



A la mujer se le priva de sus derechos por falta de educación, y la falta de educación es resultado de la ausencia de derechos. No debemos olvidar que el sometimiento de la mujer es tan completo, y que ha estado presente hace tanto, que con frecuencia no queremos reconocer el abismo que las separa de nosotros.

Leo Tolstoy



# PLANEACIÓN DE ADVOCACY

# 8

## INTRODUCCIÓN

---

¡Nada puede sustituir una planeación meticulosa en advocacy! Una buena planeación no solo nos ayuda a identificar obstáculos potenciales en nuestro camino al éxito, sino que también nos ayuda a asegurarnos de estar haciendo las preguntas correctas, acercándonos a las personas correctas en forma realista, y atacando las causas raíz de los problemas en nuestras comunidades. Para llevar a cabo una campaña de advocacy exitosa, necesitamos tener conciencia plena de nuestras propias capacidades, de tal forma que podamos formar alianzas sólidas para ayudar a compensar nuestras áreas más débiles, y amplificar nuestras fortalezas. Una vez que tenemos claro qué problemas estamos abordando y cuál es la mejor forma de hacer advocacy para ese problema, podemos identificar nuestro Resultado Esperado de Advocacy (REA), y los objetivos e indicadores que guiarán nuestra estrategia. Al enfocarnos en objetivos MEJOR bien definidos, nuestro trabajo será manejable y lo podremos medir.



# EVALUANDO EL ASUNTO: EL ÁRBOL DE PROBLEMAS

**Actividad 1 Trabajo Individual: Identificación del problema**  
Actividad 2. El árbol de problemas: Trabajo grupal  
Actividad 3. Análisis grupal

## OBJETIVOS

- Definir claramente el problema que se trabajará en la estrategia de advocacy.
- Definir las causas y las consecuencias del problema que se desea abordar utilizando la herramienta del “árbol del problema”.



## MATERIALES

- Tarjetas tamaño media carta
- Marcadores
- Papelógrafos en blanco
- Cinta masking
- Papelógrafos con las pautas del problema escritas en ellos
- Papelógrafos con la imagen del árbol del problema dibujada en él

## ACTIVIDAD UNO

30 mins

### Trabajo Individual: Identificación del problema

- 1 Presenta al grupo los objetivos del módulo y pregúntales si tienen preguntas o comentarios
- 2 Distribuye las tarjetas, una por participante y pídeles que escriban en ella el problema que desean solucionar (o aportar a su solución) a través de una estrategia de advocacy.
- 3 Explica que los problemas deben ser: 5 min
  - **Amplios:** Afectar a una población extensa
  - **Actuales:** Problemas que existan en este momento y no aquellos que podrían existir en el futuro. Por ejemplo, se recomienda evitar planteamientos como, “si el candidato X gana las elecciones, va a vetar la ley de la juventud”.
  - **Específicos:** Eviten los conceptos ambiguos. Deben ser lo más concretos y específicos posibles. Por ejemplo, en lugar de plantear “Muchas mujeres jóvenes no tienen acceso a la educación”, sería mejor “La alta deserción escolar de las adolescentes en secundaria y adelante”. La primera frase no determina edad de la población ni nivel de educación como lo hace la segunda frase. 10 min
  - **Describir situaciones negativas actuales:** En lugar de describir una ausencia, es más productivo plantear el problema en el contexto de una posible solución. Si no, el grupo corre el riesgo de analizar únicamente una solución y no hacen un análisis más comprensivo. Por ejemplo, en lugar de decir que existe una “falta de recursos para capacitar al personal de salud sobre el protocolo a víctimas de violencia”, se puede decir “personal de salud deficientemente capacitado en el protocolo a víctimas de violencia sexual”. 15 min
- 4 Al terminar, cada participante debe pegar su tarjeta en una pared o papelógrafo que esté al frente del grupo. Si desea escribir más de un solo problema, puede hacerlo en otra tarjeta.

# 8.1

## EVALUANDO EL ASUNTO: EL ÁRBOL DE PROBLEMAS

- 5 Una vez que todas las ideas se encuentren en el papelógrafo, pide al grupo que analice las propuestas, identificando cuáles son similares para juntarlas.
- 6 Pregúntale al grupo que identifique si algún problema es más bien causa o consecuencia de otra. Si es causa, se coloca por debajo (las raíces del árbol) y si es consecuencia se pone por arriba (las ramas/hojas del árbol).
- 7 Cuando el grupo este seguro que los problemas que quedan al centro están bien elaborados y son directamente relevantes a las adolescentes, el grupo se divide de acuerdo a cuál problema quiere trabajar. Puede ser que algunos problemas tengan a muchos participantes, y otros tengan únicamente a una persona, lo cual está bien.

### ACTIVIDAD DOS

 25 mins

### El árbol de problemas: Trabajo grupal

- 1 Una vez que los participantes se hayan dividido de acuerdo al problema que más les interesa, presenta el dibujo del árbol del problema en el papelógrafo como una herramienta que nos ayuda a visibilizar las causas y consecuencias (o efectos) de un problema.
- 2 Explica que cada equipo deberá elaborar su árbol sobre el problema que ha decidido trabajar en la actividad anterior. 5 min
- 3 Pídeles que escriban el problema central en el tronco del árbol y que tendrán 10 minutos para identificar las causas de este problema y las escriban en las raíces.
- 4 Después tendrán otros 10 minutos para escribir las consecuencias o efectos del problema y escribirlas en las ramas del árbol. 10 min
- 5 Explica que es importante trabajar las causas y consecuencias por separado, siempre relacionándolas directamente con el problema en el tronco. No debe haber una relación directa entre los efectos en las ramas y las causas de las raíces, si no es vía el tronco del árbol.
- 6 Solicita a cada equipo que seleccione a una persona para presentar su trabajo a todo el grupo. 10 min

