

UNOFFICIAL TRANSLATION

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

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

TRADUCTION NON OFFICIELLE

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

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

TRADUCCIÓN NO OFICIAL

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

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

НЕОФИЦИАЛЬНЫЙ ПЕРЕВОД

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

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

Promoción y justicia social: Medición del IMPACTO

*A monitoring, evaluation and
learning guide on legal advocacy*

Índice de contenidos

Agradecimientos	i
messAge Del director ejecutivo	ii
glosario de términos	iii
Acrónimos	iv
lista de cifras	iv

PARTE I: Construir un sistema de monitorización y SISTEMA DE EVALUACIÓN PARA LA AVOCACIÓN



SECCIÓN 1 : INTRODUCCIÓN	1
1.1. introducción a la red jurídica canadiense del vih/sida	1
1.2. ¿por qué una guía de seguimiento y evaluación de la Abogacía Legal?	1
1.3. cómo utilizar esta guía	1
SECCIÓN 2: SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE (mel) BASICS	3
2.1. ¿por qué hay que medir la incidencia?	3
2.2. La promoción es complicada: implicaciones para mel	4
2.3. Cuatro cosas que hay que establecer para que el mel sea eficaz	4
SECCIÓN 3: DESARROLLO DE UN MARCO PARA COMPRENDER Y EVALUAR LA DEFENSA	6
3.1. Marco genérico de promoción	6
3.2. creación de un marco mel para la defensa legal	9
3.3. teoría del cambio: ¿qué es?	14
3.4. teoría de la acción: identificación de puntos estratégicos de intervención	14
3.5. estudio de caso: teoría de la acción	14
3.6. utilizar la teoría de la acción como andamiaje para diseñar su plan de fusión	14
sección 4: introducir un sistema mel en su organización	17
4.1. alcance del seguimiento y la evaluación formales	17
4.2. institucionalizar un buen sistema de mel en su organización	17
4.3. implantación de un sistema mel en una organización de promoción	18
4.4. puntos de resistencia	18
Sección 5: seGuridad de algunas herramientas de monitorización	19
5.1. algunas herramientas básicas de seguimiento de las formas jurídicas y otras formas de defensa	19
1. seguimiento del tráfico web, de las redes sociales y del activismo en línea	19
2. seguimiento de los medios de comunicación	20
3. seguimiento de la creación y difusión de conocimientos	20

4. Mapa de la alianza	20
5. mapa de potencia	21
6. herramienta de evaluación previa, intermedia y final de los litigios estratégicos	22
7. entrevistas de intercepción	22
8. Revisiones posteriores al evento (o evento crítico) (Aer)	22
9. desarrollo de una guía de presentación básica para las prioridades de la organización	22
SECCIÓN 6: ¿QUÉ HAY DE LA EVALUACIÓN EXTERNA?	24

PARt II: herramienta de monitorización de la EMSE SAMpLE forMATS

25

1. seguimiento de los medios de comunicación	26
2. Mapeo de alianzas	27
Formulario de mapeo de la Alianza 2A	27
2B Visualización del mapa de la Alianza	29
3. Revisión después del evento (Aer)	30
3A Revisión posterior al evento organizado por la red jurídica	30
3B Tras la conferencia de revisión de los participantes en la reunión	31
3C planificación, seguimiento y formulario Aer para eventos coorganizados	32
4. litigio estratégico preevaluación, revisión intermedia y final	35

APÉNDICE I: Enfoques de Evolución del Medio Ambiente para las Evacuaciones Externas

43

evAluación de la inFrAestructura orgánica, la cApAcidad y las colabOraciones	43
evaluación Enfoque 1: evaluación de la capacidad de defensa de la organización	43
evaluación Enfoque 2: evaluación de la capacidad y la práctica de la colaboración	43
Evolución formativa (proceso de evolución y evolución estratégica)	43
evaluación Enfoque 3: evaluación del desarrollo	43
evolucIón de la política de impacto	43
evaluación Enfoque 4: estudio de casos	43
vAlor por dinero	44
evaluación Enfoque 5: relación calidad-precio	44

APÉNDICE II: RECURSOS ADICIONALES

45

Agradecimientos



la red jurídica canadiense del vih/sida y roper lyv consulting desean dar las gracias a las siguientes personas:

El programa de subvenciones del Ministerio de Ciudadanía e Inmigración de Ontario; Jared raynor y deepti Sood, del grupo TCC, por compartir generosamente su trabajo sobre la evaluación de los litigios estratégicos; gabrielle Watson y Susie Mclean, por su revisión detallada de la guía; y el personal y la junta directiva de la red jurídica canadiense del vih/sida, que probaron los instrumentos y aportaron sus ideas.

Para la red jurídica canadiense del vih/sida, la elaboración de esta guía fue dirigida por Kimahli Powell, directora de desarrollo y divulgación, y Sandra Ka hon Chu, directora de investigación y defensa, con la aportación de Alison Symington, Janet Butler-McPhee, Vajdon Sohaili, Adrineh der-Boghossian y richard Elliott, director ejecutivo. Un enorme agradecimiento a laura roper, de roper lyv Consulting, por su papel en la elaboración de esta guía.

Mensaje del Ejecutivo director

defensa de los derechos humanos: lo hacemos por nuestro compromiso con la justicia y porque sabemos que, sin la defensa, es raro que quienes tienen el poder de dictar las normas hagan lo correcto. Con demasiada frecuencia, los que quieren el poder, y los que lo tienen, persiguen, crean y hacen cumplir las normas para conseguirlo o mantenerlo para sí mismos. A menudo esto significa aprobar tácitamente, o incluso fomentar activamente, el desempoderamiento y el abuso de los demás, y en particular de aquellos que ya están desfavorecidos o marginados, o que son fáciles de convertir en chivos expiatorios.

La historia de la epidemia del vih ha ilustrado, de forma cruda y trágica, cómo la negación de los derechos y la justicia alimenta una crisis de salud pública. En consecuencia, la historia nos muestra que los derechos y la justicia son esenciales para una respuesta eficaz, y por qué es urgente e importante que abogemos por ellos. Si bien la historia del vih y el sida es la historia de la pérdida de millones de personas a causa de la indiferencia, la apatía, la discriminación y la codicia de demasiados responsables, también es la historia de cómo la promoción, y los activistas que la llevan a cabo, pueden salvar –y han salvado– millones de vidas.

Las tácticas y herramientas son necesarias en diferentes momentos, en diferentes entornos jurídicos y sociopolíticos, por parte de diversos defensores que abordan un reto de diferentes maneras, desde diferentes posiciones institucionales, organizativas, políticas y geopolíticas, con diferentes capacidades, culturas organizativas y recursos que contribuyen a un proyecto de defensa. Para la red jurídica canadiense del vih/sida, el compromiso específico con la ley y el uso de las herramientas que a veces proporciona la ley son aspectos fundamentales de nuestro enfoque general y más amplio de defensa de los derechos humanos en la respuesta al vih, ya sea de forma individual o llevada a cabo conjuntamente con una serie de socios y aliados, a nivel nacional o internacional.

Por supuesto, queremos tener éxito con nuestra defensa: rectificar una injusticia, abolir una ley o política perjudicial, cambiar las actitudes discriminatorias, proteger a las personas y comunidades contra los abusos, conseguir fondos para proteger la salud y salvar vidas. Para aumentar nuestras posibilidades de lograr el cambio, queremos ser más sistemáticos a la hora de evaluar el impacto de nuestros esfuerzos de promoción. ¿Qué funciona o está funcionando? ¿Qué no funciona o no está funcionando?

En esta guía, hemos intentado perfeccionar y destilar algunas de nuestras ideas sobre cómo supervisar y medir nuestro impacto como defensores, y aprender de ello, especialmente en relación con nuestro trabajo de defensa legal. Hemos aprendido en el proceso, y esperamos que, con un compromiso continuo de aprendizaje, nos convirtamos en defensores mejores, más fuertes y más eficaces. Esperamos que esta guía también le resulte útil para reflexionar sobre los retos que plantea el seguimiento y la evaluación de la defensa jurídica, y esperamos aprender de sus experiencias.

Al fin y al cabo, lo más importante es defender la justicia, tanto si ganamos como si perdemos al final. Pero, por supuesto, es mejor ganar.

en solidaridad,
richard elliot



glosario de términos

Términos de defensa

en el contexto de esta guía en particular y del trabajo de defensa emprendido por la red jurídica canadiense del VIH/sida, utilizamos los siguientes términos para referirnos a lo siguiente:

Abogacía: El proceso de tratar de influir en la formulación o aplicación de políticas. Los esfuerzos de promoción pueden dirigirse a los organismos gubernamentales locales, provinciales/territoriales o federales; a los organismos regionales; a las entidades internacionales; o a los objetivos del sector privado, o a determinados responsables de la toma de decisiones dentro de estos organismos.

Abogacía legal: El uso de la ley o de las herramientas, razonamientos, procesos y mecanismos legales para defender o promover los derechos humanos de un individuo o de amplias clases de personas. La defensa legal puede comprometerse con la ley a varios niveles (por ejemplo, local, provincial, federal o internacional) y puede llevarse a cabo en foros nacionales, regionales e internacionales. Aparte del uso de los tribunales, la abogacía legal emplea muchas de las estrategias asociadas a la abogacía en general para influir en el conocimiento, las actitudes y las acciones del público y los legisladores para apoyar políticas más justas, incluso a través de la reforma legislativa.

litigio estratégico (o litigio de interés público): Un modo específico de defensa legal, el litigio estratégico es el proceso de iniciar o intervenir en un caso legal que tiene el potencial de provocar cambio significativo en la ley, la interpretación de la ley o la práctica jurídica para respetar, proteger y cumplir los derechos de un grupo o categoría de personas. a menudo se utiliza junto con otras herramientas de defensa para aumentar la concienciación, incrementar el apoyo a la categoría de personas afectada y fomentar u obligar a la reforma legislativa.

términos de seguimiento, evaluación y aprendizaje (mel)

Evaluación: Acto de valorar de la forma más sistemática y objetiva posible la eficacia de una estrategia, programa o iniciativa con el fin de ajustar o mejorar la estrategia en el futuro (**evaluación formativa**) o valorar el grado de consecución de los objetivos al final de un programa (**evaluación sumativa, de resultados o de impacto**). la evaluación de resultados también puede ser formativa, ya que sirve de base para posteriores esfuerzos de promoción.

cultura de aprendizaje: Un entorno que fomenta la curiosidad, recompensa el aprendizaje tanto de los éxitos como de los fracasos, y premia el intercambio de ideas estratégicas como activos institucionales clave.

