

GUÍA PRÁCTICA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA INCIDENCIA

Reconocimientos

Esta guía práctica tiene como objetivo proporcionar a la sociedad civil de las ENT una comprensión de los pasos para planificar y llevar a cabo campañas de incidencia exitosas, aprovechando ejemplos de la red mundial de alianzas nacionales y regionales de ENT de la Alianza de ENT (NCD Alliance). La Alianza de ENT agradece a las y los activistas de la sociedad civil y a las alianzas que proporcionaron información y ejemplos de su trabajo como casos. Esta guía práctica fue conceptualizada, gestionada y editada por Luis Manuel Encarnación, Linda Markova, Cristina Parsons Pérez y Katie Dain, de la Alianza de ENT. Elizabeth Leitman y Alessandra Durstine, de Catalyst Consulting Group (consultores externos), desarrollaron los perfiles de casos, las herramientas y ejemplos, y escribieron el contenido. Jimena Márquez y Mar Nieto se encargaron del diseño gráfico y la producción. Esta guía práctica fue posible gracias a la asociación de la Alianza de ENT con el Fondo Leona M. y Harry B. Helmsley Charitable Trust.



Editado por la Alianza de ENT, 2023
Diseño y maquetación: Mar Nieto
Coordinación editorial: Jennifer Bajdan; Jimena Márquez

Alianza de ENT
Avenida Giuseppe Motta 31-33, 1202 Ginebra, Suiza
www.ncdalliance.org



NCD Alliance
ADVOCACY INSTITUTE

Introducción

Las enfermedades no transmisibles (ENT) son un importante desafío mundial para la salud y el desarrollo, ya que representan 41 millones de muertes cada año (71% de todas las muertes a nivel mundial)¹ y causan la mitad de todas las discapacidades mundiales. Las ENT incluyen enfermedades como el cáncer, la diabetes, las enfermedades cardiovasculares, las enfermedades respiratorias crónicas, la salud mental y los trastornos neurológicos.

Los principales factores de riesgo modificables que contribuyen a las ENT son el tabaco, el consumo de alcohol, las dietas poco saludables, la inactividad física y la contaminación del aire. Se proyecta que las muertes por ENT aumentarán a 52 millones, el 75% de todas las muertes, en 2030. Casi una cuarta parte de todas las personas viven actualmente con al menos una ENT, y el número de personas que viven con más de una ENT ha aumentado constantemente en los últimos 20 años para convertirse en la nueva normalidad en muchas partes del mundo. Aunque la carga es universal, los países de ingresos bajos y medianos (PIBM) son los más afectados, con más de tres cuartas partes de todas las muertes por ENT en estos países. Las ENT están afectando a los sistemas de salud, reduciendo el capital humano, socavando el desarrollo económico y amenazando la seguridad mundial, y las organizaciones de la sociedad civil desempeñan un papel fundamental en la dirección de campañas estratégicas de incidencia, sensibilización y rendición de cuentas para elevar el perfil de las ENT y exigir la voluntad política y las acciones de alto nivel necesarias para atender a las ENT y a sus factores de riesgo.

La Alianza de ENT (NCD Alliance) es una red única de la sociedad civil, dedicada a moldear un mundo en el que todas las personas puedan vivir una vida saludable y productiva, libre del sufrimiento, del estigma, las discapacidades y las muertes prevenibles causadas por las enfermedades no transmisibles (ENT). Reúne a más de 300 miembros en 81 países, e incluye una red de 66 alianzas nacionales y regionales de ENT, formando un movimiento de la sociedad civil global, respetado, unido y creíble.

Esta Guía Práctica para la Planificación Estratégica de la Incidencia apoya el objetivo de la Alianza de ENT de fortalecer los esfuerzos de incidencia de la sociedad civil de las ENT para impulsar un cambio transformador a nivel mundial, regional y nacional. Presenta los ocho pasos principales para la planificación de la incidencia, con ejemplos, estudios de casos de la red, herramientas para la incidencia y otros recursos.

Papel de la sociedad civil en la prevención y el control de las ENT

La sociedad civil desempeña un papel clave en cuatro áreas principales de la prevención y el control de las ENT (conocidas como 'las cuatro A', por las siglas en inglés):

¿Cuáles son los objetivos de esta Guía Práctica? →

¿Quién y cómo se puede usar esta guía? →

¿Cómo está estructurada esta guía? →



INCIDENCIA (ADVOCACY)

Impulsar un cambio en el sistema, por ejemplo, influyendo en la legislación, la financiación o la política para la prevención y el control de las ENT y amplificando las voces de las personas que viven con ENT.



RENDICIÓN DE CUENTAS (ACCOUNTABILITY)

El proceso cíclico de monitoreo, revisión y acción. Implica el seguimiento de las acciones nacionales y mundiales de los sectores público y privado en relación con los compromisos políticos y normas acordados internacional o nacionalmente; y la posterior identificación de lo que funciona y por qué, lo que debe mejorarse y dónde se necesita una mayor acción.



ACCESO (ACCESS)

Incluye el acceso a la prestación de servicios de salud, a los medicamentos, al apoyo para pacientes, al apoyo legal y práctico, a la atención médica en situaciones humanitarias, etc.



SENSIBILIZACIÓN (AWARENESS)

Se dirige al público en general o a poblaciones específicas con iniciativas destinadas a ampliar los conocimientos y cambiar actitudes o comportamientos; busca aumentar la demanda pública por sus derechos y mejores servicios.

¿Cuáles son los objetivos de esta Guía Práctica?

BRINDAR ORIENTACIÓN a la sociedad civil de las ENT, en particular a las alianzas nacionales y regionales de ENT, para planificar y llevar a cabo campañas de incidencia exitosas y estratégicas.

PRESENTAR LOS PASOS CLAVE en la planificación y realización de la incidencia estratégica.

DESARROLLAR LAS HABILIDADES de las alianzas de ENT para planificar e implementar campañas de incidencia para lograr cambios en la ley y las políticas relacionadas con la prevención y el control de las ENT.

PROPORCIONAR HERRAMIENTAS PRÁCTICAS para la planificación de campañas de incidencia de las ENT.

INSPIRAR A LAS ALIANZAS DE ENT a actuar como activistas de las ENT.

¿Quién y cómo se puede usar esta guía?

PÚBLICO AL QUE VA DIRIGIDA

A las alianzas de ENT y a la sociedad civil a todos los niveles, desde los grupos recién formados hasta los muy establecidos.

ADAPTACIÓN

Modifica los enfoques de acuerdo con las realidades específicas de tu contexto y tus prioridades y oportunidades de incidencia.

¿Cómo está estructurada esta guía?

La guía te conduce a través de **8 pasos de la planificación estratégica de la incidencia**:

¿Qué es la incidencia?

La incidencia trata de buscar un cambio en el sistema, es la forma con la que la sociedad civil puede influir en la adopción (o fortalecimiento) de las políticas, los programas, las regulaciones, la legislación e incluso las asignaciones de fondos. La incidencia ayuda a avanzar en la prevención y el control de las ENT a través de cambios e impactos a gran escala. Requiere seguir un enfoque exhaustivo y bien pensado para promover y defender un tema específico, sobre la base de una comprensión clara del contexto social, de salud pública, político y de políticas circundante, creando el apoyo de los grupos clave para influir sobre quienes toman las decisiones en la adopción de una acción específica para lograr el cambio deseado.

Hay poder en los números, y como activistas de la salud global y las ENT, se nos alienta a asociarnos y colaborar con otras organizaciones de la sociedad civil de ENT y grupos de salud y desarrollo. Esto asegurará que nuestros esfuerzos de incidencia sean más fuertes y que podamos crear un entorno de políticas que propicie mayores beneficios para la salud de todas las personas, especialmente para las comunidades más necesitadas.

La incidencia no es un evento o actividad única, sino un proceso estratégico que sigue un plan diseñado para lograr el cambio deseado. Esta Guía Práctica recorre y amplía los 8 pasos recomendados por la Alianza de ENT para la planificación estratégica de la incidencia.

¿Cuáles son algunas de las características de la incidencia?

Busca un cambio

Trata de lograr la transformación del sistema.

Asociaciones

Promueve la acción colectiva y la búsqueda de un terreno común.

Estratégica

Sigue un enfoque estratégico, pero también es dinámica.

Impredecible

Con frecuencia se lleva a cabo en entornos que cambian rápidamente, rara vez es un proceso lineal.

Oportuna

El tiempo es primordial para la incidencia, y hay que aprovechar las ventanas de oportunidad; atendiendo las aperturas en aquellos procesos de políticas que puedan crear posibilidades de influencia sobre la dirección y los resultados (por ejemplo, fechas clave para una decisión gubernamental, elecciones u otras circunstancias importantes relacionadas con las prioridades de incidencia). Las ventanas de oportunidad permiten a las y los activistas impulsar soluciones políticas y llamar la atención sobre sus temas.

ARTE

Las y los activistas deben ser creativos e innovadores para aprovechar los recursos disponibles para alcanzar sus objetivos de incidencia y demostrar flexibilidad frente a los cambios rápidos de las políticas y en los entornos políticos.



La incidencia exitosa implica seguir un plan, una serie de pasos estratégicos recomendados para aumentar las posibilidades de lograr un cambio en el sistema.

Ejemplos de incidencia por las ENT

- Reuniones directas y de divulgación con las y los responsables políticos y de toma de decisiones.
- Comparecer ante comités gubernamentales, comisiones y cuerpos legislativos, y garantizar un espacio para la participación significativa de la sociedad civil y las comunidades (como las de las personas que viven con ENT y la juventud) en la toma de decisiones.
- Movilización pública a través de manifestaciones en la calle o en línea.
- Uso de los medios tradicionales y las redes sociales para elevar el perfil de las ENT entre un público objetivo diverso.
- Litigios para ejercer los derechos de la ciudadanía, defender u oponerse a las políticas.
- Abordar la acción o la inacción por parte de los gobiernos o de las industrias de productos básicos poco saludables.

¿Cuáles son los diferentes tipos de resultados de incidencia deseados?

- **Avances en la incidencia:** pasos incrementales hacia el logro de la meta general de incidencia, como el establecimiento de la agenda (por ejemplo, posicionar mejor el tema en la agenda política a través de un mejor encuadre, el desarrollo y la difusión de mensajes sobre las políticas, la priorización de las opciones de políticas) u obtener el apoyo público de alguna persona tomadora de decisiones clave, asegurar un asiento de la sociedad civil en un comité asesor, etc.
- **Éxitos de incidencia:** logros importantes como la promulgación de nueva política o la aprobación de una nueva ley como resultado de la campaña de incidencia.

En el estudio de caso 1 se muestran los logros de la Alianza Filipinas Saludable (HPA) con el lanzamiento de una campaña de incidencia estratégica y exitosa que movilizó a diferentes grupos de la sociedad civil de ENT hacia el objetivo compartido de lograr la Cobertura Sanitaria Universal (CSU) para todas las personas, y dirigiéndose a los poderes legislativo y ejecutivo para la aprobación de la Ley de Atención Médica Universal en 2019.

ESTUDIO DE CASO 1

Cómo funciona la incidencia: Alianza Filipinas Saludable (HPA) y la Ley de Atención Médica Universal, 2019

Sobre la Alianza Filipinas Saludable

En 2018, como parte de la primera fase del Programa Semillas del Instituto de Incidencia de la Alianza de ENT se apoyó una iniciativa para consolidar diferentes grupos de ENT en Filipinas, lo que resultó en la formación de la Alianza Filipinas Saludables (HPA). La alianza reúne a 15 miembros y se centra en la incidencia conjunta de políticas públicas y fiscales que promuevan la salud. Al igual que en muchos países de todo el mundo, la sociedad civil de las ENT en Filipinas había trabajado durante mucho tiempo, pero separada entre sí. Reunirse para formar la Alianza Filipinas Saludable requirió encontrar un terreno común y negociar prioridades entre organizaciones de diferentes tamaños, circunscripciones y áreas temáticas prioritarias.

Antecedentes de la incidencia por la CSU

La cobertura sanitaria universal se propuso por primera vez para su inclusión en la agenda nacional del gobierno filipino en 2009. Durante muchos años, el debate sobre la CSU se había centrado únicamente en los servicios curativos y la protección de los riesgos, mientras que la prevención de las ENT y la promoción de la salud se pasaron por alto en gran medida, y había poco apoyo público para aumentar los impuestos sobre los productos de tabaco y bebidas alcohólicas.

Éxito de la incidencia

Con la formación de la HPA, sus miembros decidieron centrar sus esfuerzos conjuntos de incidencia en reorientar el debate nacional sobre la CSU hacia la prevención de las ENT y la promoción de la salud. Las discusiones para legislar la CSU comenzaron en 2017, y después de dos años de trabajo político y técnico dedicado, la Ley Nacional de CSU (la primera de su tipo en la región del Pacífico Occidental) se aprobó en 2019. La ley inscribe automáticamente a todos las y los ciudadanos filipinos en el Programa Nacional de Seguro de Salud y prescribe reformas complementarias del sistema de salud, proporcionando acceso a la continuidad completa de los servicios de salud y protección contra las dificultades financieras. En junio de 2019, el presidente Duterte aprobó un aumento anual

gradual del impuesto sobre el tabaco y los cigarrillos electrónicos para ayudar a financiar la implementación de la CSU, una victoria importante para la prevención de las ENT, ya que el impuesto está diseñado para reducir el riesgo de ENT.

La estrategia

La HPA creó una estrategia integral de incidencia con varios objetivos, que incluyen:

- **Unir muchas voces en un mensaje claro:** Uniendo fuerzas bajo el paraguas de la HPA, las organizaciones miembros se centraron en transmitir un mensaje claro a los miembros del congreso y al público: colocar la prevención de las ENT y la promoción de la salud en el corazón del nuevo esquema de CSU, y utilizar los ingresos de un aumento de impuestos sobre los productos de tabaco y bebidas alcohólicas para financiar la implementación.
- **Movilizar a las personas que viven con ENT:** La HPA pudo capitalizar una mayor conciencia de la importancia de la promoción de la salud entre los grupos de pacientes, que tradicionalmente se han centrado más en la atención. Llevar la voz de las personas que viven con ENT a las discusiones sobre las políticas ayudó significativamente a replantear las discusiones sobre la CSU.
- **Involucrar a los medios de comunicación:** Si bien el apoyo a las reformas tributarias fue inicialmente bajo en 2016, la HPA junto con activistas de la salud aprovecharon las proyecciones presupuestarias oficiales que indicaban un déficit en la financiación de la CSU. Aprovechando el fuerte apoyo popular a la CSU, la HPA involucró estratégicamente a los medios de comunicación para presentar el argumento de que, si los políticos apoyaban la CSU, necesitaban estrategias realistas para financiarla.
- **Cultivar líderes políticos:** La HPA, bien equipada con las demandas de incidencia basados en la evidencia, cultivó una red de miembros confiables en el congreso y entre las y los senadores para convertirlos en líderes de la promoción de la salud y la prevención de las ENT. La HPA también utilizó la estrecha relación que lograron con el Ministerio de Finanzas para incidir por un aumento de impuestos.

Los 8 pasos para la planificación estratégica de la incidencia

Estos 8 pasos proporcionan elementos que ayudan a la sociedad civil para que planifique y lleve a cabo esfuerzos de incidencia. Como la incidencia rara vez es un proceso lineal e implica la necesidad de adaptarse a entornos que cambian rápidamente, las organizaciones pueden usar estos pasos secuencialmente o referirse a algunos según les sirva de guía durante la campaña de incidencia en sus etapas específicas o al revisar los planes existentes.

Reúne datos y evalúa el estado actual de la prevención y el control de las ENT, el entorno político y legal, las partes interesadas, los socios potenciales y otros factores en el entorno para planificar la estrategia general de incidencia.

Sobre la base del análisis respecto a la situación de incidencia en tu contexto, selecciona el tema de incidencia y determina tus metas y objetivos para la campaña de incidencia.

Mapea a aquellas personas que tienen capacidad de toma de decisiones directa o influencia sobre tu tema de incidencia por las ENT seleccionado.