### ACTIVIDAD TRES

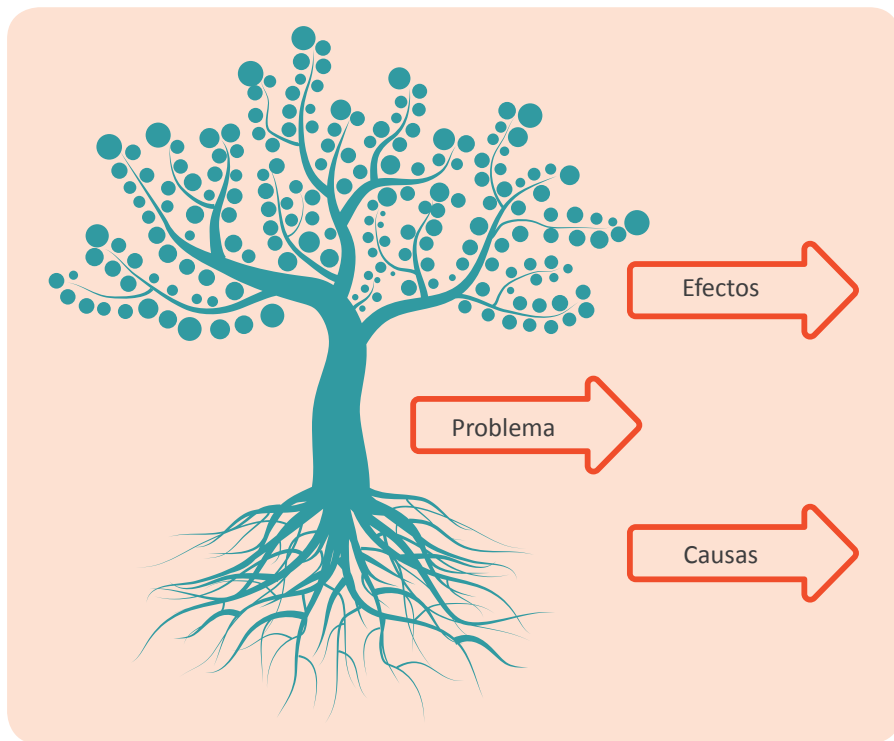
 25 mins

### Análisis grupal

- 1 Pide que cada grupo exponga por un máximo de 3 minutos sobre el problema que trabajó, dejando espacio para clarificaciones si son necesarias (3 minutos/grupo) 15 - 20 min
- 2 Una vez que todos los equipos hayan compartido, explica al grupo que es necesario priorizar entre las diferentes causas del problema.

# 8.1

## EVALUANDO EL ASUNTO: EL ÁRBOL DE PROBLEMAS



3 Pide que grupo que tome un minuto para reflexionar sobre esto usando las tres R'es de las causas como base:

- **Que estén Relacionadas** con los deberes que realiza o debería realizar el gobierno (las causas socio-culturales, como tabús culturales, son difíciles de abordar a través de un proyecto de advocacy).
- **Que sean Relevantes** para la solución del problema, al alcance del proyecto y de la organización.

• **Que sean Realistas** y posibles de ser solucionadas.

10 min

4 Pide que las y los participantes compartan con el grupo cuáles son las causas que priorizarán, utilizando estos criterios y por qué.

5 Deja los árboles en un lugar visible en el salón para que se puedan referir a ellos en otras sesiones.

## NOTAS



---

---

---

---

# 8.1



Guía del PARTICIPANTE



TIEMPO DE SESIÓN:  
80 - 90 min

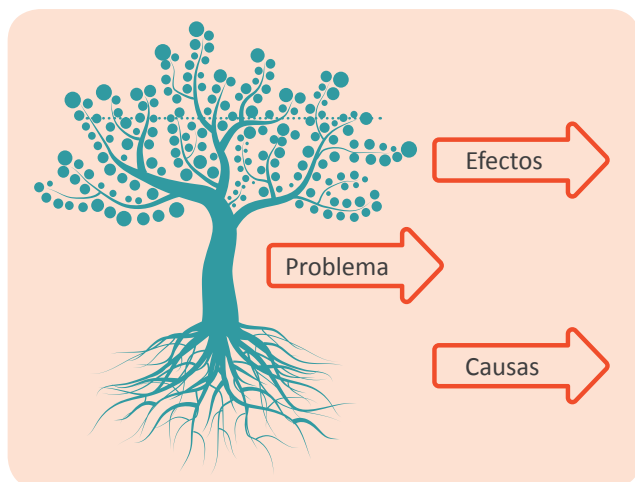
## EVALUANDO EL ASUNTO: EL ÁRBOL DE PROBLEMAS

### OBJETIVOS

- Definir claramente el problema que se trabajará en la estrategia de advocacy.
- Definir las causas y las consecuencias del problema que se desea abordar utilizando la herramienta del “árbol del problema”.

### MATERIALES

- Tarjetas tamaño media carta
- Marcadores
- Papelógrafos en blanco
- Cinta masking
- Papelógrafos con las pautas del problema escritas en ellos
- Papelógrafos con la imagen del árbol del problema dibujada en él



### ACTIVIDAD UNO

30 mins

Trabajo Individual:  
Identificación del problema

### ACTIVIDAD DOS

25 mins

El árbol de problemas: Trabajo grupal

### ACTIVIDAD TRES

20 - 30 mins

Análisis grupal

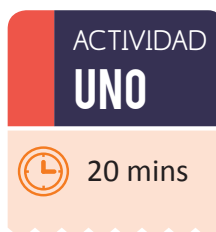


# DEFINIENDO EL RESULTADO ESPERADO DE ADVOCACY

**Actividad 1** Introducción al REA  
Actividad 2. Desarrollo de REA  
Actividad 3. Cierre y reflexión

## OBJETIVOS

- Clarificar la importancia y los elementos básicos de un Resultado Esperado de Advocacy (REA)
- Determinar el Resultado Esperado de Advocacy de su proyecto



## Introducción al REA

- 1 Presenta al grupo los objetivos de la sesión y pregunta si tienen dudas o comentarios 5 min
- 2 Explica que no se puede hacer advocacy efectiva sin tener super-claro el cambio político que se piensa impulsar. El REA sirve como guía u objetivo principal para todas las actividades del proyecto. Por eso, la definición del Resultado Esperado de Advocacy es uno de los pasos más importantes de las estrategias de advocacy. Entre más detallado sea el REA, más realistas serán los resultados específicos.
- 3 Presenta al grupo los tres elementos esenciales de un Resultado Esperado de Advocacy. 15 min
  - **Elemento 1:** Identifica el cambio específico o acción política que promoverán. Por ejemplo, “el establecimiento de una norma oficial sobre la no-discriminación a adolescentes transexuales en el sistema educativo” o “Aprobación del establecimiento de una Casa de la Niñez u Oficina de la Mujer”
  - **Elemento 2:** Identifica al actor político que tiene el poder de tomar la decisión a favor o en contra del cambio que queremos lograr. Por ejemplo, este actor político puede ser una persona (por ejemplo, el Alcalde X o la Ministra de Educación X) o un grupo de personas (el Congreso Nacional).
  - **Elemento 3:** Define las especificaciones del cambio o acción política que se desea lograr. Algunos ejemplos son:
    - Tiempo definido para el logro del Resultado Esperado de Advocacy (un año, un periodo legislativo, etc.)
    - Elementos o principios básicos que deberá incluir (perspectiva de género, derechos humanos, respeto a identidad de género y la diversidad sexual, etc.)
    - Cobertura geográfico (en el ámbito nacional, en el municipio x, etc.)