Seguimiento: Proceso continuo o frecuente que mide los avances en la realización de las actividades relacionadas con el plan de ejecución de una iniciativa.

Aprendizaje estratégico: utilizar las pruebas de lo que funciona y de lo que no funciona para obtener información procesable que permita mejorar la estrategia y los enfoques tácticos para lograr un mayor impacto.

teoría del cambio: a efectos de esta guía, una declaración de alto nivel de los factores y actores clave que provocan el cambio deseado. La declaración de la misión de una organización suele reflejar en cierta medida su teoría del cambio.

teoría de la acción: Una articulación de la lógica del programa que identifica las intervenciones clave de una organización o alianza, su secuencia y sus resultados esperados, que en última instancia conducen a la consecución de los objetivos de promoción. Una teoría de la acción suele representarse mediante un diagrama de flujo o un diagrama o matriz causal. Constituye la base tanto de la estrategia del programa como del plan de seguimiento, evaluación y aprendizaje.

Acrónimos

Aer	comentarios posteriores al evento
SIDA	síndrome de inmunodeficiencia adquirida
CreAM	Claro, pertinente, económico, adecuado, controlable
VHC	virus de la hepatitis C
VIH	virus de la inmunodeficiencia humana
MeL	seguimiento, evaluación y aprendizaje
MMS	sentencia mínima obligatoria
SCS	servicios de consumo supervisado
rCA	Ley de respeto a las comunidades
SMArT	Específico, Medible, Alcanzable, Realista, Limitado en el tiempo
ToA	teoría de la acción
TdC	teoría del cambio

lista de cifras

Figura 1 Marco de diseño y evaluación de la promoción: Audiencia y ámbitos de cambio	6
Figura 2 Marco estratégico: Estrategias y tácticas.....	7
Figura 3 Marco estratégico: Resultados de la promoción a lo largo del tiempo.....	8
Figura 4 Estrategias de defensa legal	9
Figura 5 Puntos de decisión en los litigios estratégicos	10
Figura 6 Evaluación de la preparación para los litigios.....	12
Figura 7 Evaluación de los obstáculos al éxito	12
Figura 8 Resultados intermedios de la abogacía	13
Figura 9 Ejemplos concretos de una teoría del cambio	15
Figura 10 Marco estratégico: Resultados por cuadrante para la defensa de los servicios de consumo supervisado (SCS)	16
Figura 11 Análisis de potencia	21

pArT i

Creación  de un
sistema de
 seguimiento  y 
evaluación  para la
promoción

SECCIÓN 1:

introducción

1.1 introducción a la red jurídica canadiense del vih/sida

La misión de la Red Jurídica Canadiense de VIH/SIDA (la "Red Jurídica") es proteger y promover los derechos humanos de las personas que viven con el VIH o están afectadas por él. Desafiamos la injusticia, ya sea en las decisiones legales, en la política gubernamental o en el tribunal de la opinión pública. Imaginamos un mundo que respete el vínculo inextricable entre la salud y los derechos humanos, y que defienda la dignidad de todos. Esperamos, algún día, el fin de Aids

— y hacemos nuestra parte en la consecución de este objetivo defendiendo y promoviendo los derechos humanos. Sabemos lo que funciona para la prevención y la atención del vih, pero a menudo esos esfuerzos se ven obstaculizados por leyes y políticas perjudiciales. En la red legal, perseguimos nuestra visión a través de cuatro modos de trabajo que se entrelazan y refuerzan mutuamente: investigación y análisis, litigios y otras formas de defensa, educación pública y movilización de la comunidad.

— dentro de Canadá y a nivel internacional.

Las personas más afectadas por el vih tienden a ser marginadas de diversas maneras, experimentando discriminación, violencia, criminalización u otros abusos basados en el sexo, la orientación sexual, la identidad o expresión de género, la discapacidad, el uso de sustancias ilegales, los antecedentes penales, la condición de inmigrante, la participación en el trabajo sexual, la condición de raza o indígena, el encarcelamiento u otro tipo de detención, o la pobreza. Debido a los avances en la prevención y el tratamiento del vih, muchas personas creen que es menos urgente abordar el vih, pero sigue siendo un problema crítico para aquellos que se enfrentan a múltiples formas de discriminación, pobreza y falta de acceso a los servicios sanitarios o legales.

representación – factores que aumentan en gran medida el riesgo de exposición al vih

La red jurídica está comprometida con la mejora de nuestra propia práctica de defensa, nuestras colaboraciones con otros y el impacto de nuestro trabajo. Esta guía sobre el seguimiento, la evaluación y el aprendizaje (MEI) pretende ayudar a examinamos y documentamos sistemáticamente nuestro trabajo para poder perfeccionar y afinar continuamente nuestras estrategias en la consecución de nuestra misión.

1.2 ¿por qué una guía de seguimiento y evaluación de la Abogacía Legal?

El desarrollo de buenos sistemas de MEI puede ser un reto para las organizaciones de promoción, ya que a menudo estamos abordando grandes problemas con recursos limitados, lo que deja

poco tiempo para pensar en un sistema de MEI. Cada vez hay más guías de incidencia política disponibles (y nosotros nos hemos basado en algunas de ellas), pero pensamos que era importante tener

una guía que reflejara la naturaleza de la defensa legal. Creamos esta guía con Iyv Consulting, con una importante aportación de los aliados, para satisfacer de la mejor manera posible las necesidades de la organización de MEI respecto a nuestra defensa. Esperamos que las lecciones que hemos aprendido evaluando la defensa y que se articulan en esta guía sean también aplicables a otras organizaciones.

cómo utilizar esta guía

1.3

Se trata de una guía, no de un manual ni de un plan. Ofrece orientación, ejemplos y ejemplos de herramientas para que las organizaciones de justicia social y de defensa legal puedan mejorar su sistema de seguimiento y evaluación de la manera y al ritmo que les resulte más provechoso. se puede leer de corrido, pero está diseñado de manera que se pueda consultar la sección que resulte más pertinente. asimismo, se puede elegir libremente entre las herramientas y los enfoques proporcionados, y adaptarlos de la manera que tenga sentido.

la guía se divide en dos partes:

- ✦ **la parte i** describe la creación de un sistema de seguimiento y evaluación de los esfuerzos de promoción.
 - La **sección 1** le presenta la guía.
 - La **sección 2** abarca los fundamentos de la MEL, las características particulares de la MEL de promoción y los requisitos previos para un diseño eficaz de la MEL.
 - La **sección 3** comienza con un marco genérico para entender y evaluar la abogacía, y luego profundiza en la abogacía legal, incluyendo el litigio estratégico, para ayudar a afinar el marco genérico.
 - En la **sección 4** se analiza el proceso de desarrollo e integración de un sistema MEL en la organización, incluidas las funciones, responsabilidades, el proceso y la medida en que se justifica la evaluación externa en una organización con sólidos sistemas de seguimiento y aprendizaje.
 - En la **sección 5** se presentan algunas herramientas básicas de seguimiento para la defensa legal. Incluso sin un sistema completo de MEL, el uso estratégico de algunas o todas estas herramientas puede generar importantes conocimientos para una organización.
 - la **sección 6** analiza brevemente la necesidad de una evaluación externa en el contexto de un sistema MEL sólido
- ✦ **La segunda parte** incluye herramientas de supervisión que hemos desarrollado y que pueden utilizarse o adaptarse a otras organizaciones.

Además, en el Apéndice i se analiza cuándo es apropiado encargar una evaluación externa, al tiempo que se identifican algunos enfoques que suelen utilizarse en la evaluación de la incidencia política, y en el Apéndice ii se incluye una bibliografía de recursos adicionales.

SECCIÓN 2:

Conceptos básicos de seguimiento, evaluación y aprendizaje (MEI)

2.1 ¿por qué hay que medir la incidencia?

Las exigencias de rendición de cuentas de los donantes suelen impulsar a muchas organizaciones a desarrollar sistemas de seguimiento y evaluación. Estas exigencias suelen conducir al cumplimiento en lugar de a una MEI creativa, que es parte integral de un ciclo de planificación, implementación y aprendizaje que contribuye al sistema de una organización. Así, aunque la rendición de cuentas suele encabezar la lista de razones para desarrollar sistemas de MEI, creemos que las tres razones principales para invertir en MEI son (1) el aprendizaje estratégico para mejorar el rendimiento, (2) la rendición de cuentas y (3) la capacidad de presentar los argumentos más sólidos para su organización.

aprender para mejorar el rendimiento

El aprendizaje se centra en la comprensión de lo que funciona y lo que no, con vistas a aprovechar los éxitos o cambiar de dirección ante resultados negativos decepcionantes o inesperados. Aprendemos de manera informal sobre la incidencia política todo el tiempo: qué argumentos parecen más persuasivos a los responsables políticos, qué ganchos mediáticos son más eficaces, cuándo es más importante dar un rostro humano a un asunto, qué mueve a la opinión pública sobre un tema, qué herramientas de comunicación y narrativas o imágenes mediáticas son más eficaces. Pero las organizaciones y alianzas suelen perder esos conocimientos por la rotación de personal o no los aprovechan aplicando

Las evaluaciones previas a la planificación son una herramienta importante para establecer una línea de base.

Cuando se diseña y se pone en marcha, es importante documentar bien los puntos de decisión y los circuitos de retroalimentación de MEI, sobre todo en iniciativas nuevas, rápidas, controvertidas o que se desarrollan en contextos dinámicos.

Rendición de cuentas

✦ Los sistemas de MEI hacen que las organizaciones rindan cuentas a sus distintas partes interesadas. Hay **varias formas relevantes de rendición de cuentas**:

- **Rendición de cuentas a los donantes**, donde una organización o alianza da cuenta de sus acciones y de la financiación que ha gastado. Los donantes pueden ser una serie de instituciones (fundaciones públicas, privadas o empresariales, gobiernos) o individuos. A menudo, la mayor parte de los esfuerzos de seguimiento y evaluación se destinan a

satisfacer la presentación de informes requisitos de los donantes institucionales. Algunos financiadores tienen un conjunto específico de métricas con las que juzgan a las organizaciones (por ejemplo, el número de clientes atendidos), pero este enfoque puede no tener sentido en una iniciativa de promoción. Una forma de mantener un diálogo productivo con los financiadores sobre los estándares y métricas apropiados para evaluar la incidencia política es desarrollar un sólido sistema de MEI y defender un conjunto diferente de métricas o pruebas cualitativas, incluso mediante la práctica de MEI de calidad de su trabajo de incidencia política.