La incidencia exitosa de las ENT implica formar asociaciones con un propósito en común, tanto dentro como fuera del ámbito de las ENT y de la salud, con el fin de lograr tus metas y objetivos de incidencia.

Selecciona tus tácticas de incidencia y crea mensajes de incidencia para explicarles a aquellas personas que tienen el poder de provocar un cambio, por qué deseas el cambio y cómo ayudará a prevenir o a controlar las ENT, o mejorar las vidas de las personas que viven con ENT, etc.

Desarrolla un plan de trabajo y un presupuesto sólidos para tomar medidas concretas para hacer realidad la campaña de incidencia de las ENT.

Evalúa cuándo es el momento adecuado para lanzar tu campaña de incidencia por las ENT (una ventana de oportunidad).

Realiza un seguimiento de las actividades de la campaña de incidencia de ENT y evalúa los avances a través del monitoreo, realiza ajustes cuando sea necesario y mide los logros generales y las lecciones aprendidas a través de la evaluación. No te olvides de celebrar los avances y los éxitos de la incidencia, agradeciendo a las y los líderes y aliados, y asegurando una motivación continua de los socios.

PASO 1

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE INCIDENCIA

VISIÓN GENERAL

- Cataloga lo que está sucediendo en términos de ENT a nivel local, nacional y/o regional.
- Establece el entorno político y legal, y las principales partes interesadas.
- La evidencia e información colectada se utiliza para identificar y seleccionar tu problema de incidencia, comprender el entorno de las políticas, determinar quiénes pueden ayudar u obstaculizar los esfuerzos de incidencia y planificar la estrategia general de incidencia.

¿Qué hace un análisis de situación?

- **Investigar:** Implica recopilar y evaluar información y evidencia que te ayude a comprender el panorama en el que estás desarrollando la campaña de incidencia.
- **Describir:** Permite establecer una imagen realista de las oportunidades, desafíos, brechas y recursos relacionados con la prevención y el control de las ENT en tu contexto.
- **Informar:** Guía la identificación de prioridades para tu trabajo de incidencia de ENT y dirige todos los pasos de tu plan de incidencia.

Un análisis de situación recopila información sobre las siguientes áreas:

- **El problema:** su magnitud, gravedad y sus posibles causas.
- **Las personas:** aquellas personas afectadas por el problema y aquellas que tienen el poder de cambiarlo o de influir en él.
- **El contexto:** el entorno social, político, legal, económico, cultural donde sucede el problema.
- **Barreras/Oportunidades:** los factores que impiden o promueven el cambio.
- **El panorama:** políticas, programas, reglamentos y leyes vigentes.

“Tratar de realizar consultas y compartir los resultados preliminares con las partes interesadas clave del gobierno y de la sociedad civil para lograr un entendimiento, un acuerdo, sobre estos hallazgos y los próximos pasos. Los análisis de situación que se centran en una política no serán efectivos a menos que las y los responsables de la toma de decisiones políticas y las y los activistas en el campo estén en la misma página”.

HeartFile/ Alianza de ENT Pakistán

¿Por qué realizar un análisis de situación?

- **Elige tu tema:** Identifica tu tema prioritario de ENT para la incidencia y los argumentos para lograr el apoyo.
- **Describe tu tema:** Demuestra hasta qué punto el tema tiene un impacto en las personas en tu entorno local, de país, región o a nivel mundial.
- **Enmarca tu tema:** Comprender la salud, el desarrollo, las políticas, el entorno regulatorio y legal que rodea tu tema para contextualizarlo.
- **Comprende a las partes interesadas:** Identifica a los actores clave y evalúa sus posturas en relación con el tema para armar tu estrategia de incidencia.
- **Forma asociaciones:** Identifica y selecciona posibles asociaciones para las campañas de incidencia.

1. Realizar una revisión de documentos:

Búsqueda

Realiza una revisión de documentos mediante el uso de palabras clave para buscar e identificar fuentes de datos cuantitativos y cualitativos sobre el problema y las personas afectadas por él, así como los documentos legales y de políticas relevantes. Las fuentes de información pueden ser:

- Estudios a gran escala a nivel poblacional (Manual de vigilancia STEPS: el método STEPwise para la vigilancia de los factores de riesgo de las enfermedades crónicas, [Approach to NCD Risk Factor Surveillance, STEPS](#), en inglés).
- Informes y portales de datos de la OMS ([Monitoreo de avances en materia de las ENT 2020 de la OMS, Encuestas de capacidad de los países sobre ENT de la OMS](#)).
- Políticas y estrategias nacionales de ENT.
- Informes sobre indicadores a nivel nacional, regional, de distrito o de establecimientos de salud.
- Investigaciones publicadas en revistas revisadas por pares (por ejemplo, el artículo de Allen et al de 2021 de [The Lancet sobre la implementación de políticas de ENT entre 2015-2020](#)).
- Estudios no publicados por OSC locales, instituciones académicas, etc.
- Reportajes en los medios de comunicación.

Revisión

Lee los datos demográficos y de salud, los resultados de las encuestas, los hallazgos de los estudios, las leyes, las regulaciones, las políticas, las estrategias y otros datos disponibles relevantes para comprender el panorama de las ENT en tu contexto.

Análisis

Escribe tus hallazgos, ten en cuenta las brechas y las oportunidades que se presentan en la información y en las políticas, que podrían ser la base de tu campaña de incidencia.

Al realizar un análisis situacional presta atención a:

- **Geografía:** áreas con altos niveles de mortalidad y morbilidad debido a las ENT.
- **Indicadores:** prevalencia e incidencia de ENT en tu contexto.
- **Grupos de riesgo:** las poblaciones más afectadas por distintas ENT.
- **Prioridades:** prioridades de salud del gobierno y dónde están las ENT en esa lista.
- **Tendencias:** en el gobierno y en otras iniciativas, leyes y políticas de salud, e indicadores generales de ENT a lo largo del tiempo.
- **Grupos relevantes y tomadores de decisiones:** para complementar la revisión de políticas y programas, evalúa quién es responsable de cada uno de los pasos del proceso de políticas (desde el diseño hasta la implementación, el cumplimiento y el monitoreo).

2. Involucrar a informantes clave para recopilar datos sobre el panorama de las ENT:

- Partes interesadas en las ENT
- Personas que viven con ENT
- Proveedores de servicios
- Responsables de la formulación de política
- Funcionarios del gobierno
- Académicos
- Sector privado
- OSC

La información empírica, como la experiencia de vida y los testimonios, desempeñan un papel importante en la incidencia. Muestran cómo un problema afecta a las personas de la comunidad y cómo las soluciones propuestas benefician a quienes deben beneficiar. También informan qué soluciones propuestas son más factibles y aceptables desde la perspectiva de la comunidad y de las y los usuarios finales. Pueden complementar los datos y la evidencia de informes, encuestas, etc., dándoles vida y marcando la urgencia de un tema.

Métodos de recopilación de datos de informantes clave:

- Entrevistas en profundidad
- Grupos focales
- Conversaciones comunitarias
- Talleres con partes interesadas

Preguntas para evaluar el alcance del problema de ENT en tu entorno:

- ¿Cuál es la evidencia disponible? ¿Es concluyente? ¿Proviene de una fuente con buena reputación?
- ¿Existe alguna evidencia regional o local que complemente los datos nacionales?
- ¿Cuál es la carga de morbilidad? ¿Qué tan grave es el problema? ¿Existen áreas geográficas o poblaciones específicas de mayor necesidad dentro de tu país?
- ¿Qué barreras enfrentan las personas para acceder a la prevención y el control de las ENT?
- ¿Quién o qué tiene un impacto en el problema?
- ¿Cómo ha cambiado el problema con el tiempo?
- ¿Cuáles son las principales consecuencias del problema?

¿Qué está haciendo tu gobierno con respecto a las ENT? ¿Qué se puede mejorar?

- **Establecer una línea de base:** responde las preguntas propuestas a continuación para una comprensión básica de las políticas y del entorno legal de las ENT en tu contexto.
- **Identificar las oportunidades:** para poder prepararse anticipadamente a las próximas ventanas de oportunidad para la incidencia relacionada con el desarrollo de políticas de ENT.

Preguntas para establecer el ambiente legal, político y regulatorio de las ENT:

- ¿En qué medida las ENT están integradas en las políticas, las normas, la legislación y las regulaciones de tu país? ¿Qué falta? ¿Qué se podría mejorar?
- ¿El gobierno está planeando o proponiendo cambiar estas políticas?
- ¿Las políticas, las normas, las leyes y las regulaciones existentes cumplen con los compromisos y recomendaciones internacionales? ¿Cómo podrían alinearse mejor con los marcos mundiales de salud, como el Plan de Acción Mundial para la Prevención y el Control de las ENT y otros paquetes técnicos específicos de enfermedades y factores de riesgo?
- ¿Qué perspectiva tiene el panorama político actual en tu país? ¿Se esperan cambios entrantes en el horizonte político, como cambios de gobierno o de gabinete debido a las elecciones?

NOTA: Una parte importante del análisis de situación es el mapeo político, que ayudará a robustecerlo. El mapeo político ayuda a identificar desde el principio quiénes son las partes interesadas y las y los tomadores de decisiones que tienen influencia sobre tu tema de incidencia, y la mejor manera de llegar y colaborar con estas personas, e incluso para contrarrestar sus ataques, si están en contra de la solución de política propuesta. Esto se abordará más a fondo en el **PASO 2 – Mapeo Político**.

Haz clic aquí para ir la Herramienta 1
Preguntas para establecer el ambiente legal, político y regulatorio de las ENT

Haz clic aquí para ir la Herramienta 2
Beneficios y desafíos de las fuentes de información seleccionadas para la incidencia de las ENT

Haz clic aquí para más recursos recomendados para ampliar tus conocimientos y habilidades sobre la realización de un análisis de situación para los esfuerzos de incidencia

En el estudio de caso 2 se puede ver cómo cuatro alianzas de ENT en diferentes partes del mundo han llevado a cabo y han utilizado los resultados de los análisis de situación para promover sus campañas de incidencia de las ENT: el caso de las alianzas de ENT en Egipto y en Malasia (centradas en el fortalecimiento de la fuerza laboral de atención médica); HeartFile/Alianza de ENT Pakistán (centrada en las políticas de ácidos grasos trans); y la Alianza de ENT Ruanda (centrada en la cobertura sanitaria universal y las ENT).

ESTUDIO DE CASO 2

Lecciones aprendidas de los análisis de situación: los casos de Egipto, Malasia, Pakistán y Ruanda

Antecedentes

Estas cuatro alianzas de ENT realizaron análisis de la situación de la incidencia para fundamentar sus estrategias de incidencia con evidencias:

- **Alianzas de ENT de Egipto y de Malasia:** para comprender mejor las brechas y los desafíos del fortalecimiento de la fuerza laboral de salud de las ENT para avanzar hacia la CSU.
- **HeartFile/Alianza de ENT de Pakistán:** para evaluar el panorama político de las grasas trans en el país consiguiendo una base de evidencia para su eliminación.
- **Alianza de ENT de Ruanda:** para evaluar las políticas, los programas y el panorama político de las ENT y la cobertura universal de salud (CSU) en Ruanda.

Desafíos en la realización e interpretación de los resultados de los análisis de situación

- **Pandemia de COVID-19:** Las restricciones y la demanda de personal de salud impuestas por la pandemia de COVID-19 presentaron desafíos en la realización del análisis de situación. Las alianzas en Egipto y Malasia se toparon con una limitada disponibilidad de médicos que podían participar en entrevistas y encuestas, además de las otras restricciones que impedían hacer entrevistas en persona o realizar grupos focales cara a cara.
- **Falta de conciencia de las partes interesadas:** La Alianza de ENT Ruanda enfrentó dificultades para llegar y comunicarse con algunas de las partes interesadas, no solo por la pandemia, sino también debido al bajo nivel de conciencia que tenían sobre sus propios roles en los programas de ENT.
- **Falta de datos:** HeartFile identificó una falta de datos sobre el consumo de grasas trans, lo que luego presentó desafíos para refinar los resultados de su análisis de situación.

Lecciones aprendidas y experiencias en la realización de un análisis de situación

- **Los análisis de situación fortalecen las actividades de incidencia:** Las alianzas encontraron que los análisis de situación les permitieron planificar e implementar mejor las actividades de incidencia, ayudando a determinar las prioridades y sirviendo como fuente de evidencia para la planificación de campañas.

- **La realización de un análisis de situación ayuda a construir coaliciones:** Los análisis de situación ayudan a establecer un consenso sobre cuestiones específicas de incidencia, como la información clave y las recomendaciones de incidencia, así como a mapear a las partes interesadas clave para identificar aliados dentro del gobierno, en la sociedad civil, los medios de comunicación y otros grupos de salud y desarrollo.

Recomendaciones para llevar a cabo análisis de situación exitosos

- **Involucrar a una amplia gama de partes interesadas para fortalecer los resultados del análisis de la situación y la estrategia de incidencia:** Las Alianzas Egipto y Malasia recomiendan buscar información de las y los trabajadores de la salud en todos los niveles para proporcionar una comprensión integral de todo el panorama. La Alianza de Ruanda recomienda adoptar un enfoque participativo para identificar e involucrar a las partes interesadas clave de las ENT en la planificación de la incidencia, especialmente a las OSC y a las personas que viven con ENT.
- **Involucrar a las y los tomadores de decisiones y activistas clave desde el principio para construir un consenso:** HeartFile recomienda involucrar a las partes interesadas clave dentro de los organismos gubernamentales y reguladores antes de comenzar un análisis de la situación, asegurando el apoyo y los resultados futuros de consenso.
- **Dedicar tiempo a localizar la fuente del problema para realizar un análisis mejor y más preciso:** Asegúrate de identificar cuál es la fuente del problema que requiere un cambio político, legislativo y/o regulatorio, y mapea exhaustivamente el dominio preciso de las políticas y las jurisdicciones involucradas.
- **Protegerse contra la interferencia de la industria en la recopilación de datos y en el establecimiento de la agenda:** Siempre toma medidas para garantizar que las industrias de productos insalubres no puedan influir en el análisis ni en las recomendaciones.
- **Asegurarse de compartir los resultados ampliamente:** Validar y difundir los resultados de un análisis de situación es importante para fundamentar un plan de incidencia.

PASO 2

SELECCIONA EL TEMA PRIORITARIO, LA META Y LOS OBJETIVOS

VISIÓN GENERAL

- En función de los resultados del análisis de situación de incidencia, selecciona el tema prioritario y luego determina la meta de la incidencia y los objetivos específicos de tu campaña.
- El tema identifica el problema y su solución para abordarlo a través de la incidencia.
- La meta es tu visión a largo plazo para el cambio, y los objetivos son los pasos a corto plazo para abordar las soluciones a tu problema, y así avanzar hacia el logro de tu meta.

PREGUNTAS PARA EXPLORAR:

- ¿Cómo defines y seleccionas un tema de incidencia? ¿Qué se necesita cambiar?
- ¿Qué quieres lograr a través de la campaña de incidencia?
- ¿Cómo defines las metas y los objetivos de la incidencia?

¿Qué es un tema de incidencia de las ENT?

- Es el foco de tu trabajo o campaña de incidencia.
- Es un cambio que quieres ver que suceda: una solución de política a un problema identificado que se puede resolver a través de la intervención de una institución u organización específica.
- NO es solo un tema amplio, es decir "las ENT"; sino que combina un problema específico con una propuesta de solución.
- **PROBLEMA + SOLUCIÓN = TEMA DE INCIDENCIA**

NOTA

Al considerar las soluciones a tu problema relacionado con las ENT, asegúrate de:

- Mantener las necesidades y recomendaciones de las personas que viven con ENT en el centro de la solución.
- Elegir soluciones a las políticas que estén comprobadas, respaldadas por evidencia.

EJEMPLO DE UN TEMA DE INCIDENCIA

Una legislación que grave a las bebidas azucaradas con el fin de frenar el sobrepeso y la obesidad.