## MATERIALES

- Papelógrafos
- Marcadores
- Cinta Masking
- Árboles de problemas que se desarrollaron anteriormente

## HOJAS INFO


- Hoja de Ejercicios: Preguntas para definir el REA
- Hoja Informativa: Componentes del REA

# 8.2

## DEFINIENDO EL RESULTADO ESPERADO DE ADVOCACY

- Población o poblaciones a quien va dirigida (niñas o mujeres jóvenes, víctimas de la trata de personas, trabajadoras del sexo comercial, etc.)
- Elementos presupuestarios relacionados que la ley, programa, plan o política necesitarán para ser implementados efectivamente (con una asignación de x% del presupuesto municipal).


ACTIVIDAD  
**DOS**

 45 - 60 mins

### Desarrollo de REA

- 1 Divide al grupo de acuerdo a los diferentes problemas que han desarrollado en la sesión del árbol de problemas (puede ser que trabajen en grupos pequeños o individualmente).
- 2 Tendrán 20 minutos para desarrollar el REA conforme a su problema siguiendo las pautas expuestas en la actividad anterior. 30 min
- 3 Cada grupo o persona debe prepararse para presentar su trabajo al finalizar el tiempo. Tendrán 3 minutos para exponer y recibir retroalimentación del grupo. 20 min
- 4 Distribuye la Hoja de Ejercicios: Preguntas para definición del REA, y pide que regresen a sus equipos de trabajo para completar la hoja.
- 5 Pide a cada grupo que comparta los resultados de su trabajo en la hoja de ejercicios y solicita retroalimentación en plenaria.

ACTIVIDAD  
**TRES**

 15 mins

### Cierre y reflexión

- 1 Explica que es preferible seleccionar solamente un Resultado Esperado de Advocacy. Es estratégico trabajar en el REA que:
  - Es más factible alcanzar en el tiempo dispuesto
  - Tendrá mayor impacto en las vidas de las niñas y las adolescentes.
- 2 Si no es posible seleccionar un solo Resultado Esperado de Advocacy, comenta al grupo que podría trabajar con dos pero que al hacerlo podrían dificultarse la planeación y la implementación del proyecto.
- 3 Pide que escriban cada REA en un papelógrafo en limpio y colocado en un lugar visible en el salón para poder hacerle referencia en el futuro.



# DEFINIENDO EL RESULTADO ESPERADO DE ADVOCACY

## OBJETIVOS

- Clarificar la importancia y los elementos básicos de un Resultado Esperado de Advocacy (REA)
- Determinar el Resultado Esperado de Advocacy de su proyecto

### ACTIVIDAD UNO

 20 mins

## Introducción al REA

## MATERIALES

- Papelógrafos
- Marcadores
- Cinta Masking
- Árboles de problemas que se desarrollaron anteriormente

### ACTIVIDAD DOS


 45 - 60 mins

## Desarrollo de REA

## HOJAS INFO

- Hoja de Ejercicios: Preguntas para definir el REA
- Hoja Informativa: Componentes del REA

### ACTIVIDAD TRES

 15 mins

## Cierre y reflexión



## A8.2 DEFINIENDO EL RESULTADO ESPERADO DE ADVOCACY (REA) HOJA INFORMATIVA: COMPONENTES DEL REA<sup>1</sup>



El cambio político o acción  
(la decisión que buscas)



Actor político  
(Tomador de decisiones)



Especificaciones  
(elementos de la decisión)



### Especificaciones del REA

Algunos temas a considerar dentro de las especificaciones del REA

- Tiempo disponible para completar
- Alcance geográfico
- Población meta
- Recursos humanos y financieros requeridos para implementación

<sup>1</sup> Adapted from the IPPF Handbook for Advocacy Planning (2010), International Planned Parenthood Federation – Western Hemisphere Region (IPPF/WHR).



## A8.2 DEFINIENDO EL RESULTADO ESPERADO DE ADVOCACY (REA) HOJA INFORMATIVA PREGUNTAS PARA DEFINIR EL REA<sup>2</sup>



Preguntas	Si	No	Notas
¿Es posible alcanzar el REA aun con oposición activa?			
¿Existen datos cualitativos y/o cuantitativos para demostrar que el REA mejorará las vidas de las niñas o las adolescentes?			
¿Tienes los conocimientos y habilidades necesarios para implementar una estrategia de advocacy en este tema?			
¿Este tema puede atraer el apoyo en una gran cantidad de personas?			
¿Has desarrollado alianzas con organizaciones o personas que son claves para alcanzar este REA?			
¿Es posible obtener fondos u otros recursos para apoyar tu trabajo en este tema?			

<sup>2</sup> Adaptado de IPPF Handbook for Advocacy Planning (2010), International Planned Parenthood Federation – Western Hemisphere Region (IPPF/WHR)



# DESARROLLANDO OBJETIVOS ESPECÍFICOS MEJOR

**Actividad 1 Definiendo el objetivo general**  
Actividad 2. Desarrollando líneas de acción por objetivos  
Actividad 3. Falta nombre

## OBJETIVOS

- Desarrollar objetivos específicos MEJOR para el proyecto de advocacy.
- Identificar las actividades clave para lograr cada uno los objetivos específicos del proyecto de advocacy.

## ACTIVIDAD UNO

 60 mins

## Definiendo el objetivo general

- 1 Define para el grupo los siguientes términos—puede ser por PPT o por rotafolio, como sea mejor.