➤ **La responsabilidad mutua dentro de una alianza**, donde los miembros se informan mutuamente sobre el cumplimiento de sus compromisos en una estrategia o esfuerzo conjunto. El grado de detalle y formalización de este proceso depende de la naturaleza de la alianza y de la complejidad y duración del esfuerzo. A menudo, la responsabilidad mutua sólo se plantea cuando la alianza tiene problemas (por ejemplo, mala comunicación, falta de confianza entre los miembros, incumplimiento de los compromisos).

➤ **Rendición de cuentas a los clientes o grupos afectados**, en la que una organización o alianza informa y/o consulta a las personas a las que aparentemente sirve. (En el caso de la Red Jurídica, esto incluye a las personas que viven con el VIH, a los trabajadores del sexo y a las personas encarceladas, entre otros). Esta responsabilidad es especialmente importante para una organización que trata de promover los derechos humanos de los más afectados por las políticas, prácticas y creencias discriminatorias. Una de las formas en que las organizaciones pueden abordar este tipo de responsabilidad es desarrollando principios compartidos, y comprobando periódicamente el cumplimiento de esos principios, así como la comprobación de la calidad y el funcionamiento de la alianza.

presentar el caso de su organización o Alianza

A veces, la promoción puede parecer un ejercicio inútil, especialmente en un entorno político adverso en el que las victorias son escasas y distantes. además, la promoción jurídica y política, y en particular el litigio estratégico, son a menudo iniciativas muy técnicas que pueden ser difíciles de entender para los profanos. además, el proceso de cambio puede ser bastante opaco, especialmente porque gran parte del trabajo de promoción se realiza entre bastidores: creación de alianzas, logro de consensos, cultivo de campeones, etc. – dificultando así que el público (o incluso los donantes) entienda el proceso de cambio y el papel que desempeña una organización o alianza en la promoción de sus intereses y en la consecución del cambio.

Desarrollar formas de presentar el trabajo que sean coherentes, centradas en los resultados (a corto, medio y largo plazo) y accesibles puede contribuir en gran medida a conseguir un mayor compromiso y apoyo.



Sección 2: Conceptos básicos de seguimiento, evaluación y aprendizaje (MEI)

2.2 La defensa es complicada: implicaciones para mel

Hacer incidencia política y tratar de lograr un cambio de políticas – ya sea a través del poder legislativo, los tribunales o los organismos internacionales– suele ser un proceso a largo plazo e imprevisible. Las estrategias y los hitos cambian con el tiempo y los defensores suelen improvisar, lo que significa que un sistema de MEI no sólo debe contar con estrechos circuitos de retroalimentación que alimenten la toma de decisiones, sino que también debe ser capaz de ajustarse para que un esfuerzo se juzgue en función de estándares realistas. Por ejemplo, algunos éxitos de la defensa pueden desencadenar una fuerte reacción o contramedidas, lo que conduce a reveses; estos reveses tienen que ser juzgados en el contexto del esfuerzo más amplio, a lo largo del tiempo y no de forma aislada.

Por lo general, los esfuerzos de promoción implican a múltiples partes interesadas y colaboradores, además de perseguirse a través de múltiples estrategias simultáneamente, lo que hace difícil desentrañar quién contribuyó a qué resultados positivos o negativos. Incluso en el caso del litigio estratégico, si bien los argumentos y las decisiones están bien documentados en los procedimientos individuales, el litigio suele ser sólo un elemento en el arco para lograr el cambio de políticas.

Una dificultad añadida a la hora de determinar la contribución de los esfuerzos de promoción es que los responsables políticos suelen ser inaccesibles o reacios a participar en los esfuerzos de evaluación o, si participan, son reacios a admitir que una campaña de promoción les ha influido.

Esta complejidad hace que el seguimiento sea especialmente importante, tanto para documentar el progreso en tiempo real (para alimentar la toma de decisiones oportuna) como para la gestión de los recursos humanos. para realizar ajustes en la estrategia) y para evitar las distorsiones que puedan introducirse en el expediente a posteriori debido a la falta de fiabilidad de la memoria.

Dado que la mayoría de los esfuerzos y procesos de promoción implican a múltiples actores, en la mayoría de los casos una evaluación sólo puede argumentar que una organización o campaña contribuyó a un resultado. Ese argumento se refuerza con más pruebas de apoyo reunidas a medida que se desarrolla el esfuerzo, incluida la captación constante de comentarios y observaciones informales de las personas en las que la campaña intenta influir.

importante contar con sistemas y prácticas de MEI que sean ligeros y flexibles, y que contribuyan a mejorar los resultados de la promoción de manera significativa.

Dada la naturaleza intensiva del trabajo de promoción, es

Cuatro cosas que hay que establecer para que el mel sea eficaz

2.3

El objetivo general del seguimiento y la evaluación es determinar en qué medida una organización o alianza está logrando los objetivos de su programa y analizar las razones del éxito o la falta de él.

Hay cuatro requisitos básicos para hacer un mel eficaz:

- A. claridad en los objetivos.** Cuando se trata de la promoción, una organización o alianza suele tener objetivos grandes y ambiciosos (por ejemplo, eliminar la violencia de género, acabar con el comercio mundial de armas pequeñas), que son utilizados para inspirar y movilizar al público. No deben confundirse con los objetivos más realistas y eventualmente alcanzables en los que una organización trabaja día a día y con respecto a los cuales los financiadores y otros partidarios juzgarán su actuación. Algunos ejemplos de estos objetivos pueden ser la aprobación de una ley que contenga un lenguaje político específico, el establecimiento de un precedente legal favorable a través de un litigio estratégico, la consecución de un premio internacional para una organización, establecer una resolución o directrices, o adoptar prácticas que protejan los derechos de las personas que viven con el VIH o de una comunidad especialmente afectada por el VIH.
- B. Una buena comprensión de la situación inicial o de las condiciones de partida al comienzo de una iniciativa de promoción.** generalmente se hace esto de todos modos porque es la base para determinar cuál podría ser la mejor estrategia de promoción. sin embargo, tal vez no se documentan las condiciones iniciales en las evaluaciones formales de planificación previa o diagnósticos en detalle. Estas condiciones se denominan "línea de base" en la evaluación estándar de los programas, pero en la evaluación de la incidencia política tienden a ser algo diferentes.
- * Algunos datos son **cuantitativos**, como
 - la incidencia y las tendencias de la infección por el VIH en el sistema penitenciario
 - el número de proveedores de servicios comunitarios para las personas que viven con el VIH
 - el número de organizaciones que trabajan a favor y en contra de un tema concreto
 - * Otros datos son **cualitativos**, como
 - la redacción de la legislación, o su interpretación, que un esfuerzo de promoción pretende cambiar
 - un análisis del poder de las personas influyentes y de los responsables políticos a favor, en contra o neutrales hacia un objetivo político concreto
 - la capacidad y la influencia de las organizaciones al inicio de un esfuerzo de promoción

Sección 2: Conceptos básicos de seguimiento, evaluación y aprendizaje (MEI)

C. Una teoría de acción adaptada y una estrategia detallada que permita medir los avances.

Las organizaciones de defensa de los derechos tienen muchas estrategias y tácticas diferentes porque, dada la naturaleza impredecible del cambio político, es difícil anticipar lo que va a "pegar". Una organización de promoción disciplinada será explícita en cuanto a las estrategias y tácticas que elige, su secuencia y el proceso de cambio previsto (desde la concienciación, pasando por la creación de voluntad política, hasta la acción política) y supervisará el proceso de cerca para ver si realmente está produciendo los cambios que busca. Si se explicitan los cambios esperados en cada etapa y se sigue de cerca el proceso, es más fácil identificar dónde puede haber problemas de aplicación o un problema de teoría/estrategia.

d. claridad en las preguntas clave que necesitan respuesta.

Como ya se ha mencionado, los sistemas de MEI pueden servir para diferentes formas de rendición de cuentas, aprendizaje y posicionamiento de la organización, y pueden ser formativos (durante la ejecución) o sumativos (al final de un esfuerzo). El objetivo y el público al que va dirigido deben determinar tanto lo que se supervisa como la forma en que se diseña la evaluación. Por lo general, habrá algún tipo de seguimiento y evaluación que esté obligado a realizar, debido a los requisitos de presentación de informes de los donantes. Puede tratarse de una iniciativa que no está ganando terreno o de una alianza que tiene dificultades. Incluso puede centrarse de forma más estrecha e intensa en el seguimiento de la reacción de las partes interesadas y del público a una posición controvertida que haya adoptado la organización o la alianza. Por el contrario, puede tratarse de una iniciativa exitosa que se quiera documentar para ayudar a amplificar el impacto y compartirlo más ampliamente como un buen modelo.

A la hora de pensar en el alcance del seguimiento y la evaluación que va a realizar una organización, una pregunta clave que la guía es ¿Cuál es la menor cantidad de información que necesito para tomar decisiones significativamente mejores o satisfacer las expectativas de las partes interesadas en un grado significativo?

SECCIÓN 3:

Desarrollar un marco para entender y evaluar la promoción

3.1 Marco genérico de promoción

etapas y objetivos de la promoción

Basándose en una revisión de docenas de esfuerzos de promoción, Julie Coffman y Tanya Beer, del Centro de Innovación en Evaluación (www.evaluationinnovation.org) desarrolló un marco genérico de las etapas clave y los múltiples objetivos de los esfuerzos de promoción (Figura 1). a pesar de que los esfuerzos de promoción son impredecibles, no lineales y muy específicos para cada contexto y tema, este marco ayuda a establecer una forma sencilla y más uniforme de abordar la planificación, la evaluación y la comunicación sobre la promoción.

* En la promoción de políticas, los defensores de la causa dan a conocer un tema, cuidadosamente enmarcado para obtener el apoyo del público, con el propósito de **crear voluntad política y capacidad**, al tiempo que **inspiran la acción** sobre el tema que, idealmente, conduce a una victoria política. Según Coffman y Beer, las organizaciones de promoción se dirigen a tres públicos:

1. el público en general y/o los principales grupos interesados
2. personas o instituciones "influyentes" (por ejemplo, los principales portavoces de los grupos de interés, los juristas, los especialistas, los creadores de opinión, los responsables políticos), incluidos los medios de comunicación
3. los responsables políticos que, en última instancia, toman las decisiones

Con la promoción legislativa, los defensores intentan cambiar la **alineación de las fuerzas políticas** de una oposición o indiferencia a una de apoyo a su tema. las organizaciones también pueden emplear el **litigio estratégico** y utilizar los tribunales como una vía para el cambio de políticas.