Un tema de incidencia se identifica a través del análisis de situación realizado en el Paso 1, realizando investigaciones y analizando el problema, y definiendo posibles soluciones de políticas. Al identificar las diferentes soluciones de una política, es importante evaluar su viabilidad en términos de la evidencia disponible, la existencia de un entorno político propicio, el interés y la voluntad existente en esta política, entre otros factores. Para que estar seguro de que tu problema es **específico**, establece una breve declaración del problema principal y luego identifica sus causas raíz para clarificar el tema.

Para identificar tu tema de incidencia, deberás considerar:

- **Problemas específicos:** ¿Qué ocurre? ¿A quiénes? ¿Dónde sucede? ¿Cuándo?
- **Causas raíz:** Continúa preguntándote los porqués para llegar a un nivel más profundo de causalidades
- **Barreras:** ¿Qué impide que se resuelvan estos problemas (factores políticos, económicos, culturales, sociales)?
- **Soluciones:** ¿Qué enfoques funcionarían? ¿Cómo, quiénes, qué, dónde, cuándo?
- **Oportunidades:** ¿Hay ventanas de oportunidad para influir en el tema?

¿Cuáles son algunos de los criterios para elegir tu tema de incidencia de ENT?

- **Alcance:** ¿Qué tan generalizado es el tema? ¿Puedes cuantificar su impacto en las comunidades, en las personas que viven con ENT?
- **Evidencia:** La solución ¿se basa en la evidencia? ¿Se puede confirmar con datos?
- **Viabilidad:** La solución ¿es realista y conseguible?
- **Comunicación:** ¿Qué tan fácil es explicar y entender el tema?
- **Atractivo:** ¿Atraerá apoyo? ¿De quién/es?
- **Demostrable:** ¿Puedes demostrar cómo la solución ayudará a prevenir y/o controlar a las ENT y cómo beneficiará a la comunidad, a las personas que viven con ENT?
- **Asociaciones:** ¿Existen redes de la sociedad civil relacionadas con el tema?
- **Oportunidad:** ¿Hay apertura para influir en el tema?
- **Riesgo:** ¿Cómo afectaría la reputación de tu alianza u organización?

Haz clic aquí para ir a la Herramienta 4
Lista de verificación para seleccionar/ priorizar un tema de incidencia de las ENT

Una vez que se define el tema de incidencia, el siguiente paso es identificar tu meta de incidencia.

- Implica una visión a largo plazo (5-10 años) para el cambio de políticas sobre las ENT.
- Es el asunto de tus esfuerzos de incidencia.
- No puede ser logrado por un solo grupo, sino por un colectivo.
- Existe más allá de tu alianza u organización.
- Orienta a una alianza para la incidencia a largo plazo.

EJEMPLO DE UNA META DE INCIDENCIA

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Objetivo 3. Meta 3.4

Para el año 2030, reducir la mortalidad prematura por ENT en un tercio por medio de la prevención y el tratamiento, y promover la salud mental y el bienestar.

Una vez que se define la meta de incidencia a largo plazo, es hora de delinear los objetivos específicos de incidencia:

- Objetivos a corto plazo (generalmente 1-2 años), orientados a la acción.
- Pequeños pasos incrementales a completar que ayudarán a avanzar hacia la meta de incidencia.
- Describe el cambio **que se quiere** lograr, **quién** hará el cambio y **cuándo** sucederá.

¿Qué son los objetivos SMART?

Asegúrate de que tus objetivos de incidencia de ENT sean "SMART", que significa:



ESPECÍFICO

¿Qué quieres hacer?
Indica claramente lo que deseas lograr



MEDIBLE

¿Cómo sabrás cuándo lo has alcanzado?
Seguimiento y monitoreo de avances



ALCANZABLE

¿Está en tu poder lograrlo?



REALISTA/RELEVANTE

¿Puedes lograrlo razonablemente? ¿Está en línea con la misión de tu alianza de ENT?



TIEMPO

¿Cuándo lo lograrás?
Establece un marco de tiempo, un cronograma, para cumplirlo.

EJEMPLOS DE OBJETIVOS DE INCIDENCIA DE LAS ENT:

- Asegurar la aprobación del Congreso de un paquete de impuestos sobre el alcohol y el tabaco para financiar la Cobertura Universal de Salud para octubre de 2022.
- Para el segundo año de la administración, asegurar que el Ministerio de Salud adopte una nueva Estrategia Nacional plurianual de ENT, presupuestada y con objetivos claros y medibles.

Haz clic aquí para ir a la Herramienta 5

Hoja de trabajo para definir temas, metas y objetivos de incidencia

Para medir los avances de cada uno de tus objetivos de incidencia y los pasos incrementales hacia tu meta, deberás establecer indicadores de éxito que te ayudarán a medir los avances y éxitos relevantes con tu campaña de incidencia. Cuanto más específicos sean tus indicadores, más fácil será evaluar tus avances. Los indicadores se abordarán más a fondo en el **PASO 8 – Monitorear y Evaluar**.

En el estudio de caso 3 se demuestra cómo una alianza de ENT puede aprovechar las ventanas de oportunidad para avanzar en un tema de incidencia, utilizando el ejemplo de la organización Vietnam-ENT (NCDs-VN) y su campaña de incidencia sobre la ley de control del alcohol de 2019.

ESTUDIO DE CASO 3

Aprovechar las ventanas de oportunidad para avanzar en un tema de incidencia: Vietnam-ENT y la ley de control del alcohol de 2019

Antecedentes

En abril de 2018, ante el consumo de alcohol en aumento en Vietnam (un aumento estimado del 50% entre el 2002 y el 2016) se presentó públicamente un proyecto de ley, en desarrollo desde el 2008, para frenar el consumo de alcohol. Aprovechando esta ventana de oportunidad para la incidencia, Vietnam-ENT ideó una estrategia para contrarrestar la oposición de la industria del alcohol al proyecto de ley y para generar un apoyo público para su aprobación. Frente a la falta de conciencia pública de los beneficios de la ley, junto con la campaña de desinformación de la industria del alcohol dirigida a la Asamblea Nacional, Vietnam-ENT construyó una fuerte coalición de la sociedad civil para aumentar la conciencia pública, reenfocar el debate en la evidencia científica, ayudar a disipar los mitos perpetuados por la industria y exponer la manipulación de la industria en el proceso de las políticas. Esta incidencia contribuyó a la aprobación exitosa de la ley en junio de 2019, y aunque se debilitó significativamente a lo largo del proceso de redacción con la eliminación de muchas de las medidas de política de las mejores inversiones ('best buys') de la OMS, la ley se considera un hito que aceleró el compromiso del país con la prevención de las ENT al reducir un importante factor de riesgo de ENT.

Estrategia de incidencia

Vietnam-ENT lanzó una campaña por fases utilizando distintos impulsores. La primera fase de la campaña aprovechó el impulso de la Reunión Nacional de Alto Nivel sobre las ENT de 2018 para apuntar a la primera votación de la Asamblea Nacional sobre el proyecto de ley. La siguiente fase de la campaña desencadenó una serie de cuatro casos de violación y accidentes involucrando adolescentes y relacionados con el alcohol sucedidos el mes anterior a la votación final de la Asamblea sobre la ley. Algunas de las tácticas específicas que utilizaron fueron:

- Posicionar las evidencias basada en la comunidad para expandir la base de evidencia más allá de la literatura científica y producir narrativas relacionables, para educar al público

y a quienes formulan las políticas sobre por qué la ley era importante.

- Invitar a las y los reporteros a talleres con víctimas de daños relacionados con el alcohol y sus familias para asegurarse de que sus historias aparezcan en sus redes oficiales y sociales.
- Enviar cartas públicas a las y los responsables de la toma de decisiones y portavoces de la industria para responder a la desinformación y a los intentos de descarrilar o debilitar la ley.
- Vincular los esfuerzos de incidencia a una campaña anticorrupción dirigida por el Ministerio de Políticas y exponer a quienes apoyan los intereses de la industria dentro del sistema gubernamental.
- Usar las redes sociales (Facebook, Twitter) como una herramienta para exponer la interferencia de la industria en el desarrollo de las políticas, actualizar al público sobre las discusiones de la ley en la Asamblea Nacional y aumentar los recursos de campaña.

Análisis

Vietnam-ENT planeó una innovadora campaña de incidencia que acompañó a la ley de principio a fin. La iniciativa mostró agilidad y rapidez para responder a los impulsores de la incidencia y aprovechar las ventanas de oportunidad, como la Reunión Nacional de Alto Nivel de 2018 sobre ENT, las reuniones de la Asamblea Nacional y las trágicas muertes relacionadas con el alcohol.

La alianza también mostró flexibilidad en el empleo de una variedad de estrategias: trabajar con el Ministerio de Salud, dar lugar para que se expresen las opiniones de la sociedad civil de las ENT en los talleres del gobierno y en la Asamblea Nacional, escribir cartas a las y los líderes políticos, usar los medios de comunicación y permitir que las víctimas de daños causados por el alcohol hablen en plataformas políticas.

Recomendaciones

La campaña de Vietnam-ENT ofrece lecciones clave sobre cómo aprovechar las ventanas de oportunidad estratégicas, utilizando impulsores y fases planificadas, y aprovechando la plataforma anticorrupción para avanzar en la incidencia de políticas de las ENT contra la oposición de las industrias de productos básicos no saludables. Algunas recomendaciones específicas son:

- Aprovechar el impulso político o social para lanzar una campaña sobre un tema con un gran potencial de victoria.
- Utilizar plataformas anticorrupción para identificar y exponer al sector pro-industria.
- Aumentar la evidencia y los recursos internacionales con datos y contribuciones locales.
- Usar las redes sociales para sortear el bloqueo de los principales medios de comunicación.
- Divulgar la comunicación con el gobierno al público con fines de educación, transparencia e incidencia.
- Construir una infraestructura propia que facilite los espectáculos en vivo para una rápida difusión a través de las redes sociales y los medios de comunicación.

PASO 3

MAPEO POLÍTICO

VISIÓN GENERAL

- Un subconjunto del análisis de situación de la incidencia, en el que se trazan activamente los públicos o audiencias primarias y secundarias que tienen la capacidad de tomar decisiones directamente o de influenciar sobre tu tema de incidencia de ENT.

PREGUNTAS PARA EXPLORAR:

- ¿Qué es el mapeo político para la incidencia de ENT?
- ¿Cómo puedes usar el mapeo político para construir tu campaña de incidencia de las ENT?
- ¿Cómo puede tu alianza u organización identificar las audiencias políticas apropiadas (primarias y secundarias) para llegar con tu campaña?

Al realizar tu análisis de situación e identificar tu tema de incidencia de las ENT, no solo es importante comprender el panorama de la salud y de las políticas, sino también comprender y evaluar el sistema político y el poder y la dinámica política que se relacionan con la toma de decisiones en salud pública y que podrían afectar tu campaña de incidencia. Parte de este análisis implica identificar los organismos clave de toma de decisiones y del gobierno, y las personas, involucradas en el tema de incidencia, y que tienen capacidad de toma de decisiones directa o influencia sobre él.

Tales audiencias incluyen individuos como el ministro de salud o el presidente del comité de salud en el Congreso, así como los órganos y oficinas que representan, como el Ministerio de Salud, el Departamento de Salud, los Comités de Salud y cualquier otro órgano de toma de decisiones que esté involucrado en tu asunto de política. Llevar a cabo un mapeo político de dichas partes interesadas es clave para comprender su poder, influencia e incluso su motivación para participar o no en tu tema de incidencia, así como los mecanismos formales e informales que tienen a mano para hacerlo.

¿Qué hace el mapeo político para la incidencia de las ENT?

- **Identificar:** Determina las audiencias de políticas (tomadores de decisiones e “influyentes”) con el poder de lograr o influir en el cambio que se está buscando.
- **Investigar:** Implica comprender los procesos de formulación de políticas e investigar y crear perfiles de las personas objetivo: sus áreas de trabajo, dinámicas y tendencias de poder, postura, intereses, relaciones, puntos de vista, opiniones, acciones, que sean relevantes para tu problema de política.
- **Categorizar:** Útil para identificar a tus líderes, aliados y oponentes.
- **Planear:** Proporciona información relevante sobre las audiencias de las políticas y los mecanismos de formulación de políticas para ayudar a seleccionar tus tácticas de incidencia, y para desarrollar y modificar mensajes de incidencia efectivos.
- **Informar:** Un mapa dinámico que debe actualizarse a lo largo de la estrategia de incidencia, ya que las posiciones de las personas objetivo pueden cambiar con el tiempo.

Comprender quiénes son las personas objetivo de la incidencia:²

¿Quién es la persona objetivo principal?

- La persona **que tiene el poder de hacer el cambio que estás defendiendo**, un tomador de decisiones con la autoridad directa para influir en el resultado de tus objetivos de incidencia (por ejemplo, funcionarios gubernamentales, ministros, líderes de países, representantes de la ONU, etc.).
- **Siempre es una persona** y no una institución (por ejemplo, Ministro de Relaciones Exteriores, Jefe de la Comisión de Salud, etc.).

² Adaptado de: Herramientas para la Incidencia de Cáncer en África (Cancer Advocacy Training Toolkit for Africa), Fundación del Cáncer África Oxford (AfrOx), la Organización Africana para la Formación y el Tratamiento del Cáncer (AORTIC), la Sociedad Europea de Oncología Médica (ESMO) y la Unión Internacional para el Control del Cáncer (UICC) https://www.esmo.org/content/download/7981/166776/1/Cancer_Prevention_Advocacy_Training_Toolkit_for_Africa.pdf

¿Quiénes son las personas objetivo secundario?

- Persona o grupo con el **poder de influir sobre la persona objetivo principal** (por ejemplo, los medios de comunicación, organizaciones poderosas relevantes, un miembro de la familia del objetivo principal, otras y otros tomadores de decisiones, expertos, líderes de opinión, etc.).
- Tiene el **potencial de asociarse** a tu plan de incidencia.

EJEMPLO DE PERSONAS OBJETIVO PRIMARIOS Y SECUNDARIOS

Objetivo de incidencia

En un período de dos años, promulgar una legislación a través del parlamento para integrar los servicios de ENT en el Plan Nacional de Seguro de Salud, para avanzar hacia la Cobertura Sanitaria Universal (CSU).

Persona objetivo principal

Congresista XX, presidenta de la Comisión de Salud.

Personas objetivo secundarios

Miembros del Comité de Salud y demás parlamentarios; tomadores de decisiones clave dentro del Ministerio de Salud (especialmente la brigada del Plan de Seguro de Salud); miembros de agencias gubernamentales a cargo de las asignaciones presupuestarias, etc.

Preguntas clave a considerar al investigar tus audiencias de políticas:

- ¿Quiénes son las y los tomadores de decisiones con influencia o una opinión directa en tu tema?
- ¿Cuál es su perfil y las principales áreas de trabajo relacionadas con tu tema de política?
- ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades como personas objetivo de la incidencia?
- ¿Qué grado de poder tienen sobre tu tema de política?
- ¿Son aliados, opositores o neutrales?

Haz clic aquí para ir a la Herramienta 6
Guía de bolsillo del Instituto de Incidencia de la
Alianza de ENT para el Mapeo Político

PASO 4

GENERAR APOYO ENTRE LOS GRUPOS

VISIÓN GENERAL

- Debido a la escala y complejidad de la epidemia de ENT, las asociaciones y alianzas de ENT son cruciales para lograr una acción coordinada y efectiva.
- El éxito de la incidencia de las ENT implica trabajar en asociación hacia un propósito común.
- Identifica y acércate a las partes interesadas relevantes para que se conviertan en asociadas y aliadas en el logro de tus metas y objetivos de incidencia de las ENT.

¿Qué son las asociaciones?

- Una cooperación organizada entre diferentes grupos para trabajar juntos hacia el logro de un objetivo en común.
- Puede involucrar a organizaciones del mismo sector (salud y/o ENT) u otros sectores (medio ambiente, género, desarrollo, etc.) e involucrar a una variedad de actores, incluidas las personas que viven con ENT, las OSC, los grupos comunitarios, las sociedades profesionales, el mundo académico, los medios de comunicación, el sector privado relevante, las agencias gubernamentales, las organizaciones multilaterales e internacionales.