- **Objetivo General:** Señala al grupo que el objetivo general es el cambio en la situación o circunstancia que se busca lograr, es la meta pensada a largo plazo. El objetivo general es la gran ambición bajo la cual las demás expectativas caen (el REA, los objetivos específicos y las actividades clave).

10 min

*Ejemplo: Mejorar la calidad de vida y aumentar la esperanza de vida de las mujeres que viven con VIH/SIDA en República Dominicana.*

- 2 Pide al grupo ejemplos de objetivos generales y discute si éstos cumplen con las características presentadas.

5 min

- **Resultado Esperado de Advocacy (REA):** Recuérdale al grupo que el cambio político concreto que se busca alcanzar con la implementación del proyecto de advocacy, generalmente está compuesto por el actor político y/o tomadores de decisiones, el cambio político que se desea lograr y las especificaciones de dicho cambio.

15 min

*Ejemplo: El Congreso aprueba, en el próximo periodo de sesiones la ley de planificación familiar que incluye, entre otras cosas el reconocimiento de los derechos sexuales de todas las personas, incluyendo a jóvenes.*

- **Objetivos específicos:** Explica que los objetivos son frases que describen los cambios que se esperan lograr a lo largo de la implementación del proyecto y que contribuirán en su conjunto a alcanzar el REA. Para los proyectos de Advocacy es común encontrar tres tipos de objetivos específicos:

## MATERIAL

- Papelógrafos
- Post-its
- Plumones

## HOJA INFO

- Hoja informativa sobre objetivos específicos
- El árbol de problemas desarrollado
- El mapa político desarrollado

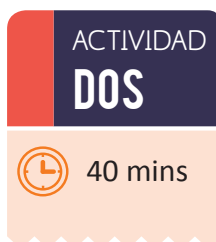


## NOTA

Para esta sesión, cada participante deberá entender claramente y haber desarrollado el REA, y cada participante deberá haber realizado un análisis de sus audiencias primaria y secundaria. Idealmente, los y las participantes habrán realizado un análisis de posibles aliados para poder identificar los aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) que puedan influenciar el REA.

- Los que se refieren al fortalecimiento de alianzas con organizaciones, redes y personas para impulsar el proceso de Advocacy,
- Los que se refieren al fortalecimiento institucional necesario para implementar exitosamente el proyecto de Advocacy y, por último,
- Los que se refieren al incremento en la voluntad política de la audiencia objetivo para que se lleve a cabo la o las acciones necesarias para lograr el Resultado Esperado de Advocacy.

30 min



## Desarrollando líneas de acción por objetivos

- 1 Pide al grupo que vaya con su libreta de notas al espacio donde están colocados los rotafolios en los que desarrollaron los mapas de audiencia y el FODA y que revisen las líneas de acción planteadas en los post-it o tarjetas, intentando identificar similitudes entre ellas, de tal forma que sean agrupadas.

5 min

Píde que piensen si pueden ser agrupadas por el tipo de cambio que buscan, es decir: incrementar los conocimientos, habilidades, etc., de las personas de su organización, aumentar la voluntad política de los tomadores de decisiones, etc.

- 2 Solicita que escriban en su libreta de notas en qué categorías las agruparían. Los participantes deberán hacer el ejercicio mental de agrupación pero no mover los post-it o tarjetas, todavía. Comúnmente surgen categorías relacionadas con los siguientes puntos:

5 min

- **Fortalecimiento institucional.** Las líneas de acción relacionadas con las áreas al interior de la organización que es necesario reforzar para llevar a cabo un trabajo más efectivo de Advocacy.
- **Fortalecimiento de alianzas.** Las líneas de acción relacionadas con el trabajo de otras organizaciones, redes o personas y los elementos que son necesarios para que las alianzas que se creen se fortalezcan o sean más sólidas, incluyendo algunas de las acciones relacionadas con la audiencia secundaria.
- **Incremento de la voluntad política de los tomadores de decisiones.** Las líneas de acción relacionadas directamente con la audiencia objetivo en primera instancia pero también con la audiencia secundaria y cómo convertir las amenazas en oportunidades al realizar el análisis FODA.

5 min

- 3 Pide a los equipos que analicen cuál es la lógica de cada categoría, así como el tipo de acciones que se relacionan con cada una de ellas, esta información les servirá para evaluar la importancia de cada categoría para el logro del Resultado Esperado de Advocacy.

5 min

- 4 Una vez acordadas las categorías, pide que vuelvan a los mapas de audiencias y el FODA. Coloca cada post-it bajo a la categoría que le corresponde y colócalos en el rotafolio correspondiente.

Asegúrate que todas las líneas de acción sean colocadas en una categoría. Explica al grupo que las grandes líneas de acción o categorías servirán para diseñar los objetivos específicos del proyecto.

20 min

# 8.3

## DESARROLLANDO OBJETIVOS ESPECIFICOS MEJOR

ACTIVIDAD  
**TRES**  
80 mins

### Falta nombre

- 1 Presenta las características de los objetivos bien planteados. Muestra ahora el papelógrafo con “Los objetivos específicos de Advocacy son MEJOR”:
  - Medibles (para poder monitorearlos y evaluarlos; piensa en algunos indicadores de proceso o resultado)
  - Específicos (para evitar interpretaciones distintas)
  - Justos en tiempo (tienen una duración específica para lograrlos)
  - Oportunos (alcanzables y realistas con el tiempo y los recursos disponibles)
  - Relevantes (al problema, la meta, y la organización).

10 min
- 2 Explica detalladamente a lo que se refiere cada letra de MEJOR y por qué son importantes. Deja el papelógrafo en un lugar visible y céntrico durante la sesión.

10 min
- 3 Repasa la Hoja informativa sobre objetivos específicos y analiza con el grupo los objetivos mal-escritos y los que están bien escritos y por qué. Asegura que el grupo comprende cada componente del objetivo.

20 min
- 4 Permite tiempo para que cada quien desarrolle por lo menos dos objetivos específicos basados en sus líneas de trabajo.

40 min

## NOTAS

.....