Figura 1 Diseño de la promoción y marco de evaluación: Audiencia y ámbitos de actuación



Sección 3: desarrollo de un marco para la comprensión y la evaluación de la abogacía

Adaptado de The Advocacy Strategy framework: A tool for articulating an advocacy theory of change, marzo de 2015.

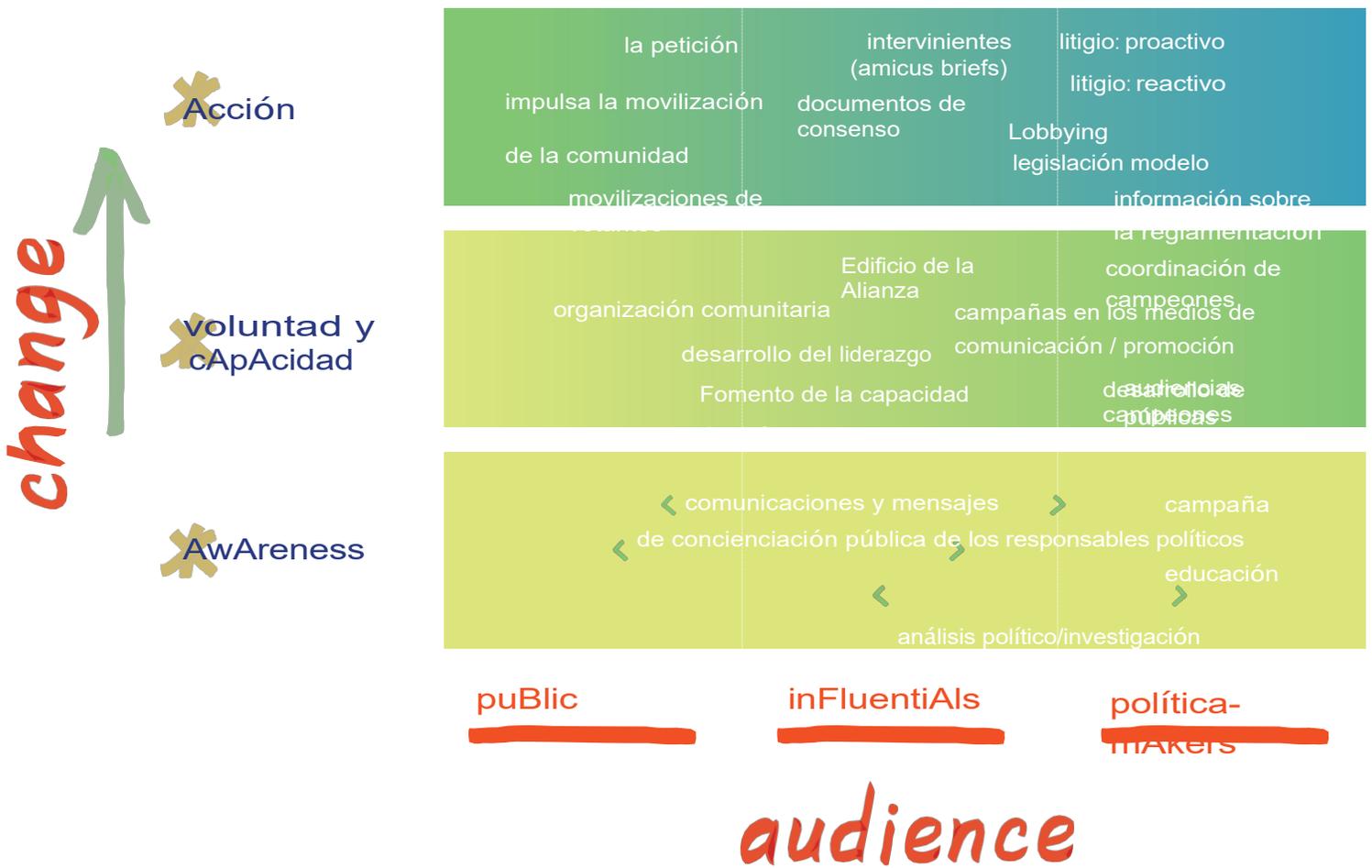
estrategias y tácticas

Los esfuerzos de promoción pueden incluir una amplia gama de estrategias y tácticas. Pueden estar (1) centradas en las bases, sensibilizando y movilizando al público en general o a los grupos de activistas; (2) centradas en las "bases", dirigidas a personas influyentes; o (3) una combinación de ambas. La figura 2 indica la gama de estrategias y tácticas que pueden emplear los defensores y si fomentan la concienciación, la voluntad o la acción. Este gráfico es útil para trazar las actividades planificadas y hacer un seguimiento de cómo las estrategias de su organización

En el caso de una alianza, este marco puede ayudar a los miembros a definir la división del trabajo (es decir, qué organización se encarga de la comunicación y los mensajes, y cuál lidera la campaña de peticiones), etc.).



Figura 2 **FRAMO DE ESTRATEGIA: ESTRATEGIAS Y TACTICAS**



Adaptado de Coffman y Beer, marzo de 2015.

Sección 3: desarrollo de un marco para la comprensión y la evaluación de la abogacía

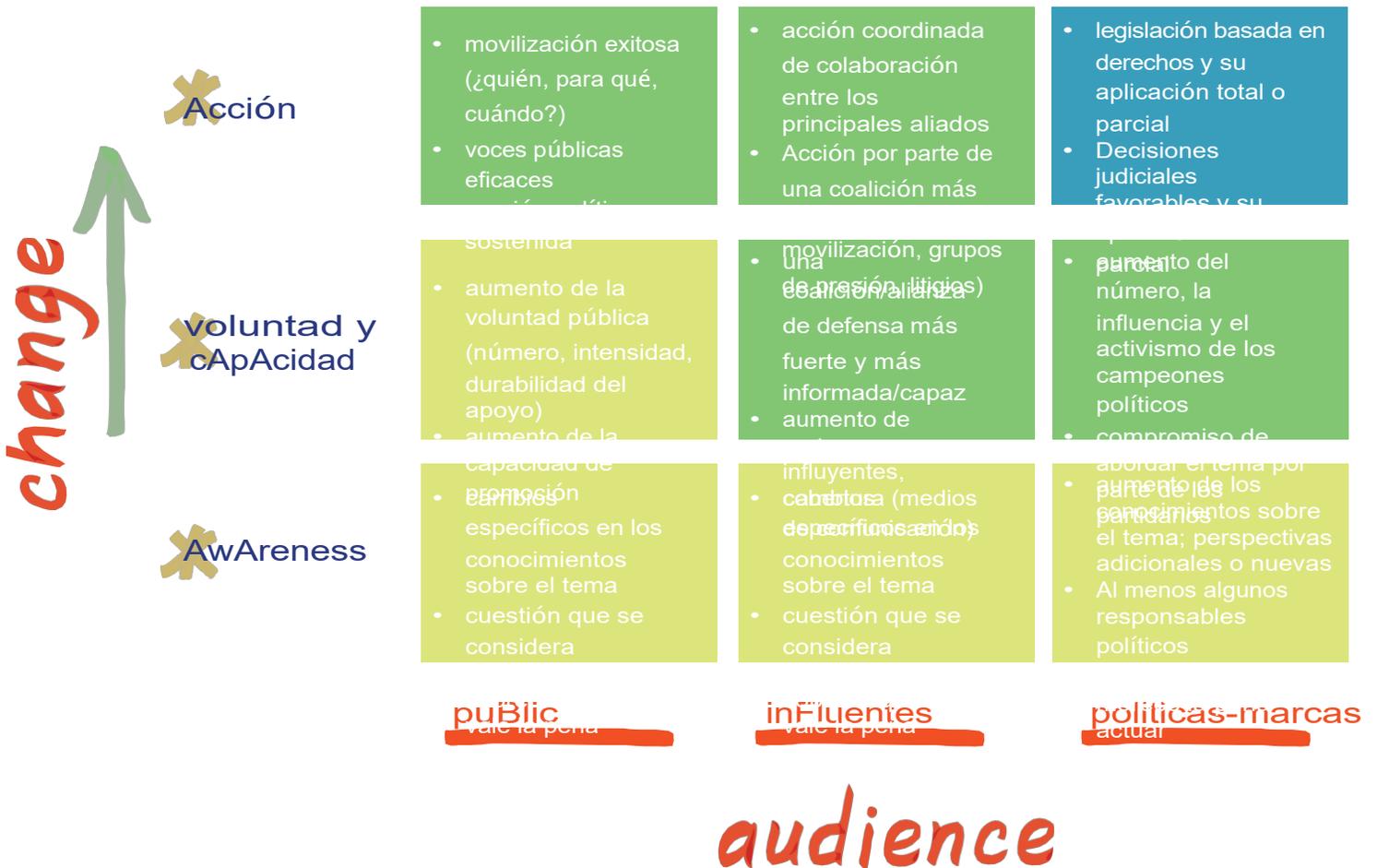
identificar los resultados

Si bien es importante ser explícito sobre el momento y la intensidad de cada táctica y supervisar su aplicación, la eficacia de una táctica sólo puede juzgarse en función de si produce los cambios previstos para los diferentes públicos en cada uno de los ámbitos de cambio (figura 3). Cuanto más específico sea, mejor. Por ejemplo, ¿qué actitudes y creencias se pretenden cambiar? ¿Qué conocimientos y creencias quiere cambiar la campaña? ¿De quién y qué capacidades hay que mejorar, y cómo creará esto la voluntad política? Un proceso iterativo de seguimiento de la aplicación de sus estrategias y tácticas y, a su vez, de comparación con el cambio en cada uno de los ámbitos le ayudará a afinar su estrategia. una buena documentación de los logros en cada ámbito de cambio también le ayudará a realizar una evaluación equilibrada del impacto del esfuerzo de promoción, independientemente del resultado político final. en otras palabras, puede perder una batalla política, pero si tiene una alianza más fuerte,

más capacidad, relaciones con una gama más amplia de personas influyentes y campeones, puede argumentar que su esfuerzo valió la pena, lo que, a pesar de la pérdida, le deja mejor posicionado para futuros esfuerzos.



Gráfico 3: Marco de trabajo de la estrategia: Resultados de la promoción a lo largo del tiempo



3.2 creación de un marco mel para la defensa jurídica

Dado que somos una organización jurídica, la red jurídica elaboró esta guía con un interés especial en el desarrollo de un marco para la defensa legal, que puede utilizarse para cuestiones relacionadas con el VIH y otras políticas de justicia social. La defensa legal utiliza muchas de las herramientas tradicionales asociadas a la defensa legislativa (es decir, los esfuerzos para influir en la introducción, promulgación o modificación de la legislación para una determinada causa) y puede llevarse a cabo como complemento de una estrategia de defensa legislativa. La figura 4 ilustra los componentes complementarios de una estrategia de defensa legal que estarán presentes en mayor o menor grado dependiendo del tema, el contexto y la historia del esfuerzo de defensa.