NOTA: Al desarrollar y desplegar tu plan de incidencia, considera los beneficios potenciales de las asociaciones pensando 'fuera de la caja': ¿Qué partes interesadas dentro y fuera de las ENT y del sector de la salud podrían asociarse?

¿Para qué trabajar en asociaciones para la incidencia de las ENT? ³

- **Compartir:** información complementaria, inteligencia de incidencia, ideas, credibilidad, oportunidades, habilidades, contactos y recursos.
- **Desarrollar:** nuevas ideas y formas de pensar sobre tu problema.
- **Acceso:** a más conocimientos, experiencias y recursos.
- **Construir una base comunitaria:** llegar a las personas que viven con ENT, a la juventud y a otras comunidades.
- **Aumentar:** el poder y la eficacia de tu campaña de incidencia de las ENT al ampliar tu base de apoyo.
- **Coordinar:** una plataforma para la incidencia y la acción unificadas contra las ENT.

EJEMPLOS DE OTRAS PARTES INTERESADAS EN ENT PARA MOVILIZAR Y/O ASOCIARSE CON

Individuos, grupos u organizaciones que se ven afectados o afectan a las políticas, los programas o la prestación de servicios de ENT y que cuentan con asociaciones que aportan sus propios recursos, redes, experiencias, conocimientos y valores institucionales a la combinación de partes interesadas:⁴

- **Personas que viven con ENT** y sus familias, comunidades afectadas por ENT.
- **Comunidad médica** y sociedades y asociaciones profesionales.
- **OSC y alianzas o coaliciones** que trabajan en ENT y cuestiones relacionadas con la salud y los factores de riesgo (por ejemplo, equidad alimentaria y nutrición) o cuestiones de desarrollo relacionadas (por ejemplo, pobreza, cuestiones humanitarias, etc.).
- **Sector privado** pertinente.
- **Expertos** en salud pública (académicos, gubernamentales, instituciones de investigación, etc.).
- **Responsables** de la formulación de políticas gubernamentales (salud, transporte, finanzas, agricultura, etc.).
- **Organismos transnacionales** (agencias de las Naciones Unidas, Organización Mundial de la Salud).

¿Cómo puedes identificar y analizar a las partes interesadas en las ENT?

- **Partes interesadas:** ¿Quiénes son los actores clave en las ENT en tu entorno?
- **Poder:** ¿Cuál es su nivel de poder, influencia e interés en las ENT?
- **Especialización:** ¿Cuáles son sus principales actividades y áreas de trabajo?
- **Evaluación:** ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
- **Potencial de asociación:** ¿Podrían estar involucrados en tu trabajo de incidencia?

¿Cómo puedes identificar socios para tu plan de incidencia de las ENT?

- Utilizar el **mapeo de las partes interesadas** para recopilar información sobre los perfiles, actividades, fortalezas, necesidades, desafíos y oportunidades de las partes interesadas para la acción contra las ENT.
- En función de los resultados del mapeo de las partes interesadas, selecciona las asociaciones apropiadas.
- Llevar a cabo una **evaluación de las necesidades** de las asociaciones potenciales para facilitar este proceso.

⁴ Adaptado de: Control del Cáncer: Aplicación de los conocimientos. Guía de la OMS para Desarrollar Programas Eficaces: Módulo 6: Política y Abogacía. Ginebra: Organización Mundial de la Salud; 2008. PMID: 24716264, <https://www.who.int/cancer/FINAL-Advocacy-Module%206.pdf>

⁵ Alianza de ENT (NCDA) "[Guía práctica sobre cómo construir alianzas nacionales y regionales efectivas de ENT](#)" para más información sobre los beneficios de trabajar en coaliciones.

⁶ El sector privado relevante puede convertirse en aliado en tus campañas de incidencia. Sin embargo, no todo el sector privado es igual. La incidencia de las ENT atrae el interés de las industrias de productos básicos no saludables que intentarán bloquear, demorar y evitar que el cambio de política afecte a sus intereses. Siempre protege tus esfuerzos de incidencia de su influencia indebida y hay que prestar atención a posibles casos de conflicto de intereses que puedan obstaculizar tu trabajo e integridad.

Mapeo de partes interesadas: Identificación de posibles miembros y partes aliadas de las alianzas de ENT

Como sugiere la [Guía práctica de la Alianza de ENT](#) sobre cómo construir alianzas nacionales y regionales efectivas de ENT, una vez que se identifica la necesidad de una alianza/asociación, es hora de determinar quién necesitaría y podría ser parte de ella. Los miembros y aliados de las alianzas deben compartir intereses y vínculos comunes con las ENT, los factores de riesgo y las cuestiones relacionadas con la salud y el desarrollo. Si estás formando una nueva alianza o expandiendo una existente, es importante considerar a las OSC y otros aliados relevantes que:

- ya están abordando las ENT y sus factores de riesgo activamente en el país.
- pueden o no estar activos, pero son fundamentales para acelerar la respuesta.
- trabajan en otras cuestiones que son relevantes para la respuesta a las ENT.
- comparten un interés de asociación sobre el tema.
- son respetados y están bien posicionados.
- no obstaculizarán tus esfuerzos ni presentan ningún conflicto de intereses (por ejemplo, OSC financiadas y formadas por industrias de productos básicos insalubres).

La Figura 1 ayuda a expandir el mapeo de las partes interesadas al colocarlas en una matriz de acuerdo con su nivel de influencia/poder e interés/voluntad en tu área de incidencia. Todas las partes interesadas que puedan tener una influencia sobre tu tema de incidencia pueden colocarse en la matriz, lo que ayuda a priorizar a aquellas que pueden convertirse en aliados potenciales y objetivo primarios y secundarios de incidencia.

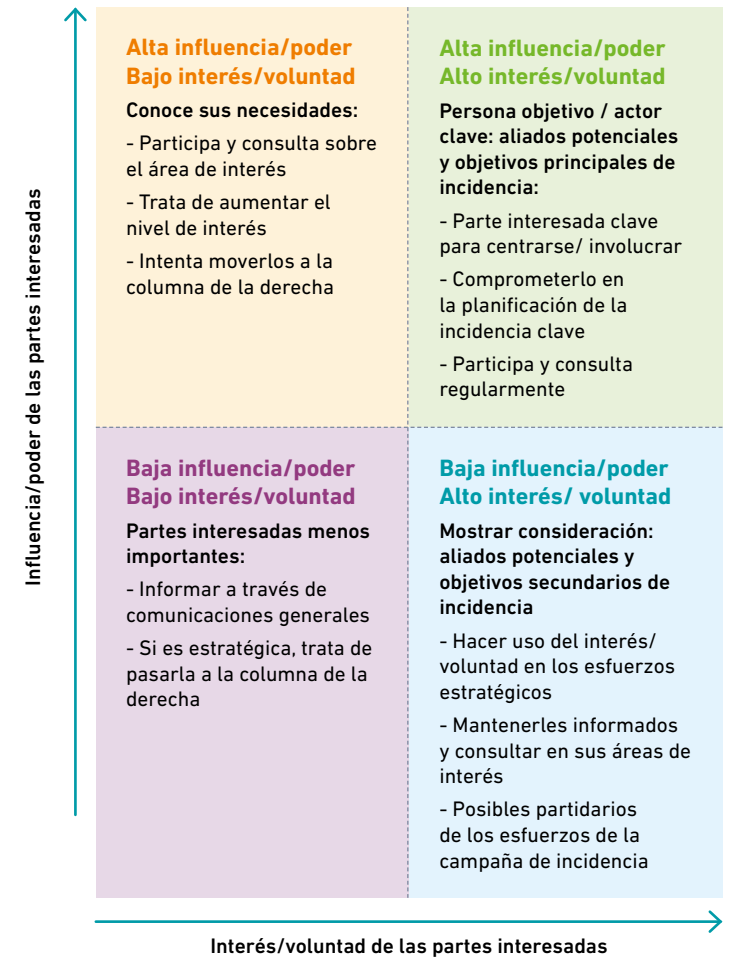


Figura 1 – Matriz de mapeo de partes interesadas⁷

⁷ Adaptado de: IIED (abril de 2018). Conjunto de herramientas de incidencia - Incidencia centrada en las personas para un sistema alimentario más sostenible. Disponible en <https://pubs.iied.org/sites/default/files/pdfs/migrate/G04301.pdf>

Información para recopilar durante la realización de un mapeo de partes interesadas:

- **Relación:** ¿Tienen una coalición existente que trabaje en ENT u otra área? Si no es así, ¿cómo podrías conectarte con ellos?
- **Intereses compartidos:** ¿Comparten un objetivo común?
- **Conexiones:** ¿Tienen relaciones con las o los actores que quieres involucrar? ¿Tienen relaciones con las y los principales responsables de la toma de decisiones sobre las ENT?
- **Tema:** ¿Cuáles son sus opiniones sobre tu tema de incidencia de las ENT seleccionado? ¿Qué actividades, si las hay, han realizado relacionadas con el tema?
- **Experiencia:** ¿Cuáles son sus principales habilidades y fortalezas? ¿Son complementarios y beneficiosos para tu alianza u organización?
- **Personas que viven con ENT:** ¿Tienen un historial de trabajo e involucramiento significativo con personas que viven con ENT y las comunidades?
- **Participación:** ¿Trabajan con poblaciones vulnerables o geográficamente remotas que podrían ampliar tu red y aumentar la participación?

¿Cómo pueden las partes asociadas trabajar juntas de manera efectiva?

- **Planificación:** Seleccionar socios estratégicos y establecer metas alcanzables desde el principio.
- **Gestionar las expectativas:** Establecer expectativas claras para los roles, las contribuciones y los métodos de trabajo conjuntos.
- **Participación:** Fomentar la participación activa entre todas las partes asociadas.
- **Monitoreo:** Delegar responsabilidades y realizar un seguimiento de los resultados.
- **Cooperación:** Promover el liderazgo colectivo.
- **Involucre a expertos:** Utilizar oradores creíbles de cada organización asociada.
- **Programación:** Seguir un calendario acordado para la planificación y la acción.
- **Comunicaciones:** Desarrollar un mecanismo para actualizaciones y reuniones periódicas.
- **Inclusión:** Crear un sentido de pertenencia, compromiso y confianza.

Haz clic aquí para más recursos recomendados para ampliar los conocimientos y habilidades sobre la creación de apoyo entre diferentes grupos

En el estudio de caso 4 se demuestra cómo las alianzas de ENT pueden identificar aliados y movilizar un mayor apoyo para la prevención y el control de las ENT, utilizando el ejemplo de la Red africana de ENT que superan los obstáculos geográficos y lingüísticos movilizándolo a aliados y socios en toda África para posicionar las ENT en la agenda de la región, especialmente durante la Reunión del Comité Regional de la OMS para África.

ESTUDIO DE CASO 4

Movilización del apoyo de la sociedad civil a las ENT en toda África

Antecedentes

La Red Africana de ENT (ANN) es una coalición de 14 alianzas nacionales de ENT que trabajan en los esfuerzos regionales de incidencia para avanzar en la prevención y el control de las ENT en el continente africano. Concebida en 2015 en la conferencia de la Alianza de ENT de África Oriental, la ANN se estableció formalmente en 2020.

La ANN ha buscado identificar grupos y alianzas relevantes de la sociedad civil en el continente y movilizarlos hacia objetivos comunes de incidencia sobre la prevención y el control de las ENT y la Cobertura Sanitaria Universal. La alianza ha identificado miembros que representan a las cuatro subregiones africanas de la OMS (Centro, Oeste, Este y Sur), y ha decidido involucrar a miembros del África francófona, para garantizar que la sociedad civil de habla inglesa y francesa se involucren, lo que garantiza una voz más unida y una plataforma de apoyo.

Desafíos

Dado su vasto alcance geográfico y la consiguiente necesidad de coordinar a los miembros que hablan diferentes idiomas y que viven en diferentes zonas horarias, la ANN enfrentó desafíos iniciales para involucrar a sus miembros.

Soluciones

Para abordar los obstáculos, la ANN se ha centrado en generar confianza entre los miembros y superar las diferencias haciendo hincapié en el objetivo compartido de fortalecer la prevención y el control de las ENT en África a través de la incidencia. Movilizaron el apoyo a las prioridades de incidencia trabajando estrechamente con las alianzas nacionales y fomentando los vínculos con los Ministerios de Salud, las misiones de las Naciones Unidas en los países y otras partes interesadas del sector de la salud.

Recientemente, la ANN movilizó con éxito a sus diversos miembros para participar en la Reunión del Comité Regional (CRM) de la AMS71 de 2021 para África mediante la organización de un evento paralelo virtual de múltiples partes interesadas sobre las ENT y la CSU (más información [aquí](#)). El evento paralelo atrajo a 130 participantes, incluidas organizaciones que trabajan con ENT en toda África y a un representante del Ministerio de Salud de Ghana. Como resultado de este evento paralelo, la ANN desarrolló una declaración de incidencia de la sociedad civil firmada conjuntamente por la Alianza de ENT, la red africana y sus 40 miembros de OSC, destacando el apoyo de los signatarios a los Estados Miembros en la lucha contra el cáncer de cuello uterino y otras ENT, particularmente a través de la implementación de la Estrategia Mundial en la región de África, sentando las bases para la incidencia en toda la región africana. El trabajo fue apoyado por el Programa Semillas del Instituto de Incidencia de la Alianza de ENT mundial, gracias a su asociación con el fondo Leona M. y Harry B. Helmsley Charitable Trust.

Recomendaciones

Para movilizar a las partes interesadas entre las subregiones, la ANN recomienda:

- Desarrollar una estructura organizativa robusta y flexible que permita una participación significativa de los miembros y aliados, e incluso de las personas que viven con ENT.
- Asegurar un liderazgo fuerte que defina y respalde la visión de asociación de la alianza.
- Confiar en las estructuras establecidas de los miembros y aliados para identificar y movilizar aliados adicionales y participar en un trabajo de incidencia significativo.

PASO 5

TÁCTICAS Y MENSAJES DE INCIDENCIA

VISIÓN GENERAL

- Teniendo en cuenta los resultados del análisis de situación y del mapeo político, tu tema, meta y objetivos, ahora es el momento de seleccionar tus tácticas de incidencia (actividades para lograr tus objetivos).
- Crea mensajes de incidencia para decirles a aquellas personas que tienen el poder de hacer un cambio por qué deseas el cambio y cómo ayudará a prevenir y controlar las ENT, o a mejorar las vidas de las personas que viven con ENT, etc.
- Contextualiza tus mensajes para lograr el mayor apoyo entre las diferentes audiencias, busca mensajeros apropiados y comunícate con los medios de comunicación.

PREGUNTAS PARA EXPLORAR:

- ¿Qué son las tácticas de incidencia?
- ¿Cómo se crea una campaña de incidencia?
- ¿Qué son los mensajes de incidencia? ¿Cómo puedes desarrollar y adaptar mensajes de incidencia efectivos?

¿Qué es una campaña de incidencia de las ENT?

- Una serie de acciones y actividades llevadas a cabo para lograr un cambio duradero en el sistema.
- El propósito es cumplir con tus objetivos de incidencia y contribuir a tu meta general.
- Moviliza a la comunidad para un amplio apoyo público.

¿Qué son las tácticas de incidencia?

- Actividades de influencia para lograr tus objetivos, los pasos de tu plan
- Presentar a las y los responsables de la toma de decisiones una solicitud de apoyo; acciones sobre las y los tomadores de decisiones, para que te den lo que quieres
- Demostrar siempre poder (por ejemplo, organizaciones involucradas, apoyo público, apoyo de personas influyentes, etc.)
- Puede implicar una mezcla de tácticas "internas" y "externas" para cumplir con la meta y los objetivos de incidencia
 - Las tácticas "**internas**" implican el diálogo y la cooperación con aquellas personas a las que se desea influir, trabajar con algunos socios clave y construir relaciones positivas y constructivas con las y los responsables de la toma de decisiones, posicionando a tu organización como asesora. Incluye reuniones cara a cara, diálogo de alto nivel (mesas redondas, conferencias), participación en órganos y procesos de toma de decisiones, etc.
 - Las tácticas "**externas**" (como en una campaña de incidencia) generalmente significan movilizar un amplio apoyo a través de actividades altamente visibles (como publicidad y activaciones en los medios, o campañas en línea). Estas buscan aumentar la conciencia pública sobre un problema y aumentar la demanda para que quienes toman las decisiones pasen a las acciones. Incluye campañas públicas, peticiones, movilizaciones, a los medios de comunicación, las redes sociales, etc.