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## A8.3 DESARROLLANDO OBJETIVOS ESPECIFICOS MEJOR

### HOJA INFORMATIVA CÓMO ESCRIBIR OBJETIVOS ESPECIFICOS MEJOR<sup>3</sup>

#### ¿Qué es un Objetivo de Advocacy?

- Los objetivos de advocacy son los cambios que ustedes esperan realizar durante la ejecución de su proyecto
- A diferencia del Resultado Esperado de Advocacy, se espera que ustedes logren (y midan) sus objetivos del programa con base en los recursos y tiempo disponibles
- Son la fuerza guía que respalda su trabajo, pues le dice al personal que implementa el programa hacia dónde exactamente deben tratar de dirigirse
- Indican los aspectos a monitorear y medir
- Reflejan la lógica del diseño del programa, aportando un vínculo lógico entre el trabajo y el objetivo general
- Indican lo que se debe hacer para alcanzar los resultados esperados de advocacy que busca el programa
- Centran la atención en lo que se puede lograr y por tanto, guían el personal que ejecuta el programa
- Representan un acuerdo entre el programa y el mundo externo, respecto a lo que el programa se compromete a alcanzar en determinado tiempo y con determinado presupuesto

#### Los objetivos específicos son MEJOR:

- **M**edibles (Para poder monitorear y evaluarlos)
- **E**specíficos (para evitar interpretaciones distintas)
- **J**usto en Tiempo (Tienen una duración específica para lograrlos)
- **O**portunos (Alcanzables y realistas con el tiempo y los recursos disponibles)
- **R**elevantes (al problema, la meta, y la organización)

#### Verbos apropiados para los objetivos específicos:

Disminuir  
Aumentar  
Fortalecer  
Mejorar  
Realzar

#### Verbos inapropiados para los objetivos específicos:

Capacitar  
Proporcionar  
Producir  
Establecer/ crear  
Conducir

#### Recomendaciones para establecer los objetivos específicos:

Piense que significa el éxito para su proyecto y como se manifestaría.

- Refiérase a los resultados intermedios en su modelo conceptual.
- Describa la población meta y el cambio deseado en ella.
- Incluya la ubicación y el plazo para cada objetivo.

<sup>3</sup> Adapted from the "Guide for Designing Results-Oriented Projects and Writing Successful Proposals," IPPF-RHO, available at [http://www.ippfwhr.org/sites/default/files/files/Proposal\\_Guide\\_SP.pdf](http://www.ippfwhr.org/sites/default/files/files/Proposal_Guide_SP.pdf)



## A8.3 DESARROLLANDO OBJETIVOS ESPECIFICOS MEJOR

### HOJA INFORMATIVA CÓMO ESCRIBIR OBJETIVOS ESPECIFICOS MEJORES<sup>3</sup>

#### Ejemplos de Objetivos mal redactados

<b>Objetivo general mal redactado</b>
Impulsar políticas públicas que beneficien la salud y desarrollo de las adolescentes en el país.
<b>¿Por qué está mal redactado?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Este objetivo general no se refiere al principal problema social o de salud que ha de abordarse. El personal de la organización debe preguntarse, “¿Por qué es importante impulsar políticas públicas? ¿Cómo beneficiarían estas la salud y desarrollo de las adolescentes?”</li><li>• Este objetivo general no proporciona información acerca de la población meta; es demasiado general.</li><li>• Este objetivo general no explica que tipo de políticas públicas deben impulsarse.</li></ul>
<b>¿Cómo puede mejorarse este objetivo general?</b>
Impulsar el cumplimiento del Código de la Niñez y Adolescencia en los distritos de X y Z en Honduras.
<b>Objetivo específico mal escrito</b>
Tener reuniones con tomadores de decisiones respecto a los huecos en el cumplimiento del Código de la Niñez y Adolescencia
<b>¿Por qué está mal redactado?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Este objetivo se refiere a una estrategia o actividad, no a un cambio que se espera en la población meta. ¿Por qué la organización desea reunirse con tomadores de decisiones? ¿Qué cambio se busca?</li><li>• Este objetivo no está restringido por el tiempo: ¿En qué periodo se espera que se produzca el cambio?</li><li>• No se especifica el cambio en la población meta: ¿Qué cambio quieres que se produzca en los tomadores de decisiones?</li></ul>
<b>¿Cómo puede mejorarse este objetivo general?</b>
Al final del proyecto de tres años, que el alcalde y los regidores de la Comunidad X firmen un acuerdo que asegure el monitoreo del Código de la Niñez y Adolescencia.

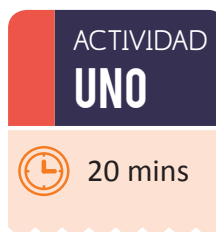


**Actividad 1. Falta nombre**  
Actividad 2. Métodos de  
verificación y monitoreo

# DESARROLLANDO INDICADORES

## OBJETIVOS

- Definir qué es un indicador para un proyecto de advocacy y cómo se escriben
- Desarrollar indicadores de proceso y de resultado para su estrategia de advocacy.



## Falta nombre

- 1 Explica que para evaluar un proyecto de advocacy deben desarrollar indicadores adecuados que nos ayudan a saber si hemos tenido éxito en nuestro objetivo. Los indicadores que establecerán determinarán el plan de evaluación de su estrategia.
- 2 Distribuye la Hoja informativa: Cómo escribir buenos indicadores, y analiza con el grupo la diferencia entre indicadores de proceso y de resultado, dando ejemplos concretos donde sea posible.
- 3 Una vez terminada la discusión recuerda al grupo:
  - Indicadores de proceso son indicadores que miden el cumplimiento o éxito de las actividades clave para lograr el objetivo específico.
  - Indicadores de resultado dicen si se ha logrado el objetivo específico o no. Por ejemplo, si el objetivo específico es el fortalecimiento de las capacidades institucionales de advocacy para una organización, un indicador de proceso puede ser “número de talleres de advocacy realizados”, mientras que un indicador de resultado puede ser “número de personal que tiene habilidades de advocacy fortalecidas”.
  - Recuérdales que los indicadores, como su nombre lo dice, indican sólo lo que va a ser medido, no la dirección del cambio. Al escribir los indicadores deben estar pensando en los instrumentos que usarán para poder medirlos, el costo que la implementación de esos instrumentos implica y el tiempo disponible para medir los indicadores.
  - Resalta que es importante limitar el número total de indicadores que se seleccionan para ser realistas sobre el trabajo que puede y debe llevar a cabo. Debe ser posible compilar, procesar y reportar cada indicador, pero no es necesario tener un indicador por cada actividad.