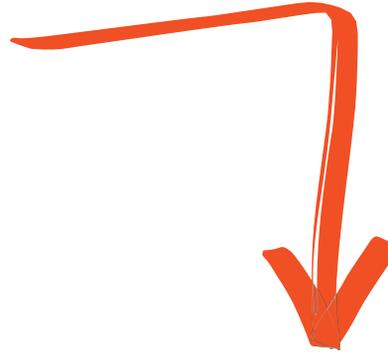
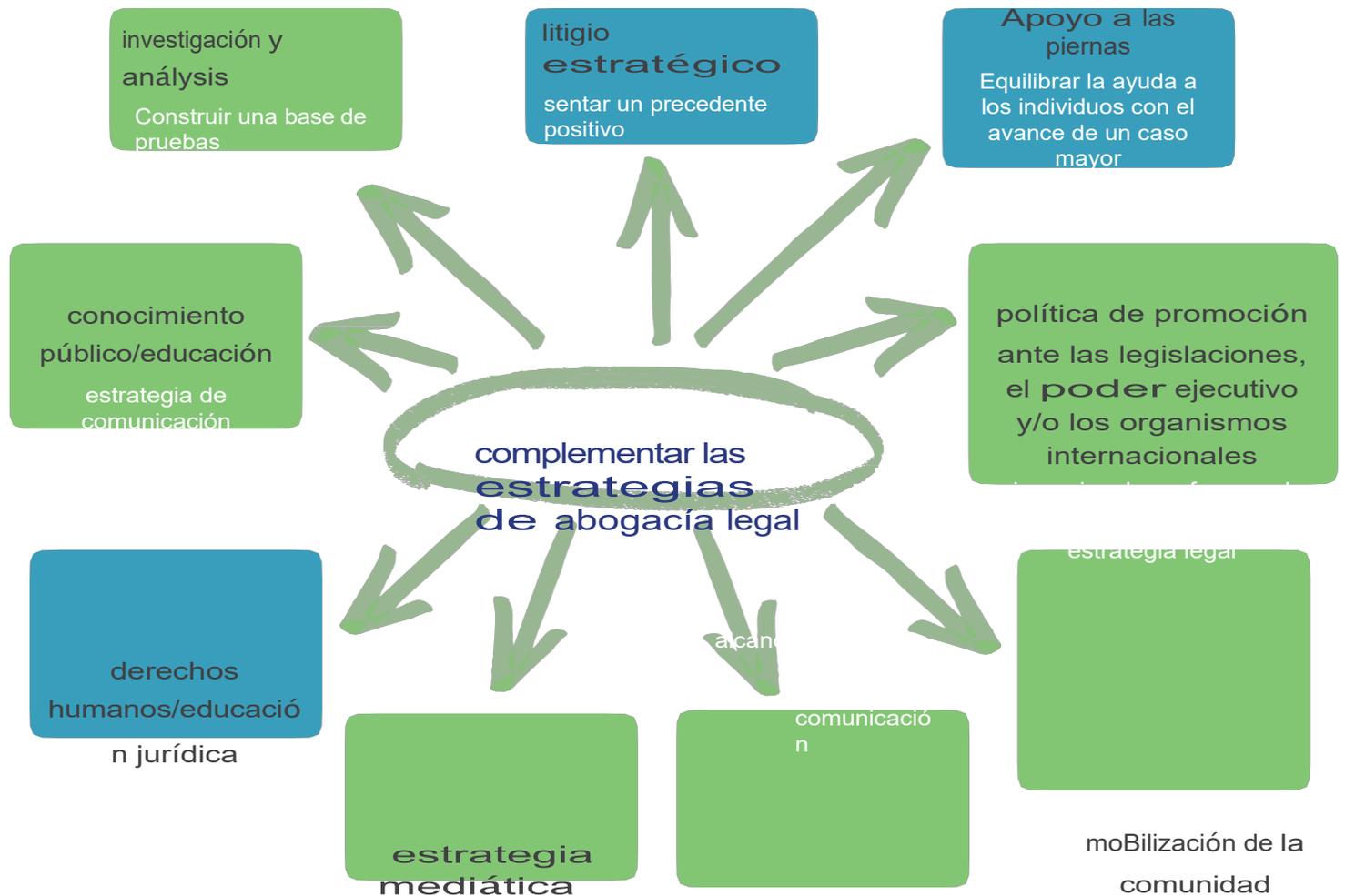


Figura 4 **estrAtegrías de abogacía legal**



Sección 3: desarrollo de un marco para la comprensión y la evaluación de la abogacía

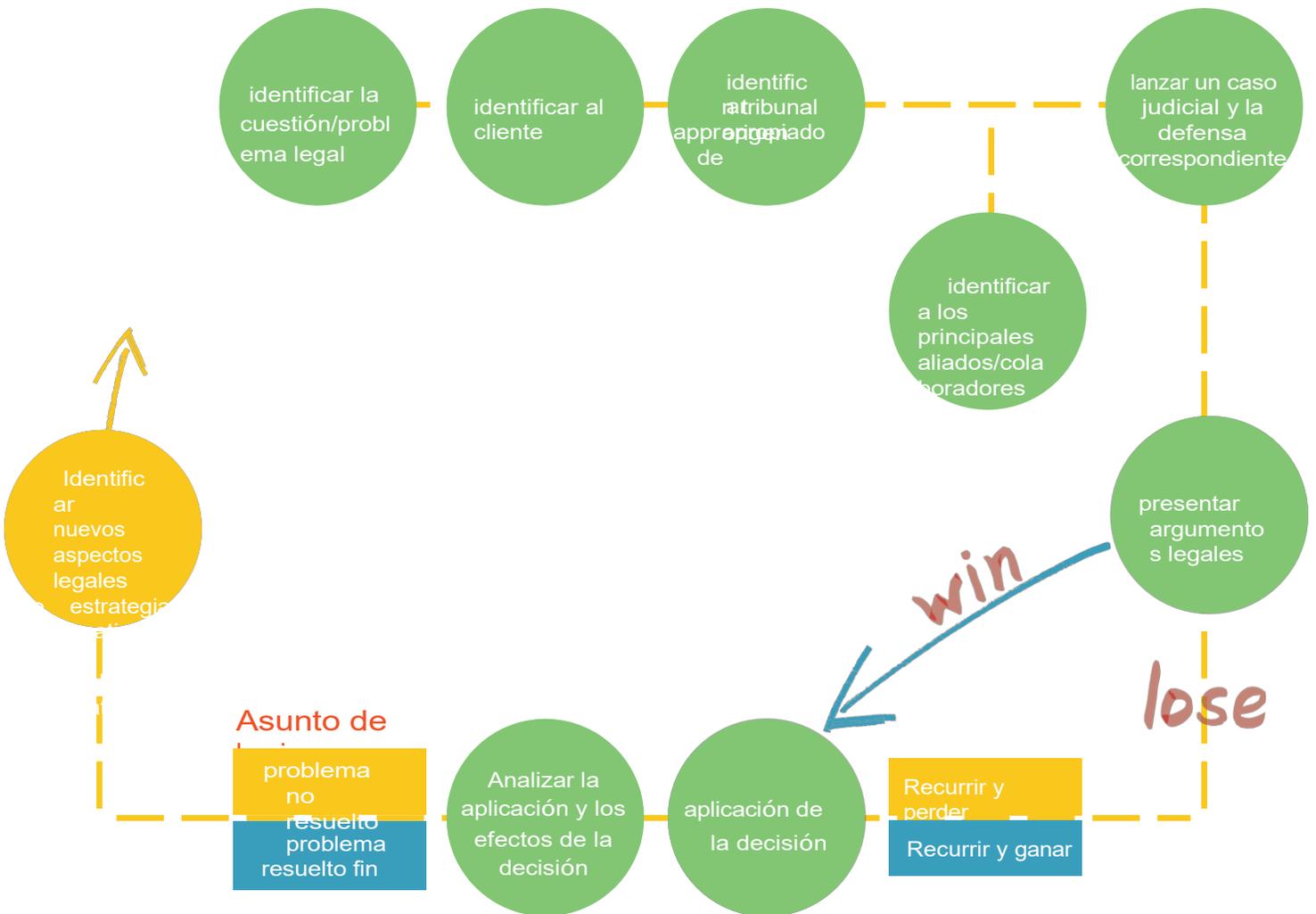
aliAnza y
construcción
de la
ciudad

entender el litigio estratégico

Uno de los elementos que distingue la defensa legal de la defensa legislativa es el uso del litigio **estratégico**: se selecciona un caso en el que la decisión legal puede sentar (o confirmar) un precedente con consecuencias de largo alcance. Aunque mucha gente tiene una noción general de la defensa del interés público, el proceso y la dinámica del litigio estratégico no se comprenden habitualmente. la figura 5 ilustra el proceso.



Figura 5 puntos de decisión en los litigios **estratégicos**



Adaptado de una presentación del grupo TCC en la American Evaluation Association, Chicago, 2015.



Estudio de

Caso: Servicios de consumo supervisado - Un ejemplo de litigio estratégico

Los servicios de consumo supervisado (SCS) son instalaciones sanitarias en las que las personas pueden consumir drogas (a menudo intravenosas) obtenidas en otros lugares bajo la supervisión de personal con formación médica. además de proporcionar suministros estériles de un solo uso y un entorno seguro e higiénico en el que inyectarse, el personal de los SCS ayuda a los usuarios en la prevención de sobredosis y en otras prácticas recomendadas para evitar los efectos negativos para la salud que, de otro modo, podrían derivarse del uso de equipos no estériles y de prácticas de consumo inseguras. en caso de sobredosis, el personal puede intervenir inmediatamente, reduciendo la probabilidad de muerte.

La red jurídica desempeñó un papel fundamental en la promoción que condujo a la creación en 2003 de **Insite**, el primer centro de SCS oficialmente autorizado en América del Norte. Desde entonces, el centro con sede en Vancouver ha demostrado ser un lugar seguro e higiénico en el que las personas pueden inyectarse drogas con mucho menos riesgo de infección o sobredosis y conectarse a servicios de atención sanitaria críticos. sin embargo, entre 2006 y 2015, insite se enfrentó a una dura oposición por parte del gobierno federal.