Ejemplos de tácticas de incidencia:

- Reuniones presenciales.
- Participación en mecanismos formales de toma de decisiones que incluyen a la sociedad civil.
- Informes paralelos y respuestas a consultas.
- Reuniones públicas, conferencias o eventos de participación.
- Jurados de pacientes y audiencias públicas.
- Peticiones y redacción de cartas.
- Comunicaciones para enmarcar el debate (por ejemplo, cartas al editor, inserciones en periódicos).
- Incidencia en los medios de comunicación y en las redes sociales.
- Manifestaciones y marchas.
- Eventos con medios de comunicación (por ejemplo, conferencias de prensa).

¿Cuáles son algunos criterios para seleccionar tácticas de incidencia?

- **Idoneidad:** ¿Es el enfoque correcto para tu audiencia política específica?
- **Efectividad:** ¿Obligaré a quien toma las decisiones a actuar?
- **Inclusión:** ¿Refleja la voz de las personas que viven con ENT?
- **Contundencia:** ¿Hay fuerza detrás de esta demanda específica a la persona objetivo?
- **Flexibilidad:** ¿Se puede adaptar a las circunstancias cambiantes?
- **Viabilidad:** ¿Funcionará?
- **Recursos:** ¿Hay suficientes recursos disponibles para que esto suceda?
- **Oposición:** ¿Quién podría oponerse o resistirse? ¿Qué tan fuerte es la oposición?

¿Cómo puedes aprovechar al máximo las tácticas que eligas?

- **Enfoca:** Determina tus tácticas con tus personas objetivo en mente.
- **Ajusta:** Planifica una variedad de actividades que sean apropiadas para tu contexto.
- **Programa:** Planifica tácticas que se alimenten secuencialmente.
- **Cronograma:** Programa una serie de tácticas con anticipación.
- **Flexibiliza:** Mantente abierto a oportunidades inesperadas.
- **Asóciate:** Usa aliados para llevar a cabo tus tácticas y minimizar la oposición.

¿Cómo puedes transmitir los mensajes de incidencia a las audiencias adecuadas?

- **Investiga:** Lograr transmitir mensajes fuertes implica comprender a tu audiencia.
- **Reflexiona:** Ponte en su lugar para entender sus motivaciones.
- **Considera:** ¿Cuánto saben sobre las ENT y sobre tu tema específicamente?

¿Cómo puedes crear mensajes efectivos de incidencia de las ENT?⁸

- **Aclara:** Crear argumentos convincentes con un claro llamado a la acción.
- **Estrategia:** Considera tus metas y objetivos, ¿qué quieres lograr?
- **Análisis:** ¿Quién es tu público objetivo para la política? ¿Qué lo motiva? ¿Qué le beneficia? ¿Qué le impedirá actuar? ¿Cuáles son sus datos demográficos?
- **Adapta:** Adapta tus mensajes al nivel de comprensión de tu público objetivo.
- **Conecta:** Honra los valores, las opiniones políticas y las creencias culturales de tu audiencia.
- **Demuestra:** Muestra claramente y con evidencia (libre de conflicto de intereses) lo que se puede lograr a través de acciones que tienen el poder de implementar.
- **Retrata:** Da lugar a las historias de los grupos comunitarios (por ejemplo, personas que viven con ENT y jóvenes) incorporando llamados a la acción que incluyan sus necesidades.
- **Específica:** Sé puntual sobre los resultados proyectados, y haz hincapié en cómo la acción contribuirá a la prevención y al control de las ENT.
- **Unifica:** Arma mensajes que crucen las fronteras regionales y programáticas y reúnan a diferentes partes interesadas.
- **Simplifica:** Evita mensajes largos, vagos o demasiado complejos.
- **Educa:** Explica por qué es fundamental tomar medidas y cómo esto sería beneficioso.



¿Quién es un portavoz confiable?

- **Valorar la integridad:** Elige a alguien que sea creíble, articulado y convincente
- **Estratégico:** Selecciona portavoces para diferentes audiencias o niveles geográficos o políticos. Recluta personas influyentes para tu público objetivo (por ejemplo, un cardiólogo de prestigio para hablar con el Ministro de Salud, o un economista nacional para hablar con el Ministro de Finanzas, etc.)
- **Seleccionar:** Los mensajes pueden tener un impacto diferente, dependiendo de quién los entregue.
- **Honrar la experiencia de vida:** Las personas que viven con ENT se basan en su experiencia de vida para dar urgencia a un problema.

Los beneficios de la incidencia en los medios y el compromiso estratégico con los medios:

- **Alcance:** Llegan a un gran número de personas de manera rápida y costo efectiva.
- **Influencia:** Moldean el debate público en torno a tu tema de incidencia.
- **Educación:** Aumentan la conciencia pública sobre tu tema.
- **Obliga:** Presionan a las y los responsables de la toma de decisiones para que tomen medidas.
- **Aclaran:** Disipa mitos o información errónea sobre tu tema.
- **Publicita:** Mejora la credibilidad y aumenta el reconocimiento de tu nombre.

^{9,10} Adaptado de United Patients, "Involucrar a la comunidad médica como socios de la incidencia, comunicarse exitosamente con los tomadores de decisiones y usar datos para fines de incidencia: una guía paso a paso para la incidencia de grupos de pacientes". https://unitedpatientsacademy.org/upfiles/UnitedPatientsToolkit_4-4-2018_FINAL.pdf

Supervisa la cobertura de los medios respondiendo a las siguientes preguntas:⁹

- **Sesgos:** ¿Cómo se está cubriendo tu tema de incidencia en los medios de comunicación? ¿Cómo se presenta? ¿Cuáles son los principales argumentos y preocupaciones?
- **Saturación:** ¿Cuánta cobertura de noticias ha recibido el tema?
- **Medios:** ¿Qué periódicos, sitios web, blogs, aplicaciones de redes sociales, estaciones de televisión y cable han tenido historias sobre el tema?
- **Oportunidades:** ¿Tienes relaciones con los periodistas, bloggers o influencers que cubren el tema?

¿Cuáles son algunas estrategias para involucrar a los medios de comunicación?¹⁰

- **Utilidad:** Cultiva relaciones con periodistas, bloggers, personas influyentes ofreciendo tu experiencia en ENT y proporcionándoles información.
- **Monitorea los medios de comunicación:** Busca oportunidades para promover tu mensaje (por ejemplo, investigaciones novedosas sobre las ENT).
- **Uso de las redes sociales:** Usa Twitter, Facebook, Instagram, TikTok para difundir los mensajes de tu campaña, involucra a los medios tradicionales y encuentra nuevos simpatizantes.
- **Historias reales:** Muestra la experiencia de vida de las personas que viven con ENT.
- **Comentarios y artículos de opinión:** Editoriales y cartas a editores.
- **Haz su trabajo:** Escribe comunicados de prensa en el estilo que cada medio usa.
- **Ofrece un nuevo ángulo:** Proporciona nuevos datos, expertos con nuevos conocimientos, etc.

Herramientas para ayudar a posicionar tu tema de incidencia en la agenda de los medios:

- Comunicados de prensa, redes sociales, sitios web, blogs, conferencias de prensa, cartas al editor, inserción pagada o donada en medios de comunicación, entrevistas (en televisión, radio, redes sociales), boletines informativos y eventos (conferencias, seminarios, talleres).
- Dichas herramientas de comunicación deberán resaltar un ángulo de noticias para tu tema de incidencia, adaptarse al público específico de los medios (prensa, radio, televisión, cable, redes sociales) y ser objetivas, concisas y claras, utilizando evidencia e información.

Para ver un ejemplo de un comunicado de prensa de la Alianza de ENT, [click here](#)

¿Cuáles son algunos consejos para reuniones en persona con las y los responsables de la toma de decisiones?

- **Mantenlo simple:** Transmite el problema que estás abordando, el cambio que deseas, por qué el cambio es importante y quién se beneficiará con él.
- **Llamado a la acción:** Diles exactamente qué hacer para apoyar tu tema y las consecuencias de no tomar medidas.
- **Argumentos:** Apoya tus mensajes con información de fuentes creíbles y dale vida con una historia de experiencia de vida.
- **Prepara contraargumentos:** Usa datos creíbles para respaldar tus puntos.
- **Planifica cuidadosamente:** Reúnete antes para revisar los puntos clave, los roles y los desafíos potenciales.
- **Mantente en el mensaje:** Plantea los puntos más importantes en primer lugar, en caso de que se te agote el tiempo.
- **Convoca a un influyente:** Una persona respetada puede influir en la persona tomadora de decisiones.
- **Escucha:** Brinda a la persona tomadora de decisiones un tiempo para hablar.
- **Deja información:** Una hoja informativa para ayudarles a recordar los puntos clave.

- **Seguimiento:** Envía una nota de agradecimiento y cualquier otra información que te soliciten

¿Cuáles son algunos consejos para desarrollar relaciones con las y los tomadores de decisiones?

- **Brindar asistencia y estar disponible:** Ofrece ayuda con otros problemas que les importan, mientras promueve tus propias prioridades.
- **Sé creíble:** Conviértete en una fuente confiable de información sobre ENT y factores de riesgo, y de historias convincentes para incidir por el cambio.
- **Red:** Desarrollar contactos con personas influyentes en una variedad de campos.
- **Chequea:** Mantente en contacto

Haz clic aquí para más recursos para ampliar tus conocimientos y habilidades sobre tácticas y mensajes de incidencia

En el estudio de caso 5 se puede ver cómo la Coalición México Salud-Hable, aprovechando la oportunidad de incidencia presentada por las elecciones generales en México en 2018, seleccionó tácticas y creó mensajes para diferentes audiencias a través de su Campaña de #VotoSaludable, convirtiéndose en una exitosa campaña de incidencia de la inclusión de las ENT en las agendas políticas de los candidatos. Además, el estudio de caso 6 muestra cómo las alianzas de ENT pueden convertirse en voces fuertes de la sociedad civil para la rendición de cuentas y el monitoreo de las ENT por parte del gobierno, utilizando como ejemplo a la organización ACT Promoción de la Salud (ACT Promoção da Saúde) que utilizó eficientemente los informes paralelos de la sociedad civil sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las ENT en Brasil.

ESTUDIO DE CASO 5

Selección de tácticas de incidencia y creación de mensajes de incidencia: Coalición México Salud-Hable y su campaña #VotoSaludable

Antecedentes

Aprovechando la oportunidad de las elecciones generales nacionales y de la Ciudad de México en julio de 2018, la Coalición México Salud-Hable lanzó una campaña para elevar el perfil de las ENT y para que las y los candidatos rindan cuentas de los compromisos de ENT en sus programas electorales, que, a pesar de la creciente tasa de ENT, fueron débiles en las políticas de prevención y control de las ENT. La alianza movilizó el interés público a través de una plataforma en línea en la que publicaron las posiciones de los candidatos sobre las ENT. También se acercaron a los candidatos con una agenda de acción de la sociedad civil sobre las ENT (Agenda Salud-Hable) para que la respalden en sus plataformas electorales. Esta campaña condujo a un mayor reconocimiento público y político de las ENT, como la primera inclusión de la salud como tema en los debates presidenciales, y el reconocimiento de la ONU por su impacto en la prevención y el control de las ENT. Este trabajo fue apoyado por la Alianza de ENT, a través del programa Acelerador del Instituto de Incidencia (2017-2019).

Enfoque

En abril de 2018, México Salud-Hable lanzó la [plataforma en línea #VotoSaludable](#), que consiste en un sitio web específico, una página de Facebook, de Twitter y un canal de YouTube para un evento de prensa. El lanzamiento fue acompañado por una intensa campaña en las redes sociales, interpellando a los candidatos sobre sus propuestas de ENT e invitándolos a respaldar la Agenda Salud-Hable. Los mensajes iniciales en las redes sociales tenían un gancho para atraer al público a las plataformas, seguidos de mensajes orientados a la acción sobre información clave de la ENT, las cuestiones de política y las exigencias utilizando infografías atractivas. La alianza pidió a las y los candidatos que publiquen sus propuestas para las ENT, y luego monitoreó, verificó y publicó las declaraciones y manifiestos de las y los candidatos en la plataforma para informar a la ciudadanía sobre las posiciones sus los candidatos sobre el tema de las ENT.

Algunas de las tácticas innovadoras utilizadas por esta alianza incluyen:

- Reemplazar los tradicionales foros presenciales de discusión pública con candidatos con una campaña digital que permitió un mayor alcance de los mensajes al público y a las y los candidatos.
- Usar una plataforma digital para monitorear las propuestas de las y los candidatos sobre las ENT.
- Usar hashtags de Twitter de manera creativa para ganar atención pública y política, etiquetar a las y los candidatos en publicaciones de redes sociales y agregar enlaces al sitio de la campaña para llamar la atención sobre la Agenda Salud-Hable.
- Entregar copias de la Agenda Salud-Hable con cartas personalizadas que contienen los logotipos de más de 50 organizaciones involucradas directamente en las oficinas de campaña de las y los candidatos y buscar activamente reuniones con estos.
- Tomar fotos durante las visitas a las oficinas de campaña y difundirlas con breves comunicados de prensa, y alentar a las y los candidatos a compartirlas en sus conferencias de prensa.
- Celebrar conferencias de prensa con diferentes portavoces que representan a una variedad de sectores y grupos de enfermedades para atraer a diferentes audiencias (investigadores, profesionales de la salud, OSC que trabajan en diferentes ENT, personas que viven con ENT y sus cuidadores principales, jóvenes, activistas sociales, etc.)
- Adaptar los mensajes a los candidatos incluyendo información sobre los beneficios económicos y para la salud de atender el tema de las ENT.
- Alentar la participación de las y los votantes incluyendo botones en la plataforma que les permiten publicar tweets preestablecidos dirigidos a las y los candidatos exigiendo claridad en su agenda de salud y de ENT, así como llamados al apoyo público de las demandas de mejores políticas para las ENT.

Recomendaciones

México Salud-Hable recomienda lo siguiente para adaptar los mensajes a diferentes audiencias y seleccionar las tácticas apropiadas:

- **Fomentar** la participación activa de una amplia gama de partes interesadas en el diseño, la organización e implementación de la campaña y sus mensajes, e invitarles a participar en tácticas específicas.
- **Diseñar** mensajes que apelan a una amplia base de apoyo, por ejemplo, que señalan que las y los candidatos tienden a ignorar los problemas de salud porque no les conviene políticamente.
- **Dar** talleres de capacitación para la formación de portavoces para diversificar las y los mensajeros e identificar representantes reales, creíbles y elocuentes de diferentes sectores.
- Si se enfrentan a **recursos** limitados, se pueden llevar a cabo tácticas de campaña efectivas en la calle para impulsar la cobertura de los medios de comunicación, como a través de manifestaciones frente a la sede de los partidos políticos, en las oficinas de campaña o fuera de los edificios de los medios de comunicación.
- **Utilizar** personajes populares, mascotas o grupos musicales para llamar la atención sobre las actividades y para que el público en general y los medios de comunicación se interesen y se involucren.
- **Considerar** el uso de una campaña digital basada en ciclos electorales para elevar el perfil de cualquier preocupación de ENT directamente con el electorado y las y los candidatos.