- Papelografos
- Marcadores

## HOJA INFO

- Como escribir buenos indicadores
- Hoja de ejercicios: Ejemplos de buenos indicadores



## NOTA

Durante esta sesión, participantes tienen la oportunidad de empezar a desarrollar indicadores que pueden ser parte de su estrategia de advocacy. Los facilitadores deben comprender este material a fondo y estar disponibles para apoyar al grupo a desarrollar indicadores realísticos y medibles.

# 8.4

## DESARROLLANDO INDICADORES

ACTIVIDAD

DOS



60 mins

### Métodos de verificación y monitoreo

- 1 Después de discutir la diferencia entre los dos tipos de indicadores, explica como son los varios métodos de verificación y la frecuencia del monitoreo. 10 min
- 2 Los métodos de verificación son las herramientas que usamos para comprobar que realmente hemos cumplido con un indicador. Por ejemplo, si nuestro indicador de proceso se refiere al número de talleres realizados con niñas y adolescentes, entonces nuestros métodos de verificación incluirán herramientas como listados de inscripción al taller, fotos, certificados de graduación del taller, etc. Métodos de verificación para medir una incrementación en conocimientos incluyen los resultados de un pre y post-test o los resultados de una encuesta antes y después de nuestra intervención 10 min
- 3 El monitoreo se refiere a la frecuencia con la que verificamos nuestros indicadores. Por ejemplo, indicadores se pueden medir cada mes, cada semestre o trimestre, anualmente, o al nivel semanal. La frecuencia depende en la estrategia y cuando esperamos poder ver cambios medibles, el cronograma de nuestra estrategia y los recursos disponibles para implementar los instrumentos y analizarlos.
- 4 También tendrán que detallar quienes serán las personas responsables por evaluar cada indicador. Esto es especialmente importante cuando se trabaja en una red—cada organización debe tener claro los indicadores por los que es responsable.
- 5 Permite que cada participante desarrolle indicadores específicos para su estrategia de advocacy, los instrumentos de verificación para cada indicador y las personas responsables por llevar a cabo el monitoreo de cada indicador. Ofrece apoyo al nivel individual, asegurando que los indicadores sean realistas dentro del tiempo y presupuesto disponibles para la estrategia de advocacy. 40 min

## NOTAS

---

---

---




# DESARROLLANDO INDICADORES

## OBJETIVOS

- Definir qué es un indicador para un proyecto de advocacy y cómo se escriben
- Desarrollar indicadores de proceso y de resultado para su estrategia de advocacy.

### ACTIVIDAD UNO

 20 mins

Falta nombre

### ACTIVIDAD DOS

 60 mins

Métodos de verificación y monitoreo



- Papelografos
- Marcadores

## HOJA INFO

- Hoja informativa:  
Cómo escribir buenos indicadores



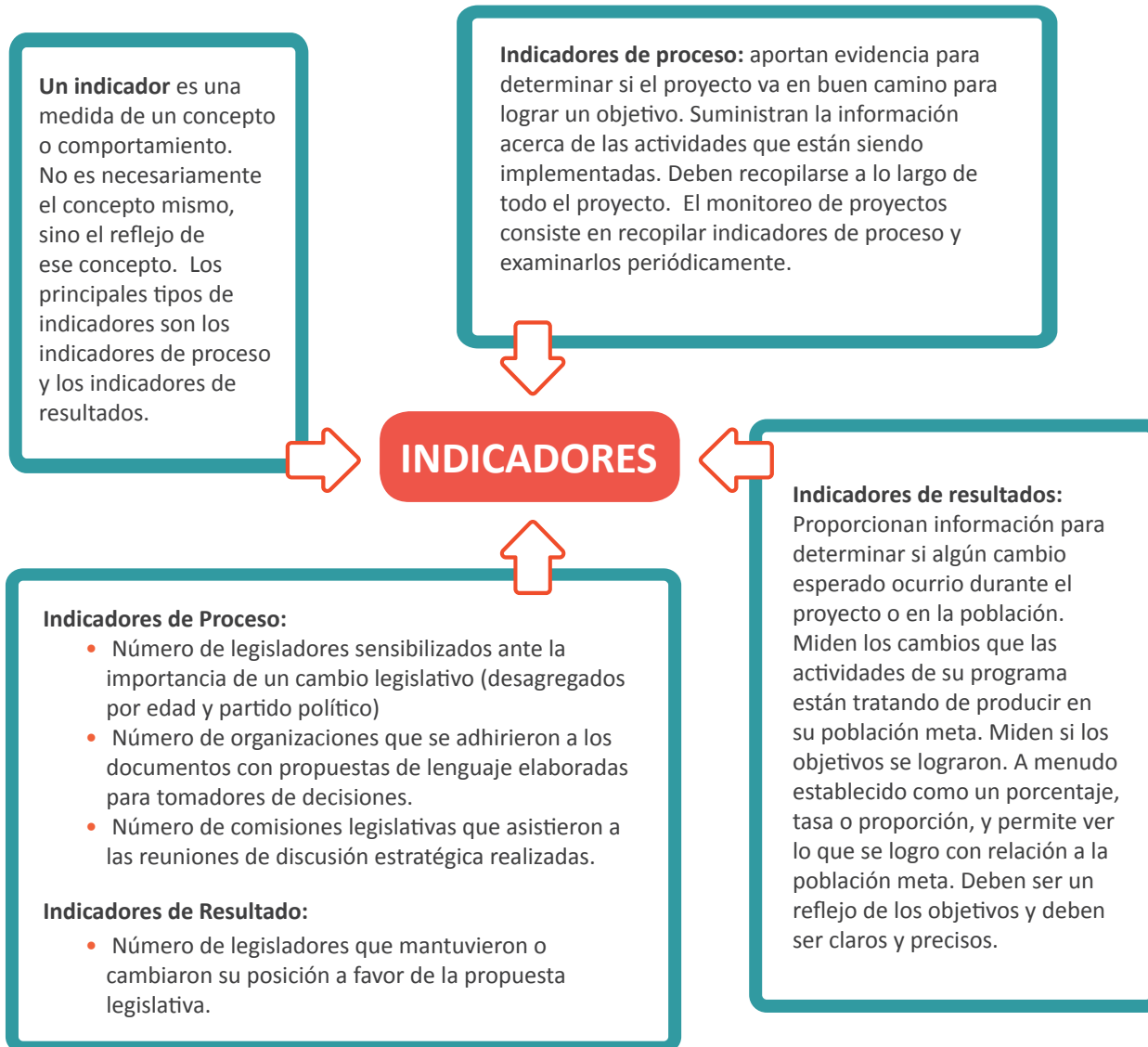
## NOTA

Durante esta sesión, participantes tienen la oportunidad de empezar a desarrollar indicadores que pueden ser parte de su estrategia de advocacy. Los facilitadores deben comprender este material a fondo y estar disponibles para apoyar al grupo a desarrollar indicadores realísticos y medibles.