Para apoyar el mantenimiento de insite en funcionamiento, los operadores de insite y los activistas de los consumidores de drogas iniciaron un proceso judicial en el que desafiaban la aparente negativa del gobierno a ampliar su exención de las leyes canadienses sobre las drogas fuera de la posesión de diversas drogas. La red jurídica, junto con otras organizaciones en coalición, intervino en el caso de Canadá (Fiscal General) contra la Sociedad de Servicios Comunitarios de phS. en septiembre

En 2011, el Tribunal Supremo de Canadá (SCC) emitió una sentencia unánime a favor de una exención constitucional que permitía a Insite seguir operando sin riesgo de persecución penal para sus clientes y personal. tras la sentencia del SCC, varios organismos de servicios y municipios comenzaron a examinar la viabilidad de establecer estos servicios en sus comunidades. Pero en 2015, el gobierno federal aprobó la Ley de respeto a las comunidades, que establece más de 26 nuevas condiciones exigidas a los solicitantes que deseen establecer

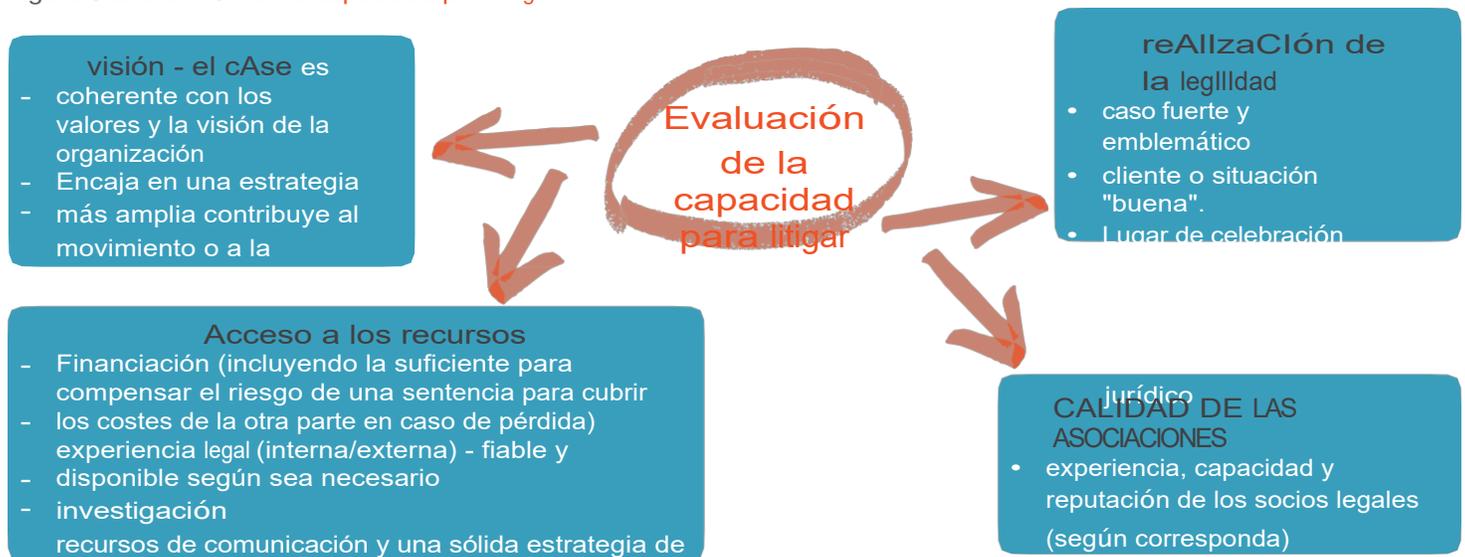
La defensa de la reforma legislativa y el litigio estratégico pueden ser necesarios para eliminar estos obstáculos en la ley y crear un marco legal que permita el funcionamiento de más servicios sanitarios.

acertar: tomar decisiones para la defensa jurídica estratégica

Participar en un litigio estratégico implica un importante compromiso de recursos para la organización que lo inicia. Incluso una organización que decida apoyar el caso (proporcionando investigación, asesoramiento jurídico o un informe de amicus curiae) tiene que ser consciente de las implicaciones de su participación en su propia estrategia de defensa. En consecuencia, incluso antes de iniciar o participar en un caso, una organización o alianza debe realizar una evaluación de la preparación para iniciar un litigio o participar en un litigio existente (figura 6) e identificar los posibles obstáculos para el éxito del litigio (figura 7).

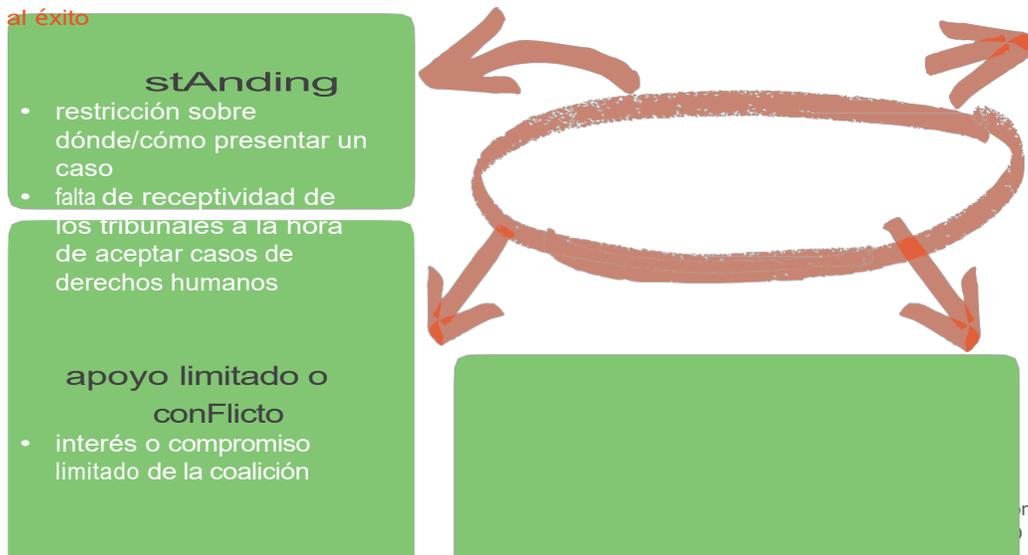
Por ejemplo, tomar el pulso a la opinión pública para ver si el apoyo al litigante o a la cuestión aumenta o disminuye a medida que avanza el juicio, o hacer un seguimiento de la capacidad, la resistencia y el nivel de compromiso de los miembros de la coalición a medida que el caso avanza en el sistema judicial.

Figura 6 Evaluación de la capacidad para litigar



Adaptado del grupo TCC, 2015.

Figura 7 Evaluación de los obstáculos al éxito



Sección 3: desarrollo de un marco para la comprensión y la evaluación de la abogacía

Factores para el éxito de los litigios estratégicos

E
v
a
l
u
a
r

l
o
s

o
b
s
t

ganando el caso pero perdiendo en el tribunal de la opinión pública

recursos BARRERAS

- Acceso a la financiación
- Calidad de la financiación (restringida/no restringida; plurianual frente a un solo año; requisitos de información)
- apoyo jurídico inadecuado
 - abogados con restricciones de tiempo
 - abogados inexpertos frente a una oposición bien financiada

Adaptado del grupo TCC, 2015.

identificar el objetivo final y los posibles hitos

A partir de esta evaluación, debe tener claro **qué aspecto tiene el éxito en un caso determinado** y algún juicio sobre la probabilidad de ese éxito. Esto puede adoptar varias formas, entre ellas

- Ganar el caso de manera que afecte favorablemente a una amplia clase de personas
- Sentando un importante precedente que puede ser aprovechado
- Generar nuevas políticas como resultado del caso, ya sea para evitar la demanda o como respuesta a la victoria
- Crear visibilidad y un apoyo más amplio para un asunto, incluso si se pierde el caso, como parte de una estrategia a largo plazo
- Capacitar a la comunidad afectada mediante la sensibilización, la creación de capacidades y la visibilidad
- Evitar que una posición política perjudicial o una interpretación jurídica se convierta en una ley perjudicial

Aunque el objetivo final sea ganar el caso, hay resultados intermedios o hitos con los que se puede medir el progreso. Algunos de ellos se encuentran en la figura 8.

También es importante transmitir a las partes interesadas que, incluso con una pérdida, el proceso fue generador (en lugar de debilitante), gracias a los avances en la creación de alianzas, la creación de nuevos partidarios, el aumento del perfil de la cuestión en los medios de comunicación, la presión sobre los responsables políticos, etc. En otras palabras, mientras que algunas de estas cosas son medios para un fin político particular, también son fines en sí mismos para mantener la larga lucha por los derechos humanos y la justicia social.

Para diseñar un marco de seguimiento y evaluación para un tema, una campaña o un caso concreto, es importante exponer con cierto detalle cómo cree que su organización o coalición producirá el cambio. Esto suele ser un proceso de varios pasos que implica establecer su teoría del cambio y/o su teoría de la acción, seguido de su plan estratégico y, a menudo, de planes anuales u operativos. En otras palabras, las disciplinas de planificación sólidas fomentan una buena MEI y una MEI sólida refuerza la estrategia.

Figura 8 **resultados intermedios de los litigios estratégicos**



Sección 3: desarrollo de un marco para la comprensión y la evaluación de la abogacía

moBilización de la
comunidad

aliAnza y
construcción de
la ciudad

Adaptado del grupo TCC, 2015.

3.3 teoría del cambio: ¿qué es?

Existe una gran confusión en torno a lo que constituye una teoría del cambio (TdC): desde declaraciones de muy alto nivel sobre cómo se produce el cambio, pasando por teorías del cambio que incluyen toda la gama de supuestos e intervenciones que podrían conducir a un resultado deseado, hasta declaraciones o diagramas de causa y efecto centrados en las intervenciones de una organización específica, o marcos lógicos detallados.

A los efectos de esta guía, articulamos el toc de alto nivel de la red jurídica de la siguiente manera:

Para eliminar el vih y el sida en Canadá y en todo el mundo, hay que respetar, proteger y hacer realidad los derechos humanos y la dignidad de las personas que viven con el vih o que corren el riesgo de infectarse. La red jurídica canadiense del vih/sida se centra en impugnar las leyes discriminatorias que violan los derechos de las poblaciones vulnerables. También perseguimos la aprobación y aplicación de leyes que reduzcan la discriminación, la criminalización y otros abusos, y que promuevan la salud y la seguridad de los grupos marginados. Nos basamos en nuestras competencias distintivas y trabajamos en alianza con organizaciones que amplían la voz de los pueblos afectados.