ESTUDIO DE CASO 6

La rendición de cuentas como táctica estratégica para monitorear los avances en los ODS y las ENT en Brasil

Antecedentes

Los informes de situación de la sociedad civil (*Civil Society Status Reports, CSSR*) son herramientas críticas de incidencia que ayudan a compilar las perspectivas de la sociedad civil sobre los avances de las ENT, y complementan y apoyan la vigilancia, el monitoreo y la presentación de informes del gobierno. Los CSSR ayudan a informar al público, difundir los resultados y promover la implementación de políticas basadas en la evidencia. **“Los informes paralelos son una forma de presionar a los poderes públicos para que cumplan con las obligaciones que han asumido. Estos reportes que se basan en la evidencia pueden informar políticas públicas efectivas”.**

ACT Promoção da Saúde en Brasil tiene una larga historia de monitoreo de los compromisos gubernamentales, y su primer informe paralelo abordó la implementación del convenio marco de la OMS para el control del tabaco en el país. Con la expansión de su misión más allá del control del tabaco en 2014, la alianza comenzó a monitorear las ENT a través de CSSR. El último [Informe de Situación de las ENT de la Sociedad Civil para Brasil](#) fue lanzado en el 4º Foro Intersectorial sobre la Lucha contra las ENT, organizado por el Instituto Brasileño de Salud Pública en abril de 2019 (tras informes similares en 2014, 2015 y 2017). El informe examinó el estado de la prevención de las ENT en Brasil utilizando datos de vigilancia de la salud recopilados durante 2011-2017 a través de VIGITEL, una encuesta telefónica anual del Ministerio de Salud sobre factores de riesgo y prevención, y a través de entrevistas con actores clave de las ENT del gobierno, la academia y la sociedad civil. Investigadores de la Universidad Estatal de Río de Janeiro y la Universidad Federal de Santa Catarina contribuyeron al análisis de los datos.

En 2017, la alianza ACT, como cofacilitadora del Grupo de Trabajo de la Sociedad Civil para la Agenda 2030, también comenzó a producir informes anuales spotlight que analizan el estado de la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Brasil. Estos informes tienen como objetivo arrojar luz sobre la implementación y las brechas y proporcionar posibles soluciones sobre cómo avanzar.

Impacto

La alianza reconoce que los CSSR ayudan a mostrar brechas y retrocesos que tienden a no ser reportados a través de los canales oficiales del gobierno. Los informes spotlight se han vuelto valiosos dado que el gobierno aún no ha presentado informes nacionales voluntarios al Foro Político de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, por lo que el informe de la sociedad civil se erige por sí solo como una evaluación de la implementación de los ODS en el país. Del mismo modo, cuando el Plan Nacional Brasileño para las ENT estaba programado para terminar en 2022, el gobierno lo extendió hasta 2030, para alinearse con la Agenda 2030, e invitó a la alianza como representante de la sociedad civil a participar en el proceso de audiencia y lanzamiento del Plan revisado.

La evidencia de los informes de CSSR también se ha utilizado para fortalecer sus campañas de incidencia de políticas de promoción de la salud, tanto a nivel nacional como estatal. Estos incluyen campañas para la introducción de impuestos a los refrescos, el etiquetado de alimentos ultraprocesados, la adopción de una ley para establecer escuelas libres de refrescos (la campaña atrajo mucha atención pública y su hashtag [#EscolasSemRefrigerante](#) fue tendencia en Twitter en octubre de 2019), y otros.

Recomendaciones para monitorear los compromisos gubernamentales a través de CSSR

- **Compartir ampliamente los resultados** de los CSSR con sus redes y con el gobierno, ya que el intercambio de información conduce a un efecto multiplicador para fortalecer los esfuerzos de incidencia.
- **Utilizar los datos de los informes** en campañas, artículos de opinión, declaraciones, eventos e incidencia en los medios de comunicación para construir un caso más sólido para que las y los políticos atiendan a las ENT.
- **Incluir un conjunto de recomendaciones** en los CSSR, que refuercen la importancia de la participación de la sociedad civil en los espacios de formulación de políticas en un entorno democrático.

PASO 6

CREAR UN PLAN DE TRABAJO Y UN PRESUPUESTO PARA LA INCIDENCIA DE ENT

VISIÓN GENERAL

- Desarrollar un plan de trabajo y un presupuesto integrales te permitirá tomar medidas concretas para hacer realidad tu plan de campaña de incidencia de las ENT.

¿Qué es un plan de trabajo de incidencia?

- **Una hoja de ruta con actividades** para contribuir directamente a hacer realidad tus objetivos de incidencia SMART.
- **Elementos que incluir:** Indica tu problema, meta, objetivo de incidencia, aliados, adversarios y destinatarios de la incidencia. Por cada objetivo de incidencia, enumera las diferentes tácticas/ actividades, el cronograma, los roles y las responsabilidades, y los recursos (presupuesto e insumos vinculados).
- **Propósito:** Te mantiene en el camino para alcanzar tus metas y objetivos.
- **Priorización:** Selecciona los temas y actividades de incidencia más urgentes, apremiantes y prioritarios para que tu plan sea lo más específico y estratégico posible.

A medida que desarrollas tu plan de trabajo de incidencia, es esencial que también identifiques los recursos necesarios para implementarlo, desde el conocimiento humano hasta los recursos económicos. Trabajar con asociaciones y alianzas te ayudará a tener un conjunto de recursos que puedes aprovechar en todas las etapas de la campaña de incidencia.

Mientras elaboras el presupuesto para tu campaña, asegúrate de tener fondos suficientes para apoyar las actividades según lo planeado. Un desglose detallado de los costos ayuda a evaluar las verdaderas necesidades financieras, así como las áreas de cambio.

Haz clic aquí para ir a la Herramienta 7
Plantilla de plan de trabajo de incidencia.

Haz clic aquí para más recursos recomendados
para ampliar tus conocimientos y habilidades sobre la creación de un plan de trabajo y presupuesto de incidencia.

PASO 7

IMPLEMENTAR EL PLAN DE INCIDENCIA

VISIÓN GENERAL

- Después de desarrollar un plan de trabajo y un presupuesto, evalúa cuándo es el momento adecuado para lanzar la campaña de incidencia de las ENT (una ventana de oportunidad).

PREGUNTAS PARA EXPLORAR:

- ¿Cómo y cuándo debes lanzar tu plan de incidencia de las ENT?
- ¿Cómo decides cuándo es el momento adecuado?

Factores por considerar al lanzar tu plan de incidencia de ENT:¹¹

- **Tiempo:** A partir del análisis de situación, aprovechar las ventanas de oportunidad que se presenten.
- **Capacidad de respuesta:** Ser capaz de responder rápidamente a los cambios en el entorno externo, a las necesidades y a las prioridades.
- **Flexibilidad:** Abrirse a nuevas vías de apoyo político y a adaptar tu plan de incidencia a los cambios de contexto y de ambiente.
- **Controversia:** Aprovechar el debate polémico para llamar la atención sobre el tema, o para programar el lanzamiento de tu plan de incidencia.
- **Comunicaciones:** Agenda reuniones regulares (presenciales o virtuales) o llamadas telefónicas para informar y motivar a tus socios de incidencia.
- **Monitorear la cobertura de los medios:** Dar a conocer los nuevos desarrollos positivos, buscar ventanas de oportunidad provocadas por las noticias.
- **Seguimiento:** Mantener un registro de éxitos y fracasos para aprender de las experiencias y compartirlas.
- **Agradecimientos:** Dar crédito a las personas responsables de la formulación de políticas y a las organizaciones socias por los éxitos.

Factores que pueden conducir a una ventana de oportunidad abierta para la incidencia:

- Se define un nuevo problema o se reconsidera un problema antiguo.
- Se desarrolla una solución y está disponible en la comunidad de políticas.
- Se produce un cambio en el gobierno o en el estado de ánimo nacional, o una crisis.
- Se reducen las limitaciones potenciales.

¹¹ Adaptado de: Control del Cáncer: Aplicación de los conocimientos. Guía de la OMS para Desarrollar Programas Eficaces: Módulo 6: Política y Abogacía. Ginebra: Organización Mundial de la Salud; 2008. PMID: 24716264, <https://www.who.int/cancer/FINAL-Advocacy-Module%206.pdf>

Factores que influyen en el éxito potencial de una campaña de incidencia:¹²

- **Mecanismos de toma de decisiones que funcionan:** las instituciones legislativas, legales y reguladoras deben funcionar para que la incidencia sea efectiva.
- **Ventana de oportunidad:** los eventos externos crean una demanda de solución.
- **Viabilidad:** se ha desarrollado una solución viable respaldada por datos y aceptada por la comunidad.
- **Plan fuerte de incidencia:** existe una estrategia de incidencia flexible.
- **Liderazgo de campaña sólido:** capacidad para implementar la estrategia.
- **Influenciadores efectivos:** las y los aliados pueden influir en las y los tomadores de decisiones.
- **Movilización pública:** apoyo activo a la solución.
- **Líderes:** tomadores de decisiones que apoyan la solución.
- **Ruta de implementación clara:** la institución de toma de decisiones tiene el compromiso y la capacidad de implementar la solución.

Haz clic aquí para más recursos recomendados para ampliar tus conocimientos y habilidades sobre la implementación de un plan de incidencia

En el estudio de caso 7 se puede ver cómo las alianzas de ENT adaptan sus planes de trabajo cuando se enfrentan a cambios inesperados, utilizando las lecciones aprendidas de la Coalición Caribe Saludable (HCC), la Alianza de ENT Tanzania (TNCDA) y la Alianza India Saludable (HIA) a medida que avanzan rápidamente para adaptar sus planes de trabajo de incidencia en respuesta a las circunstancias imprevistas presentadas por la pandemia de COVID-19.

ESTUDIO DE CASO 7

Adaptación de los planes de trabajo de incidencia debido a circunstancias imprevistas: Alianzas en India, Tanzania y el Caribe frente al impacto de la pandemia de COVID-19

Antecedentes

La pandemia de COVID-19 afectó la forma en que las organizaciones operan y realizan actividades de incidencia. Las alianzas de ENT en todo el mundo se adaptaron al nuevo entorno planteado por la COVID-19, fortaleciendo sus coaliciones y formando asociaciones apropiadas, participando en actividades de incidencia virtuales y reorganizando las prioridades de ENT para abordar las intersecciones entre las ENT y la COVID-19.

La Alianza India Saludable (HIA), la Alianza de ENT Tanzania (TNCDA) y la Coalición Caribe Saludable (HCC) a partir del 2020, se movieron rápidamente para adaptar sus planes de trabajo en respuesta a la pandemia. La HIA, como parte de la iniciativa Nuestra Visión, Nuestra Voz de la Alianza de ENT, adaptó su plan de incidencia reemplazando las consultas en persona planificadas con conversaciones comunitarias virtuales para construir una narrativa liderada por la comunidad sobre la COVID-19 y las ENT. La TNCDA, con el apoyo del Instituto de Incidencia de la Alianza de ENT y el Programa Acelerador de la CSU de la Alianza de ENT, se enfrentó a una situación impredecible a raíz del fallecimiento del expresidente de la nación, Dr. John Magufuli, que implicó cambios en el nuevo gabinete de gobierno, al tiempo que la alianza tuvo que lidiar con las restricciones impuestas por la COVID-19. La HCC, con el apoyo del Fondo de Solidaridad de la Sociedad Civil de la Alianza de ENT sobre las ENT y la COVID-19, lanzó una Nueva Agenda Transformadora para adaptar su respuesta a las ENT a las realidades provocadas por la pandemia (más información [aquí](#)).

Proyectos adaptados por la COVID-19

La HCC adaptó su plan de trabajo de incidencia en torno a lo que llamaron una Nueva Agenda Transformadora, diseñando un eslogan que aprovechara la incertidumbre y la urgencia del momento, especialmente para aquellas personas que viven con ENT: "Ahora más que nunca". La HCC decidió adaptar su campaña de incidencia planificada y desarrolló y lanzó una estrategia

regional a largo plazo que incide por un nuevo enfoque para la prevención y el control de las ENT, y pidió la integración de las ENT en las agendas de salud más amplias, como la de seguridad sanitaria y la de preparación para pandemias, para contribuir a reconstruir mejor durante, después y más allá de la COVID-19. La vulnerabilidad de las personas que viven con ENT a la COVID-19 fortaleció el mensaje de la campaña digital de la Nueva Agenda para priorizar las políticas que previenen las ENT y protegen a las personas que viven con ENT, utilizando un lenguaje basado en los derechos y centrado en la equidad. Según la HCC, debido a la pandemia, el cronograma de la campaña, las audiencias objetivo y los mensajes clave se modificaron para mejor.

Cuando la pandemia restringió los planes de la HIA de convocar a entrevistas en persona, pivotó hacia la organización de conversaciones comunitarias virtuales en las que se invitó a líderes capacitados a construir una narrativa dirigida por la comunidad sobre la COVID-19 y las ENT, promoviendo así la participación significativa de las comunidades para reconstruir mejor tras la pandemia. Dado que no se programaron eventos en persona durante la pandemia, la HIA aprovechó la oportunidad de adaptar las asignaciones presupuestarias para apoyar el compromiso de tiempo de las personas que viven con ENT como expertos. Al mismo tiempo, la alianza india se involucró más con los gobiernos subnacionales y las partes interesadas no gubernamentales para aprovechar las oportunidades para la incidencia local y exigir una respuesta a las ENT centrada en las personas. Estos esfuerzos subnacionales permitieron identificar miembros potenciales y organizaciones anfitrionas locales, brindando la oportunidad de expandir la base de miembros de la alianza.

La TNCDA tuvo que reaccionar rápidamente para responder a los cambios en el panorama político y la pandemia mundial, evaluando sus implicaciones en su plan de trabajo y tomando precauciones para evitar poner en riesgo al personal y a la comunidad. Se apoyó en las asociaciones existentes y la voluntad política que habían creado con las agencias gubernamentales a

lo largo del tiempo para continuar promoviendo las ENT incluso con estos cambios. La alianza se acercó continuamente a las y los responsables políticos, incluidos parlamentarios, para evaluar las implicaciones de los cambios políticos en los programas de prevención y control de las ENT, así como para continuar posicionándose como un aliado clave en cualquier respuesta gubernamental. Según la Alianza de ENT Tanzania: **“¡Si las raíces se arraigan profundamente en el suelo, nada las puede cambiar, aunque el clima cambie! Del mismo modo, cualquier iniciativa que esté relacionada con la comunidad y la sociedad civil DEBE ser sostenible independientemente del cambio en el liderazgo político”.**

Recomendaciones

- Al cronometrar y enmarcar las actividades de incidencia, hay que considerar que los eventos sociales tienen un aspecto político, incluso si no somos conscientes de ello. Incluso aquellos eventos que no son abiertamente políticos (días festivos y celebraciones) pueden usarse para elevar el estatus de las ENT como un tema de preocupación entre las y los tomadores de decisiones y las y los ciudadanos.
- Pronosticar los desafíos lo mejor que se pueda y hablar con los donantes sobre las flexibilidades en los plazos y presupuestos de las subvenciones lo antes posible para permitir la reprogramación.
- Hacer de la colaboración una prioridad. Aprovecha tu red, la membresía y asociados para desarrollar soluciones conjuntas para maximizar el impacto del proyecto, incluso con las y los responsables políticos y las instituciones.
- Evaluar las implicaciones de las nuevas circunstancias para reevaluar las necesidades y alinear las campañas de incidencia con la situación actual, por ejemplo, participando con esfuerzos de incidencia digital.
- Aunque los eventos imprevistos pueden conducir a cambios en un plan de trabajo de incidencia, usa el ímpetu creado como una oportunidad para incidir por las ENT como parte de los planes de recuperación nacionales y regionales posteriores a la pandemia, y mediante la participación de las personas que viven con ENT.

PASO 8

MONITOREAR Y EVALUAR

VISIÓN GENERAL¹³

- Realiza un seguimiento de las actividades de tu campaña de incidencia de ENT y evalúa sus avances a través del monitoreo, realiza ajustes cuando sea necesario y evalúa los logros generales de incidencia y las lecciones aprendidas a través de la evaluación.
- No olvides celebrar los avances y las victorias de incidencia, lo que ayudará a que tus aliados y socios comprometidos estén motivados e interesados en participar en los próximos pasos de la campaña de incidencia o incluso en futuras campañas. También es importante agradecer a las y los líderes y aliados, especialmente a aquellos con poder de toma de decisiones, ya que verán los beneficios de apoyar tus esfuerzos de incidencia.

