santos [Edición original de 1989. Social Marketing. Strategies for Changing Public Behavior. New York: The Free Press).

LACCASO (2007): Manual Práctico para la Incidencia Política como Guía Práctica para Organizaciones de la Sociedad Civil. Manuales Comunitarios en VIH/SIDA y Derechos Humanos. N° 2 Serie Roja de LACCASO.

Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos–WOLA (2002): Manual Básico para la Incidencia Política. Programa Centroamericano de Capacitación en Incidencia, Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos–WOLA.

ONUSIDA (2004): Nota Informativa "Cómo preparar una campaña".

UNICEF (2011): Estado Mundial de la Infancia. La Adolescencia. Una Época de Decisiones.

WINDAHL, S., SIGNITZAR, B. y OLSON, T.J. (1992): Using communication theory Newbury Park, California: Sage Publications.