El proceso de identificación de la TdC suele empezar por preguntarse "¿Cuál es nuestro objetivo o resultado a largo plazo?" Una vez identificado este objetivo, la siguiente consideración es "¿Qué condiciones deben darse para que alcancemos el objetivo?" Una vez respondidas estas preguntas, se puede utilizar una TdC para empezar a planificar y evaluar los resultados.

Una teoría del cambio también puede expresarse en forma visual. Volvamos al estudio de caso anterior sobre los servicios de consumo supervisado. "Measuring up", una guía de formación para la evaluación del VIH para organizaciones de la sociedad civil, describe seis pasos para desarrollar un mapa visual de la teoría del cambio, utilizando como ejemplo los servicios de reducción de daños para consumidores de drogas inyectables (figura 9). en este ejemplo, la teoría del cambio aclara el objetivo, identifica las estrategias de alto nivel y vincula las estrategias con los resultados a corto, medio y largo plazo.

No hay una única forma de visualizar una teoría del cambio. Como organización, es posible que quiera experimentar con diferentes formatos, hasta que encuentre el que refleje más claramente el proceso de cambio que está empleando.

3.4 teoría de la acción: identificación de puntos estratégicos de intervención

Al hablar de las prioridades específicas de una organización, nos referimos a las teorías de acción (ToA) personalizadas, que establecen la lógica del programa de cada una de las prioridades estratégicas de la organización, identificando las intervenciones clave, su secuencia y sus resultados esperados en un diagrama de flujo o

diagrama causal. En la red jurídica, para cualquier prioridad, establecemos un objetivo político general y luego identificamos las estrategias y tácticas y su secuencia, con la expectativa de avanzar en algunas o todas las áreas de resultados (como se muestra anteriormente en la figura 8). Estas teorías de acción sustentan no sólo la estrategia del programa, sino también el marco del MEL. No hay una única manera de ilustrar una TdA. Pero la ilustración no es importante, sino el proceso de desarrollo de la TdA. Esto se debe a que

Sección 3: desarrollo de un marco para la comprensión y la evaluación de la abogacía proporcionando pasos graduales que lleven al personal como socios (más o menos) dispuestos.

- provoca un debate estratégico sobre los elementos clave del programa y su secuencia;
- Asegura que todo el mundo está en la misma página en cuanto a la lógica del programa; ➤ ayuda a identificar y articular el corto, medio y largo plazo resultados; y
- es una representación no narrativa de un esfuerzo que complementa los relatos a menudo densos o matriciales, facilitando su comprensión.

estudio de caso: teoría de la acción

3.5

De nuevo, volvamos al estudio de caso que hemos descrito antes. la figura 10 es un ejemplo de una TdA preliminar relacionada con nuestros esfuerzos por aumentar el acceso a los SCS. La red legal apoya los SCS porque proporcionan un entorno seguro e higiénico en el que las personas tienen acceso a medicamentos previamente adquiridos, a equipos estériles y a una intervención sanitaria adecuada en caso necesario, lo que es relevante para nuestra teoría del cambio en lo que respecta a VIH. Ya hemos contribuido al litigio estratégico para permitir la implantación legal de tales servicios. sin embargo, como hemos señalado, la Ley federal de Respeto a las Comunidades (rCA), promulgada posteriormente, hace extremadamente oneroso para estos centros conseguir la exención requerida por el ministro de sanidad federal, lo que les permite operar sin riesgo de que los clientes o el personal se enfrenten a un proceso penal por posesión de drogas.

La figura 10 muestra los posibles esfuerzos de promoción ante los responsables políticos y en el litigio estratégico, así como los esfuerzos de concienciación, aumento de la capacidad y movilización de diversos actores para actuar.

utilizar la teoría de la acción como andamiaje para el diseño de su plan de fusión

3.6

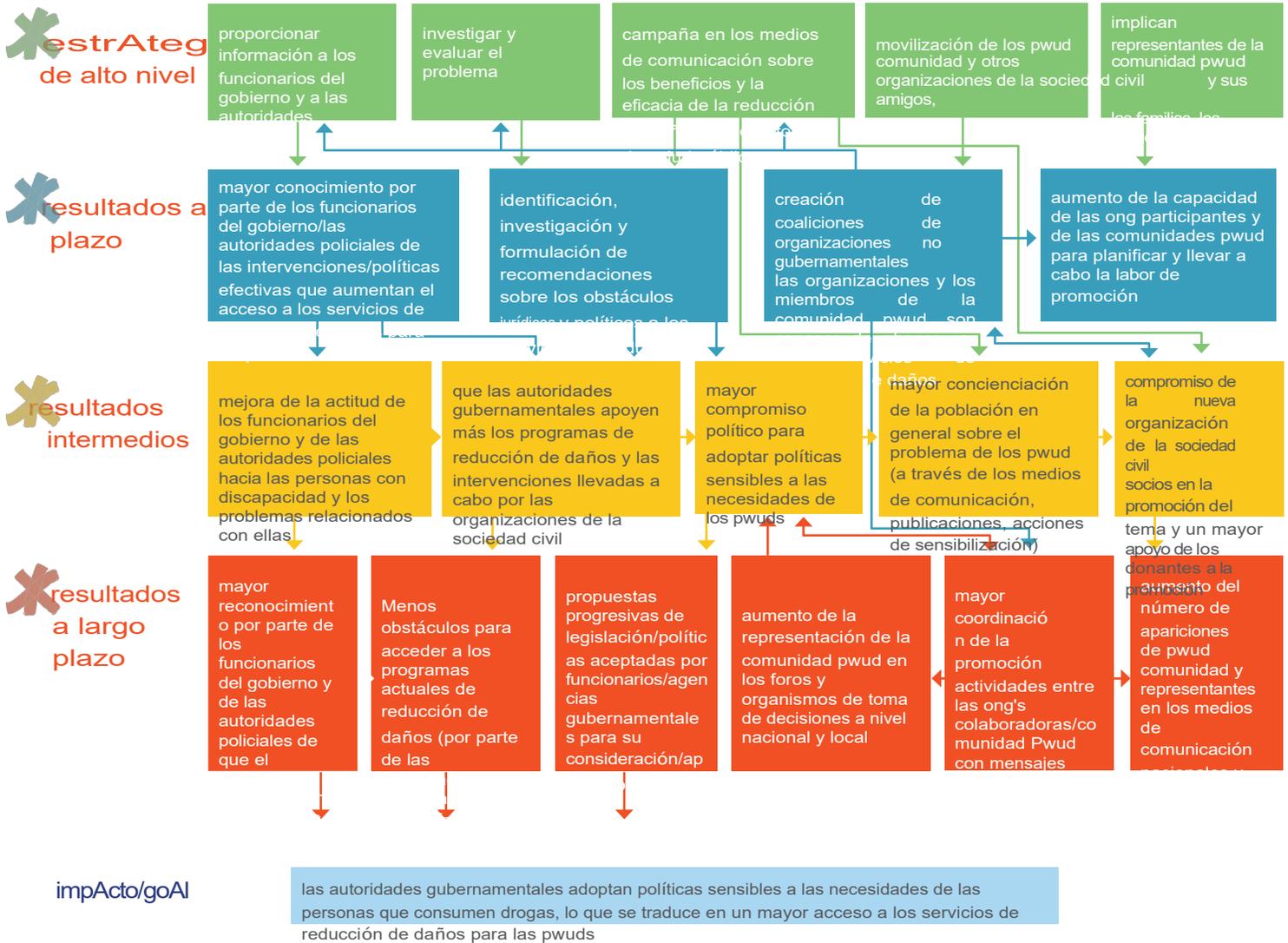
su teoría de la acción proporciona el andamiaje para el desarrollo de su estrategia, la planificación operativa y la planificación del MEI. debe determinar qué tiene que supervisar para cada una de las casillas de la teoría de la acción, identificando puntos de referencia o marcadores específicos a medida que la iniciativa evoluciona en el tiempo.

Para cada casilla de tu teoría de la acción, hazte estas preguntas de control ¿Quién está involucrado? ¿Qué actividades hay que realizar? ¿Cuándo hay que hacer las cosas? ¿Qué aspecto tiene una buena ejecución, si se aplica bien? ¿Qué esperamos ver como resultados? Para cada componente de la TdA, también hay una serie de preguntas de evaluación que puedes hacer, pero parte del valor de exponerlas en detalle es determinar cuáles necesitas hacer. Así es como la TdA conduce a un sistema de MEI eficaz.

Esto puede parecer abrumador al principio, y es cierto que hay una curva de aprendizaje definida. En la siguiente sección se aborda el proceso de introducción del sistema MEI en su organización,