PREGUNTAS PARA EXPLORAR:

- ¿Qué son el monitoreo y la evaluación de la incidencia de las ENT?
- ¿Qué rol cumplen en las estrategias de campaña de incidencia de las ENT?
- ¿Cuáles son algunas de las maneras en que puedes compartir tus lecciones aprendidas con las demás partes?

¿Qué es el monitoreo de las campañas de incidencia de las ENT?

- Mide el avance y las victorias incrementales hacia el logro de los objetivos establecidos y tu resultado final de incidencia.
- Recopilación sistemática y continua de información y medición de actividades para verificar si la campaña va de acuerdo con el plan.
- Identifica qué actividades van bien o no, para que puedan adaptarse.
- Genera información de tendencias para evaluar los avances y los logros atribuibles a tus propios esfuerzos de incidencia a lo largo del tiempo.
- Esfuerzo continuo de rendición de cuentas a aliados y partidarios de tu campaña de incidencia, que puede ayudar a garantizar y aumentar la calidad de tu trabajo.

¿Qué es la evaluación para las campañas de incidencia de las ENT?

- **Evalúa:** los resultados generales y lecciones aprendidas.
- **Juzga:** la calidad e impacto de las actividades.
- **Mide:** el grado de éxito y avances hacia el logro de los objetivos.
- **Evalúa los procesos:** ¿Por qué algunas actividades salieron bien? ¿Por qué a otras no les fue bien? Evalúa cómo trabajaste.
- **Evalúa el impacto:** ¿Por qué algunas actividades tuvieron el impacto que querías? ¿Por qué otras no? Evalúa lo que cambió.

¹³ El contenido de este paso es una adaptación de ACTÚA! 2015 Conjunto de herramientas de estrategia de incidencia. PACT, ONUSIDA https://www.unaids.org/sites/default/files/media_asset/advocacy_toolkit_en_0.pdf y Control del Cáncer: Aplicación de los conocimientos. Guía de la OMS para Desarrollar Programas Eficaces: Módulo 6: Política y Abogacía. Ginebra: Organización Mundial de la Salud; 2008. PMID: 24716264, <https://www.who.int/cancer/FINAL-Advocacy-Module%206.pdf> y United Patients, "Involucrar a la comunidad médica como socios de incidencia, comunicarse con éxito con los tomadores de decisiones y usar datos con fines de incidencia: Una guía paso a paso para la incidencia de los grupos de pacientes" Buscar en https://unitedpatientsacademy.org/upfiles/UnitedPatientsToolkit_4-4-2018_FINAL.pdf. Original en inglés

¿Qué se debe medir en la incidencia?

- **Avances en la incidencia:** resultados fundamentales que son esenciales para avanzar en la incidencia, pero que no se considerarían victorias, pueden ser, entre otros, el establecimiento de una agenda y la creación de apoyo para los cambios de políticas (por ejemplo, el encuadre de temas y la priorización de las opciones de políticas, el desarrollo y la difusión de mensajes de políticas, el reclutamiento de líderes).
- **Éxitos de la incidencia:** principalmente la adopción de políticas como resultado final de la incidencia (legislativa, judicial o administrativa).

¿Qué son los indicadores u objetivos de rendimiento?

- Variables de calidad, cantidad y tiempo
- Con lo que mides los cambios en una situación de salud directa o indirectamente
- Lo que te ayuda a evaluar el grado en que se logran tus objetivos
- Proporciona una base para desarrollar planes para mejorar
- **Ejemplos:** Número y tipo de declaraciones de apoyo hechas por las y los formuladores de políticas; número de portavoces capacitados; número de visitas a los medios de comunicación; mayor nivel de financiamiento en el presupuesto gubernamental para tu tema; número de personas con experiencia de vida involucradas significativamente en la toma de decisiones.

Métodos de monitoreo:

- **Grabación:** Documentar reuniones y comunicaciones con tus públicos objetivo
- **Seguimiento:** Registrar cuándo el público objetivo usa tus mensajes de incidencia
- **Realización de encuestas y entrevistas:** Determinar el impacto de las actividades y cualquier otro reconocimiento que hayan recibido
- **Monitoreo de medios:** Realizar un seguimiento de la cobertura sobre tu tema en medios de comunicación

¿Cuáles son algunos consejos para el monitoreo y la evaluación?¹⁴

- **Asegúrate** de que los objetivos de incidencia sean SMART ([consulta paso 2 - Seleccionar temas, metas y objetivos prioritarios](#))
- **Recopila** evidencia a lo largo del camino para evaluar los avances con respecto a los indicadores seleccionados
- **Refina** la estrategia a medida que avanza en función de los avances logrados
- **Incorpora** tiempo en tu plan de incidencia para una revisión a mitad de la campaña, evaluando los resultados de las actividades, revisando la estrategia y adaptando los enfoques, si es necesario.
- **Realiza** una revisión de fin de campaña para evaluar las actividades de principio a fin
- A medida que se monitorean los avances, **mantén el foco** en tu meta y en tus objetivos generales
- **Considera** trabajar con nuevos socios o cambiar a las y los tomadores de decisiones identificados o las tácticas, si no se está avanzando.

¹⁴ Adaptado de la publicación de Control del Cáncer: Aplicación de los conocimientos. Guía de la OMS para Desarrollar Programas Eficaces: Módulo 6: Política y Abogacía. Ginebra: Organización Mundial de la Salud; 2008. PMID: 24716264, https://www.who.int/cancer/FINAL-Advocacy-Module_6.pdf

¿Cómo puedes compartir tus lecciones aprendidas?¹⁵

Escribe los resultados de tu campaña de incidencia de las ENT, teniendo en cuenta lo siguiente:

- **Expectativas:** ¿Qué pensaste que pasaría con la campaña?
- **Realidad:** ¿Qué pasó realmente?
- **Logros:** ¿Qué funcionó bien en la campaña? ¿Por qué?
- **En el futuro:** ¿Qué debería continuarse en el futuro?
- **Desafíos:** ¿Qué no funcionó bien en la campaña? ¿Por qué?
- **Mejoras:** ¿Qué se podría hacer para mejorar el enfoque en el futuro?
- **Recomendaciones:** ¿Qué consejos se pueden compartir con otras personas o grupos que buscan llevar a cabo una campaña similar en un entorno diferente?

Haz clic aquí para ir a la Herramienta 8
Plantilla de seguimiento de incidencia

Haz clic aquí para más recursos recomendados
para ampliar tus conocimientos y habilidades sobre el monitoreo y la evaluación de tus esfuerzos de incidencia

¹⁵ El contenido de este paso es una adaptación de ACTÚA! 2015 Conjunto de herramientas de estrategia de incidencia. PACT, ONUSIDA, https://www.unaids.org/sites/default/files/media_asset/advocacy_toolkit_es.pdf

LISTA DE RECURSOS

Enlaces a los recursos seleccionados de la Alianza de ENT (NCDA) sobre las ENT, la CSU y la COVID-19:

- **Agenda de ENT para la resiliencia y la recuperación de la COVID-19.**
 - **Atlas de las ENT:** Cerrar la brecha de las ENT a través de la Acción de la Sociedad Civil: Iniciativas de las Alianzas nacionales y regionales.
 - **Cerrar la brecha de las ENT:** De las promesas mundiales a los avances locales – Informe para la discusión.
 - **Proteger a todas las personas:** Integración de las Enfermedades No Transmisibles en la Cobertura Sanitaria Universal en la era de la COVID-19.
 - **Modelar los sistemas de salud del futuro:** Casos de estudio y recomendaciones para una atención a las ENT integrada.
 - **Agenda de Incidencia en Favor de las Personas que Vivimos con ENT.**
 - **Informe de actualización:** Impacto de la COVID-19 en las personas que viven con ENT (en inglés).
- **Haz clic aquí** para ver el cuadro **“Los públicos destinatarios y elementos que deben considerarse”** de la publicación de la Organización Mundial de la Salud, Detener la epidemia mundial de enfermedades crónicas: una guía práctica para la promoción exitosa de la causa. ISBN 92 4 159446 2, ISBN 978 92 4 159446 2. Ginebra: OMS; 2006, página 51.
 - **Haz clic aquí** para ver el cuadro **“Mensajes de la OMS que pueden adaptarse a públicos específicos”** de la publicación de la Organización Mundial de la Salud, Detener la epidemia mundial de enfermedades crónicas: una guía práctica para la promoción exitosa de la causa. ISBN 92 4 159446 2, ISBN 978 92 4 159446 2. Ginebra: OMS; 2006, página 52.
 - **Haz clic aquí** para ver el cuadro **“Mensajeros posibles para públicos específicos”** de la publicación de la Organización Mundial de la Salud, Detener la epidemia mundial de enfermedades crónicas: una guía práctica para la promoción exitosa de la causa. ISBN 92 4 159446 2, ISBN 978 92 4 159446 2. Ginebra: OMS; 2006, página 54.
 - **Haz clic aquí** para ver la **“Plantilla para decidir sobre posibles métodos de abogacía”** de la publicación de la Organización Mundial de la Salud, Control del Cáncer: Aplicación de los conocimientos. Guía de la OMS para Desarrollar Programas Eficaces: Módulo 6: Política y Abogacía. Ginebra: Organización Mundial de la Salud; 2008, página 30.

- **Haz clic aquí** para ver un **"Mapeo de las OSC de ENT: Mapeo de las organizaciones de la sociedad civil de ENT en la región de Asia Sudoriental de la OMS"** de la Guía práctica de la Alianza de ENT sobre cómo construir alianzas nacionales y regionales de ENT eficaces.
- **Haz clic aquí** para acceder a la **"Tabla de argumentos a favor de la asociación"** de la Guía práctica de la Alianza de ENT sobre cómo crear alianzas de ENT nacionales y regionales eficaces.
- **Haz clic aquí** para ver la **"Matriz de evaluación de las partes interesadas"** de la Guía práctica de la Alianza de ENT sobre cómo crear alianzas de ENT nacionales y regionales eficaces.
- **Haz clic aquí** para acceder al **"Rastreador de socios"** de la publicación de ONUSIDA, ACTÚA! 2015 Conjunto de herramientas de estrategia de incidencia. PACT, ONUSIDA, página 47.

- **Haz clic aquí** para ver la **"Plantilla de nuestro presupuesto de actividades"** de la publicación de ONUSIDA, ACTÚA! 2015 Conjunto de herramientas de estrategia de incidencia. PACT, ONUSIDA.
- **Haz clic aquí** para ver el ejemplo del **"Plan de trabajo de la Alianza India Saludable"** de la Guía práctica de la Alianza de ENT sobre cómo crear alianzas de ENT nacionales y regionales eficaces.

Herramientas

HERRAMIENTA 1

Preguntas para evaluar el entorno legal y las políticas de las ENT¹

Instrucciones: Considera las preguntas en la columna izquierda y escribe tus respuestas en la columna derecha.

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Quién es responsable de las ENT en el Ministerio de Salud?	
¿Qué leyes, políticas, programas y lineamientos sobre las ENT existen actualmente? ¿Son integrales, están integrados y son de buena calidad? ¿Reciben financiación, se están implementando?	
¿Existe un mecanismo multisectorial para las ENT? ¿Cuáles son las oportunidades para la participación de la sociedad civil en los procesos de toma de decisiones?	
¿Qué objetivos, metas e indicadores relacionados con las ENT está siguiendo actualmente el gobierno?	
¿Existe un sistema nacional de vigilancia que rastree los factores de riesgo relacionados con las ENT?	
¿Qué tan comprometido está el Ministerio de Salud con la prevención y el control de las ENT?	
¿Qué tan comprometidos o interesados están otros ministerios y organismos gubernamentales relevantes en la prevención y el control de las ENT?	
¿Quién financia la prevención y el control de las ENT en tu contexto?	
¿Cuántos fondos están disponibles para la prevención y el control de las ENT y en qué se gastan principalmente?	
¿Cuál es el nivel de conciencia sobre las ENT en la población?	
Entre las y los funcionarios gubernamentales, las personas influyentes, las organizaciones y el público en general, ¿cuál es el nivel de comprensión y compromiso con la prevención y el control integrales de las ENT?	
¿Qué actividades de incidencia se están llevando a cabo actualmente y qué organizaciones e individuos están involucrados? ¿Cuáles son sus metas, objetivos y público objetivo? ¿Cuál ha sido su impacto hasta la fecha?	
¿Cuáles son las barreras y oportunidades para el trabajo de incidencia?	

¹ Adaptado de United Patients, "Involucrar a la comunidad médica como socia de la incidencia, comunicarse con éxito con las y los tomadores de decisiones y usar datos con fines de incidencia: Una guía paso a paso para la incidencia de los grupos de pacientes".

https://unitedpatientsacademy.org/upfiles/UnitedPatientsToolkit_4-4-2018_FINAL.pdf

HERRAMIENTA 2

Beneficios y desafíos de las fuentes de información seleccionadas para la incidencia de las ENT¹

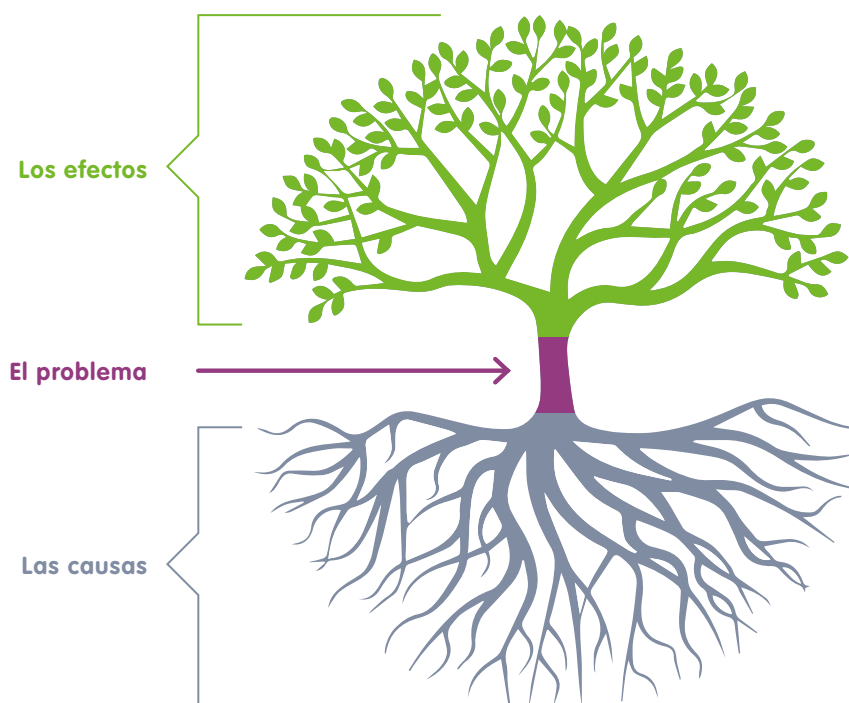
Tipo de información	Beneficios	Desafíos
Estadísticas a nivel nacional (p.ej., registros)	<ul style="list-style-type: none"> → Comparable, puede mostrar tendencias 	<ul style="list-style-type: none"> → No siempre es confiable debido a la falta de reportes, etc. → No aborda las causas de raíz de los problemas
Estadísticas de país a nivel nacional y regional de organismos mundiales (p.ej., la OMS)	<ul style="list-style-type: none"> → Es una fuente respetada y no partidista → Fácil de obtener 	<ul style="list-style-type: none"> → Proporciona una instantánea general, pero no explica las causas raíz → Los hallazgos pueden presentarse en informes técnicos extensos
Grupos focales	<ul style="list-style-type: none"> → Proporciona información actitudinal y anecdótica → Muestra las emociones y motivaciones de las y los participantes 	<ul style="list-style-type: none"> → Los tamaños de muestra pequeños dificultan la generalización → Pueden llevar mucho tiempo de realizar y analizar
Entrevistas en profundidad	<ul style="list-style-type: none"> → Se puede establecer una relación con las y los participantes para lograr una información exhaustiva → Puede ayudar a comprender actitudes, percepciones, motivaciones 	<ul style="list-style-type: none"> → Tiempo que requiere transcribir, organizar, analizar, armar el reporte → Puede ser costoso → Necesidad de evitar el sesgo de selección de participantes
Encuestas	<ul style="list-style-type: none"> → Proporciona una línea base estadística → Proporciona información sobre el comportamiento → Puede organizarla una institución respetada (p.ej., universidad) 	<ul style="list-style-type: none"> → Los hallazgos pueden estar sujetos a interpretaciones muy diferentes → La profundidad puede verse limitada por las preguntas cerradas
Clínica local o informes de proyectos o encuestas	<ul style="list-style-type: none"> → Pueden destacar las tendencias → Pueden destacar las tendencias → Proporcionan información sobre los servicios al paciente → Proporcionan información sobre los servicios al paciente 	<ul style="list-style-type: none"> → Puede estar sujeto a errores en la recopilación y el análisis → Puede ser costoso

HERRAMIENTA 3

Árbol de problemas: Comprender los problemas, sus causas y efectos

Instrucciones

Se elige un problema principal relacionado con las ENT, ya identificado en el análisis más amplio. Armar el árbol del problema ayudará a desglosarlo, facilitando la discusión para co-crear prioridades de incidencia. Se dibuja un árbol de problemas con el problema principal como tronco, para analizarlo (escribelo en el centro de un rotafolio). Luego se enlistan las causas preguntando '¿por qué?' para identificar las diferentes causas del problema, y las causas de esas causas. Escribe las respuestas en notas adhesivas y pégalas a las raíces del árbol en la parte inferior del rotafolio. Ahora, hay que enumerar los efectos o consecuencias del problema, escribiéndolos en notas adhesivas y pegándolos a las ramas del árbol, en la parte superior del rotafolio. Después de dibujar el árbol, se examinan las causas fundamentales del problema y se identifican las áreas en las que se necesita incidencia. Pregunta: ¿Cuáles de estas causas del problema se pueden abordar con la incidencia? ¿Qué causa y qué acción de incidencia se priorizarán y por qué? Luego, se estudian las ramas de los árboles: los efectos o consecuencias del problema principal. Pregunta: Si esta causa raíz en el tronco se resuelve a través de la incidencia, ¿cómo esto cambiará a las ramas? ¿Los efectos o consecuencias del problema muestran quiénes podrían ser algunas de las partes interesadas que podrían estar interesadas en su trabajo de incidencia? Una vez completado el árbol de problemas, se puede transformar en un árbol de soluciones, donde se reformulan las causas raíz en soluciones y las consecuencias en resultados.