## A8.4 DESARROLLANDO INDICADORES

### HOJA INFORMATIVA CÓMO ESCRIBIR BUENOS INDICADORES<sup>4</sup>



## Ejemplo de indicadores en una estrategia de advocacy<sup>5</sup>

### Ejemplo de un indicador mal establecido:

Aumento en el número de personas que impulsan nuestra propuesta.

### ¿Por qué está mal establecido este indicador?

- El indicador no debe especificar la dirección del cambio. (La dirección se especifica en el objetivo.)
- Este indicador no es preciso porque no especifica el tiempo en el cual se medirá el cambio - ¿mediremos el número de tomadores de decisiones al principio y al final de nuestra intervención?
- El denominador (población meta) no está bien especificado - ¿se busca el cambio en tomadores de decisiones? ¿quiénes exactamente? ¿dónde?

### ¿Cómo puede mejorarse este indicador?

El porcentaje de tomadores de decisiones a favor de nuestra propuesta en la Comunidad X, desde el inicio al final de la intervención.

Adaptado del “Manual de Planeación en Advocacy”, IPPF: New York 2009. Disponible en <https://www.ippfwhr.org/es/publicaciones/manual-de-planeaci%C3%B3n-en-advocacy>

<sup>4</sup> Adaptado de la “Guía para Diseñar Proyectos Orientados a Resultados y Redactar Propuestas Exitosas”, IPPF-RHO, disponible en <http://www.ippfwhr.org/es/node/350>

# FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, Y AMENAZAS: ANALIZANDO LA CAPACIDAD PARA ADVOCACY

## OBJETIVOS

- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de su organización o grupo para lograr el Resultado Esperado de Advocacy seleccionado.
- Definir las estrategias que permitan transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, así como aprovechar las fortalezas y oportunidades.



## ACTIVIDAD UNO

 30 mins

## MATERIALES

- Tarjetas blancas tamaño media carta (una por participante)
- Tarjetas pequeñas o post-its (aproximadamente 10-15 por participante)
- Marcadores
- Papelógrafos en blanco
- Masking tape
- Papelógrafo con los objetivos escritos



- Hoja de información: “Un ejemplo de un análisis FODA”
- Hoja de ejercicio: “Mi análisis FODA”



## NOTA

Para esta sesión, cada participante debe haber elaborado su Resultado Esperado de Advocacy (REA) y hecho su análisis de sus audiencias primarias y secundarias. Idealmente, participantes habrán hecho un análisis de posibles aliados para luego poder identificar las principales fortalezas y debilidades al nivel interno y las oportunidades y amenazas al nivel externo que pueden impactar a la REA.

## Recuerda

Si gustas, puedes copiar los cuadros que siguen en un papelógrafo para explicar más claramente los diferentes componentes del FODA.

## Introducción al análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

- 1 Presenta los objetivos y pregúntales si tienen comentarios. Introduce el FODA como una herramienta de autoevaluación que les permite conocer los recursos tangibles e intangibles que cuentan para aprovechar al máximo las oportunidades a su alrededor y hacer frente a los retos que se les presentan. Este tipo de evaluación clarifica cuáles son los pasos mínimos necesarios que deben dar en términos institucionales para poder avanzar en su proyecto de advocacy. 5 min
- 2 Para llevar a cabo esta sesión es necesario haber desarrollado el Resultado Esperado de Advocacy (REA) y el análisis de la audiencia primaria y secundaria, es deseable haber hecho el análisis de posibles aliados. Permite identificar los principales aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) que pueden afectar el logro del REA. 5 min
- 3 Pregúntale al grupo si alguien tiene experiencia trabajando con la metodología del diagnóstico FODA. Aquellas personas que han trabajado con el FODA que compartan su opinión sobre qué es, para qué sirve y qué retos plantea la realización de este análisis. 10 min
- 4


**Actividad 1** Introducción al análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)  
 Actividad 2. Trabajo Grupal en FODA  
 Actividad 3. Análisis de estrategias para aprovechar el FODA

# 8.4

## FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, Y AMENAZAS: ANALIZANDO LA CAPACIDAD PARA ADVOCACY

Entrega la hoja de ejercicios del FODA explicando los diferentes componentes y que el FODA se debe desarrollar centrado en el logro del REA. Asegura que las y los participantes expresen cualquier duda o pregunta. (10 mins). Pueden hacer los ejercicios directamente en la hoja, o pueden pasarlo de una vez al papelógrafo para poder compartirlo en plenaria.


ACTIVIDAD  
**DOS**

 50 mins

### Trabajo Grupal en FODA

- 1 Divide a los y las participantes de acuerdo a las organizaciones o redes que representan. Dependiendo del tamaño del grupo, algunos pueden trabajar Fortalezas y Debilidades y el otro Oportunidades y Amenazas. Si están trabajando individualmente, deben completar todos los cuatro componentes del FODA.
- 2 Pide que cada equipo comparta sus ideas para completar todas las secciones del FODA haciendo un análisis detallado de factores y situaciones involucradas en la estrategia. (30 mins) 30 min
- 3 Solicita que cada equipo seleccione a alguien para exponer su trabajo. Después de cada exposición solicita al grupo comentarios, preguntas o dudas. (aprox. 20 minutos dependiendo en la cantidad de personas que pasen a presentar.) 20 min