HERRAMIENTA 4

Lista de verificación para seleccionar/priorizar un tema de incidencia de las ENT¹

Instrucciones: toma un posible tema de incidencia y considera los criterios de la columna de la izquierda respondiendo a las preguntas de la segunda columna. En función de las respuestas, calificas cada criterio como alto, medio o bajo. Por ejemplo, para el criterio de "Datos" si tienes acceso a amplios datos que demuestren el alcance del problema, selecciona la calificación "alta" para esa pregunta en particular. En la tercera columna, escribe notas sobre tus razones para seleccionar o rechazar un posible tema.

Al seleccionar un tema de incidencia, piensa en: el nivel de motivación y preparación de tu organización para participar en el tema; si es apropiado respecto al entorno político, social y económico actual; y sobre el impacto y los beneficios potenciales.

Criterios	Pregunta	Motivo de la selección	Alto, Medio, Bajo
Datos:	¿Tienes acceso a datos que demuestren el alcance del problema? ¿Los datos muestran que la solución propuesta conducirá a mejoras?		
Alcance:	¿El problema afecta a muchas personas? ¿Suficientes personas se sienten afectadas como para pasar a la acción?		
Comprensibilidad:	El tema ¿es fácil de entender y de explicar? ¿Eres capaz de enmarcar el problema y la solución para que la gente lo comprenda?		
Especificidad:	¿La naturaleza del cambio de política requerido es clara y muy específica?		
Recursos:	¿Se pueden recaudar los fondos suficientes para llevar a cabo el trabajo en este tema? ¿Es lo suficientemente importante como para que la gente done recursos?		
Objetivos:	¿Puedes identificar claramente a las y los tomadores de decisiones clave (individuos) para abordar este problema? ¿Tienes sus nombres e información de contacto?		
Redes:	¿Cuentas con alianzas ya existentes con otras partes interesadas o personas clave en este tema?		
Valores:	¿El tema refleja la misión y los valores de tu organización o alianza?		
Potencial de éxito:	El problema y su solución ¿son factibles? ¿se puede ganar esta causa teniendo en cuenta el clima político, social y económico actual? ¿Qué tan probable es?		

¹ Adaptado de: (a) CEDPA Manuales de incidencia – "Advocacy: Building Skills for NGO Leaders" y "Social Mobilization for Reproductive Health, A Trainer's Manual" y de ACS and Midwest Academy, ACS Direct Action Trainers Manual, 4th Edition, febrero de 2008, "Choosing Problems and Issues", págs. 6 a 11 y https://unitedpatientsacademy.org/upfiles/UnitedPatientsToolkit_4-4-2018_FINAL.pdf y https://www.unaids.org/sites/default/files/media_asset/advocacy_toolkit_en_0.pdf; y b) Adaptado de: ACT!2015 Advocacy Strategy Toolkit by Restless Development, PACT, ONUSIDA https://www.unaids.org/sites/default/files/media_asset/advocacy_toolkit_en_0.pdf

HERRAMIENTA 4

Lista de verificación para seleccionar/priorizar un tema de incidencia de las ENT¹

Futuro:	¿El trabajo en este tema tiene el potencial de generar impulso para futuras campañas?		
Compromiso:	¿La gente se preocupa lo suficiente por el tema como para pasar a la acción?		
Participación:	¿Ofrece el tema una oportunidad para la participación significativa de las personas que viven con ENT y refleja su experiencia de vida? ¿Ofrece una oportunidad para movilizar a la comunidad local?		
Asociaciones:	¿Existen oportunidades para que otros sectores de la sociedad civil se involucren en el tema? ¿Tiene el potencial de formar asociaciones sólidas?		
Nivel de esfuerzo requerido:	¿Cuántas personas se necesitan para trabajar en esta campaña? ¿Cuánto tiempo se necesita para tener éxito?		
Nivel de apoyo público:	¿Qué tan solidario es el público con el tema? ¿Tiene un atractivo de gran alcance?		
Nivel de apoyo a las y los responsables de la toma de decisiones:	¿Qué tan solidarios son las y los tomadores de decisiones clave del tema?		

HERRAMIENTA 5

Hoja de trabajo para definir temas, metas y objetivos de incidencia¹

Instrucciones

1) Escribe el tema de incidencia en la parte superior de la tabla.

Ejemplo: *Tema de incidencia: Incidir por la inclusión de servicios específicos para las ENT que actualmente se dejan de lado en el paquete de beneficios de la CSU.*

2) Escribe la meta de incidencia en la tabla a continuación.

En relación con el tema de incidencia identificado anteriormente, establece una meta clara a largo plazo y que responda a los criterios SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y con plazos determinados) que guiarán el trabajo de incidencia desde el principio. El resto del plan de incidencia debe diseñarse para lograr tus metas y objetivos. Al identificar las metas y los objetivos, ten en cuenta la siguiente pregunta: "¿Cuáles son las políticas sobre las que se quiere influir o las acciones que se quieren implementar?"

La meta debe ser el cambio a largo plazo que está tratando de lograr; por ejemplo:

Meta: *Prevenir gastos de salud catastróficos para las personas que viven con ENT al acceder a los servicios de salud, los medicamentos y la atención que necesitan en mi país.*

3) Ahora escribe en la tabla los tres objetivos principales de incidencia. Para cada objetivo de incidencia enlistado, utiliza la Lista de Verificación proporcionada en la tercera columna para evaluar si tu objetivo cumple con los criterios SMART. Si es necesario, reformula el objetivo para que sea SMART.

Tómate el tiempo para que los objetivos estén claros y sean tan específicos que funcionen como pasos incrementales hacia el objetivo a largo plazo. La efectividad de tu trabajo dependerá de cuán bien definidos y específicos estén. Los objetivos de SMART deben ser:

- Ambiciosos pero realistas y alcanzables (esto es vital para la efectividad, lo que te permite construir sobre el éxito y mantener la moral)
- Adaptados a tus propias circunstancias
- Progresivos e innovadores (¡Creatividad!)

Ejemplos de objetivos SMART:

- Asegurar la aprobación del Congreso de un paquete de impuestos sobre el alcohol y el tabaco para financiar la Cobertura Sanitaria Universal para octubre de 2022.
- Para el segundo año de la administración, asegurar la adopción por parte del Ministerio de Salud de una nueva Estrategia nacional y multianual para las ENT financiada y con objetivos medibles claros.

HERRAMIENTA 5

Hoja de trabajo para definir temas, metas y objetivos de incidencia

Tema de incidencia:

Meta de incidencia:

Objetivos de incidencia

1.

2.

3.

Lista de verificación

Específico	¿Dice claramente lo que quieres lograr?
Medible	¿Puedes realizar un seguimiento del cambio y monitorear sus avances?
Alcanzable	¿Se puede lograr esto en tu marco de tiempo?
Realista	¿Es realmente posible?
Plazo limitado	¿Cuándo quieres cumplir este objetivo?

Específico	¿Dice claramente lo que quieres lograr?
Medible	¿Puedes realizar un seguimiento del cambio y monitorear sus avances?
Alcanzable	¿Se puede lograr esto en tu marco de tiempo?
Realista	¿Es realmente posible?
Plazo limitado	¿Cuándo quieres cumplir este objetivo?

Específico	¿Dice claramente lo que quieres lograr?
Medible	¿Puedes realizar un seguimiento del cambio y monitorear sus avances?
Alcanzable	¿Se puede lograr esto en tu marco de tiempo?
Realista	¿Es realmente posible?
Plazo limitado	¿Cuándo quieres cumplir este objetivo?

HERRAMIENTA 6

Guía de bolsillo para el mapeo político

Guía de bolsillo del Instituto de Incidencia de la Alianza de ENT: MAPEO POLÍTICO

¿QUÉ ES?

El mapeo político es un componente clave de una campaña de incidencia estratégica, que ayuda a identificar los públicos y objetivos y su nivel de poder. Se identifican las principales partes interesadas que pueden ayudar a alcanzar tu objetivo de política, o que tienen una influencia sobre ese objetivo.

¿QUIÉN(ES) TIENE(N) EL PODER DE DAR LO QUE QUIERES?

¿PROPÓSITO?

Ayuda a identificar a quienes pueden ser tus embajadores y aliados, y también a tus oponentes. Proporciona información para seleccionar tus tácticas de incidencia y para desarrollar y adaptar mensajes de incidencia efectivos. Es un mapeo dinámico que debe revisarse y actualizarse a lo largo de toda la estrategia de incidencia, porque los puestos relevantes pueden cambiar con el tiempo.

ANÁLISIS DE LAS PERSONAS OBJETIVOS DE LA INCIDENCIA

Es necesario identificar objetivos primarios (tomadores de decisiones clave) y objetivos secundarios (influyentes):

El mapeo político ayuda a crear un perfil de las y los formuladores de políticas y su nivel de poder, postura e intereses que son relevantes para tu objetivo de política.

OBJETIVOS PRIMARIOS

Tomadores de decisiones (¡siempre una persona!) con autoridad directa para decidir el resultado de tu objetivo de incidencia. Son responsables de aprobar cambios legales y de políticas, o asignaciones de recursos (p.ej., Jefes de Estado y de Gobierno, Ministerios, parlamentarios).

OBJETIVOS SECUNDARIOS

Individuos o grupos que influyen en los puntos de vista, en las decisiones y acciones de tus tomadores de decisiones, y podrían estar dentro de los círculos políticos (p.ej., asesores o colegas ministros) o fuera de estos círculos (por ejemplo, primeras damas, medios de comunicación, colegas, familiares).

HERRAMIENTA 6

Guía de bolsillo para el mapeo político

MATRIZ DE MAPEO POLÍTICO

Una clasificación básica de los objetivos primarios y secundarios incluye:

Sector	Rol	Nivel de poder	Postura	Tu nivel de influencia
<ul style="list-style-type: none"> • Público (Ejecutivo, Legislativo, Judicial) • Social • Privado 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministro de Salud • Congresistas • Anclaje de medios • Primera Dama • Otros: _____ 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto • Medio • Bajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Oposición (alta, media, baja) • Neutral • Apoyo (alto, medio, bajo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto • Medio • Bajo

¡Siempre piensa más allá de las ENT habituales y en todas las partes interesadas en la salud!

PREGUNTAS CLAVE PARA EL MAPEO POLÍTICO:

- ¿Quiénes son las principales figuras políticas que influyen en tu objetivo de cambio de política?
- ¿Cuáles son sus perfiles y principales actividades/áreas de trabajo relacionadas con ese objetivo?
- ¿Puedes identificar su postura y el nivel de poder que tiene sobre tu objetivo?
- ¿Puedes identificar sus fortalezas y debilidades en tanto objetivos de tu incidencia?
- ¿Los consideraría como personas o grupos aliados, opositores o neutrales a tu objetivo de cambio de política?

MATRIZ DE EVALUACIÓN POLÍTICA PARA UNA ESTRATEGIA DE INCIDENCIA

Instrucciones:

- Para cada objetivo en el plan de incidencia, define tu meta principal de incidencia. Para cada meta, identifica a los individuos o los grupos que pueden influir en esa meta.
- Si una meta clave de incidencia no es directamente accesible, puede ser necesario trabajarla a través de otras (metas secundarias) para llegar a la persona tomadora de decisiones clave.
- Considera su postura sobre el tema de incidencia, sus motivaciones e intereses, y el contenido y el formato del mensaje requerido para persuadirles.

HERRAMIENTA 6

Guía de bolsillo para el mapeo político

Una matriz política extendida puede ser tan específica como sea necesario, considerando lo siguiente:

Nombre	Sector	Rol	Formación académica	Experiencia			Nivel de poder			Postura			Otro	Información de contacto
				Salud	Política	Sector privado	Alto	Medio	Bajo	Oposición (alta, media, baja)	Neutral	Apoyo (alto, medio, bajo)		

Otros elementos de la matriz podrían incluir: familiaridad con tu organización/alianzas; conocimiento de tu objetivo de política; beneficios y riesgos potenciales para esas personas o grupos si respaldan tu objetivo de cambio de política.

HERRAMIENTA 7

Plantilla para un Plan de Trabajo de incidencia

Instrucciones: Para cada objetivo dentro de tu meta general, completa la matriz a continuación para crear tu plan de trabajo de incidencia. Elabora una lista de tácticas/actividades para cada uno de sus objetivos. Agrega más filas según sea necesario.

Problema:

Meta:

Objetivo SMART 1:

Socios/aliados:

Posibles barreras/opositores y medidas de mitigación:

Objetivo principal:

Objetivo secundario:

Táctica/actividad	Responsable	Agenda/Cronograma	Recursos necesarios
1.1			
1.2			
1.3			
1.4			
1.5			
...			

HERRAMIENTA 8

Plantilla de seguimiento de la incidencia

Instrucciones: Después de realizar una campaña de incidencia, completa la tabla para realizar un seguimiento de la campaña, los logros (indicadores de éxito) y las lecciones aprendidas.

Nota: Realiza un seguimiento de estos avances con indicadores del proceso, e indicadores de ganancias y éxitos de incidencia, como se describe a continuación.

Evaluación de procesos:

Por qué algunas actividades salieron bien? ¿Por qué a otras no les fue bien? **Evalúa cómo trabajaste.**

Ejemplo de indicador de proceso: *Número de reuniones celebradas con las y los responsables de la toma de decisiones..*

Evaluación de impacto:

Identifica los avances y éxitos de la incidencia. ¿Por qué algunas actividades lograron el impacto que se quería? ¿Por qué otras no? **Evalúa lo que cambió.**

Ejemplo de éxito en la incidencia: *Política aprobada por el Ministerio de Salud para ampliar los beneficios de las ENT en el paquete de CSU.*

Objetivo de incidencia:				
Logros de la incidencia (indicadores)				
Proceso	Avance de incidencia	Éxito de incidencia	Detalles	Lecciones aprendidas