ACTIVIDAD  
**TRES**

 45 mins

### Análisis de estrategias para aprovechar el FODA

- 1 Explica que los elementos del FODA solamente son útiles si sirven para tomar decisiones sobre el proyecto y que buscaremos definir algunas grandes líneas de acción.
- 2 Aclara que lo que buscamos no son actividades concretas (como por ejemplo, hacer talleres, desarrollar materiales, etc.), sino líneas de acción más amplias como capacitar, sensibilizar, incrementar habilidades, etc. 30 min
- 3 Comparte estos dos ejemplos como posibles Líneas de Acción.
  - “Desarrollar alianzas con aliados estratégicos (redes, ONGs...) que puedan influir en políticas públicas de educación que impactan a las niñas y adolescentes...”.
  - “Incrementar las habilidades y conocimientos del personal de comunicación en cómo desarrollar mensajes efectivos de advocacy” 20 min

Divide al grupo de nuevo en los equipos que trabajaron en el FODA la sesión anterior. Utilizando los FODAS elaborados, que discutan sobre las siguientes preguntas:





# FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, Y AMENAZAS: ANALIZANDO LA CAPACIDAD PARA ADVOCACY

## OBJETIVOS

- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de su organización o grupo para lograr el Resultado Esperado de Advocacy seleccionado.
- Definir las estrategias que permitan transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, así como aprovechar las fortalezas y oportunidades.

## MATERIALES

- Tarjetas blancas tamaño media carta (una por participante)
- Tarjetas pequeñas o post-its (aproximadamente 10-15 por participante)
- Marcadores
- Papelógrafos en blanco
- Masking tape
- Papelógrafo con los objetivos escritos



- Hoja de información: “Un ejemplo de un análisis FODA”
- Hoja de ejercicio: “Mi análisis FODA”



## NOTA

Para esta sesión, cada participante debe haber elaborado su Resultado Esperado de Advocacy (REA) y hecho su análisis de sus audiencias primarias y secundarias. Idealmente, participantes habrán hecho un análisis de posibles aliados para luego poder identificar las principales fortalezas y debilidades al nivel interno y las oportunidades y amenazas al nivel externo que pueden impactar a la REA.

### ACTIVIDAD UNO

 30 mins

Introducción al análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

### ACTIVIDAD DOS

 50 mins

Trabajo Grupal en FODA

### ACTIVIDAD TRES

 45 mins

Análisis de estrategias para aprovechar el FODA



## A8.5 FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, Y AMENAZAS: ANALIZANDO LA CAPACIDAD PARA ADVOCACY

### HOJA INFORMATIVA:

EXAMPLE: An NGO's challenge when working with adolescents in Latin America

	Positivo	Negativo
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Lo que funciona bien ahora mismo: podrían ser las acciones, enfoques, mecanismos, habilidades, talentos, cultura de trabajo y recursos económicos y humanos de nuestra organización. Son cosas que debemos mantener y fortalecer para lograr nuestro Resultado Esperado de Advocacy.</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Lo que no funciona bien en este momento: pueden ser las acciones, enfoques, cultura de trabajo, mecanismos y recursos de nuestra organización. Son cosas que debemos cambiar, mejorar o solucionarse para lograr nuestro Resultado Esperado de Advocacy.</p>
<b>EJEMPLOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización cuenta con personal capacitado en advocacy</li> <li>- Enfoque institucional determinado, claros objetivos, misión y visión</li> <li>- Personal consiste en un grupo multidisciplinario</li> <li>- Existe financiamiento asegurado por los próximos dos años</li> </ul>	<p><i>Staff has too many responsibilities and a heavy workload</i></p> <p><i>Lack of human resources (staff)</i></p> <p><i>Professional conflicts</i></p> <p><i>Organization does not belong to any advocacy coalition</i></p> <p><i>Limited space and resources</i></p>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Son las oportunidades que hay en este momento o en un futuro cercano: acciones, leyes, protocolos, coordinaciones, alianzas, recursos, mecanismos y oportunidades de crecimiento institucional. Vale la pena poner atención a ellas para alcanzar nuestro Resultado Esperado de Advocacy.</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Son las amenazas y posibles obstáculos en este momento o en un futuro cercano: acciones, leyes, protocolos, coordinaciones, organizaciones, recursos, mecanismos y tendencias políticas y religiosas. Vale la pena identificarlas y monitorear o neutralizarlas para alcanzar nuestro Resultado Esperado de Advocacy.</p>
<b>EJEMPLOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es posible interpretar algunas leyes a favor de las adolescentes</li> <li>- Existen protocolos de protección a las niñas establecidos</li> <li>- Hay alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales</li> <li>- Es una organización reconocida y con mayor trayectoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio de gobierno impulsa nuevas políticas en contra de mujeres jóvenes</li> <li>- Leyes que protegen a las niñas ya no son vigentes</li> <li>- Nuevo obispo está activamente contra de nuestro tema</li> <li>- Dirección de los hospitales se rehúsan a reconocer el nuevo protocolo para violencia sexual</li> </ul>



## A8.5 FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, Y AMENAZAS: ANALIZANDO LA CAPACIDAD PARA ADVOCACY

### HOJA DE TRABAJO: EJEMPLO DE FODA

**Instrucciones:** Completa el cuadro tomando en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de su organización o grupo en cuanto a la implementación de su estrategia de advocacy a favor de las niñas y adolescentes.

	Positivas	Negativas
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS



## A8.5 FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, Y AMENAZAS: ANALIZANDO LA CAPACIDAD PARA ADVOCACY

### HOJA DE TRABAJO: MI ANÁLISIS FODA

**Instrucciones:** Completa el cuadro tomando en cuenta las líneas de acción que deben seguir para darle seguimiento a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de su organización o grupo que identificaron en el cuadro anterior.

	Positivos	Negativos
FACTORES INTERNOS	<b>FORTALEZAS:</b> ¿Cuáles líneas de acción tendríamos que incluir para asegurar que este proyecto aprovecha nuestras fortalezas?	<b>DEBILIDADES:</b> ¿Cuáles líneas de acción tendríamos que incluir para transformar nuestras debilidades en fortalezas?
FACTORES EXTERNOS	<b>OPORTUNIDADES:</b> ¿Cuáles líneas de acción tendríamos que incluir para asegurar que este proyecto aprovecha las oportunidades?	<b>AMENAZAS:</b> ¿Cuáles líneas de acción tendríamos que incluir para transformar las amenazas en oportunidades o por lo menos minimizarlas?