Figura 9 ejemplo de una teoría del cambio

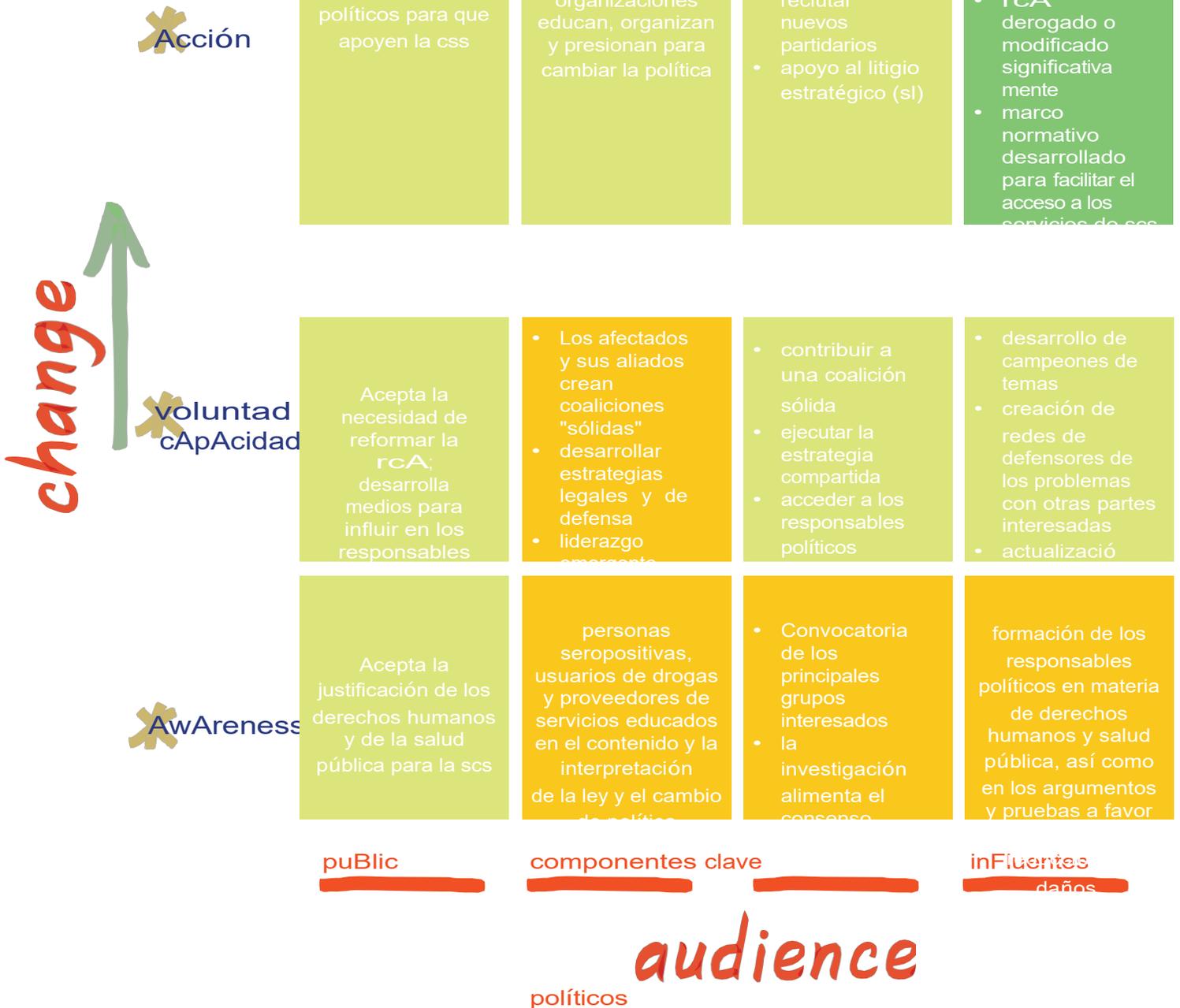
Ejemplo de teoría del cambio que subyace a un esfuerzo de incidencia política en un país de muestra que pretende que las autoridades gubernamentales adopten políticas sensibles a las necesidades de las personas que consumen drogas (pwuds), lo que se traduce en un mayor acceso a los servicios de reducción de daños.



Adaptado de Measuring up: Una guía para facilitadores, 2010.

Sección 3: desarrollo de un marco para la comprensión y la evaluación de la abogacía

Gráfico 10 eJemplo específico de una teoría de la acción: resultados por público de la defensa de los servicios de consumo supervisado (SCS)



SECCIÓN 4:

introducir un sistema MEI en su organización

4.1 alcance de la supervisión y evaluación formal

En la sección 2.3, identificamos cuatro cosas que hay que establecer para una buena fusión:

- A. Claridad sobre los objetivos de un esfuerzo
- B. Un buen conocimiento de las condiciones iniciales o de base
- C. Una teoría de acción adaptada y una estrategia detallada que permita medir los avances
- d. Claridad en las preguntas clave que deben responderse

Una quinta necesidad es desarrollar un plan de MEI y una fuerte disciplina de MEI. Un error común que cometen las organizaciones al desarrollar un sistema de MEI es tratar de supervisar y evaluar todo. Hay dos razones para no hacerlo. La primera es la limitación de recursos, tanto de tiempo como de

Si el MEI se siente demasiado pesado, el personal no estará motivado para desarrollar nuevos hábitos de trabajo de documentación y reflexión. La segunda razón es que no es estratégica.

Las energías de MEI deben dirigirse a las áreas que producen el mayor rendimiento para la organización. En lo que se centre depende de la fase en que se encuentre el programa o iniciativa, el grado de seguimiento de la estrategia, las expectativas de información de las principales partes interesadas y las preguntas clave que se plantean sobre la estrategia.

Revise críticamente los indicadores que genere y elimine la recopilación de información no esencial, ya que no prevé muchos cambios, no le dirá lo que no sabe ya, o el coste de la recopilación de la información supera los beneficios que puede ofrecer. En otras palabras, aunque es un ejercicio útil para elaborar sus posibilidades de MEI, debería volver atrás y destacar los elementos más esenciales y tachar lo que no aportará valor a su toma de decisiones.

A medida que desarrolle sus planes estratégicos y operativos, programe también momentos clave de supervisión, información y reflexión. Puede tratarse de actualizaciones rutinarias en las reuniones mensuales del personal, de tiempo reservado para revisiones posteriores a los acontecimientos, de revisiones trimestrales o semestrales de la estrategia o de la preparación del

informe del consejo de administración, de retiros anuales o de plazos de presentación de informes externos. Al desarrollar su sistema de MEI, debe tener claro sobre sus expectativas con sus colegas, asigne responsabilidades para la recogida de información e identifique las formas en las que informará y utilizará la información.

A medida que su programa o iniciativa evoluciona, revise sus indicadores y conserve sólo aquellos que le proporcionen pruebas sólidas o información procesable

En otras palabras, hay que ser tan estratégico a la hora de utilizar el MEL como lo es con cualquier otra intervención para avanzar en su agenda política.

institucionalizar un buen sistema de mel en su organización

hay varias condiciones necesarias para empezar a implantar un sistema de mel en sus organizaciones.

1. **se necesita el compromiso inicial y continuo de la alta dirección.** El director ejecutivo y la dirección tienen que estar de acuerdo con la importancia de desarrollar un sistema de MEL y ser capaces de comunicar ese compromiso al personal.
2. **es beneficioso contar con una o varias personas internas** que hagan avanzar el proceso. Es poco probable que las organizaciones más pequeñas dispongan de los recursos necesarios para contar con una persona dedicada a la MEL, por lo que una persona o un pequeño grupo asesor (idealmente, un responsable del programa y alguien que generalmente informa a los financiadores o a las finanzas) debe proporcionar orientación.
3. **es crucial orientar al personal hacia la MEL** y ofrecerles oportunidades para que hagan sus aportaciones en el diseño de los procesos y las herramientas. No es necesario que los miembros del personal se conviertan en expertos en MEL, pero tienen que entender por qué la organización está invirtiendo en MEL, cómo les ayudará en su propio trabajo o a comunicar los resultados, y **sus responsabilidades en el nuevo sistema.** Parte de esa responsabilidad consiste en probar y modificar las herramientas de seguimiento para que sean más útiles para sus necesidades particulares.
4. **Alinee su plan de fusión y su plan estratégico.** Lo ideal es que ambos se desarrollen juntos, de forma coordinada. Si un plan estratégico ya está en marcha, parte del desarrollo de un plan MEL consiste en revisar el plan estratégico para garantizar que las metas y los objetivos sean claros y medibles; que se documenten las condiciones iniciales o una línea de base; y que el plan estratégico refleje una teoría de acción clara, incluyendo las vías causales que generarán resultados específicos a corto, medio y largo plazo, que el sistema MEL documentará y pondrá a prueba.

Sección 4: introducción de un sistema MEL en su organización

5. **tener un plan de ejecución de la fusión** que describa las funciones y responsabilidades; el calendario y el presupuesto de las actividades de seguimiento y evaluación, incluida la discusión de los resultados; y los procedimientos de recogida y almacenamiento de la información (esto puede incluir el diseño o rediseño de los formularios, el software que se utiliza y la unidad donde se gestionan y almacenan los datos de seguimiento).
6. **oficializarlo**. Lo ideal es que las responsabilidades de MEL se incorporen a las descripciones de los puestos de trabajo y se incluyan en los planes de trabajo del personal, como parte de un sistema de gestión del rendimiento. En otras palabras, formalmente, se debe esperar que el personal contribuya activamente a la MEL dentro de la organización.
7. Si pide al personal más información y recopilación de datos, tiene que **asegurarse de que se establecen mecanismos internos para revisar y discutir las implicaciones** de esa información. Puede ser en forma de reuniones de directivos, de personal o de equipo, o de revisiones trimestrales o semestrales de la estrategia. El personal perderá pronto el interés por documentar su trabajo si no se retroalimenta en el programa.

4.3 implantación de un sistema mel en una organización de promoción

Los defensores son activistas. También suelen ser muy inteligentes, comprometidos con su trabajo y estratégicos en su pensamiento. Por ello, suelen ser bastante escépticos en cuanto a la utilidad de la implantación de un sistema MEL para su desempeño. La perspectiva de cambiar la práctica diaria – desarrollar teorías de acción, identificar resultados e indicadores claros, tareas adicionales de recopilación de datos e información, tiempo dedicado al análisis de resultados, etc. – en medio de trabajos exigentes no suele ser bien recibida. Para solucionarlo, proponemos un despliegue gradual del nuevo sistema con dos procesos paralelos.

proceso 1: institucionalizar la actividad de supervisión

Hemos identificado ocho actividades de seguimiento que nos ayudarán a documentar y comprender mejor nuestro trabajo. Estas actividades se describen en detalle en la sección 5. La combinación adecuada de seguimiento y documentación puede reducir significativamente la necesidad y el coste (en tiempo y recursos) de realizar la evaluación. inicialmente, puede elegir entre 2 y 4 actividades de seguimiento que quiera empezar a utilizar inmediatamente, porque son relativamente fáciles de realizar, abordan un tema que necesita atención o tienen potencialmente una gran utilidad. independientemente de las actividades que elija, deben demostrar que la información se recogerá y utilizará.

podría considerar lo siguiente:

- Resúmenes semanales o mensuales del tráfico web. Los datos

están fácilmente disponibles a través de Google Analytics y un informe narrativo del personal responsable de la actualización y el mantenimiento del sitio web podría proporcionar un análisis de las tendencias a lo largo del tiempo.

- Revisiones a posteriori de los viajes del personal o de los eventos que su organización organiza, ya sea de forma independiente o en el contexto de una alianza, si esto representa un área de alta inversión y/o resultados cuestionables.

- Desarrollar un perfil de una alianza mediante la recopilación de datos básicos sobre los miembros, una actividad que tiene el beneficio potencial de ser útil tanto para ellos como para usted.

proceso 2: desarrollar una estrategia completa de fusión para una sola iniciativa

Esto implicará la articulación de una teoría de la acción; la identificación de los resultados a corto, medio y largo plazo; la descripción del tipo de informe que se realizará

– Podría utilizar este ejercicio para mostrar un aspecto importante de su trabajo, como base para buscar una financiación significativa o como una oportunidad para abordar una iniciativa especialmente difícil.

Los **beneficios** incluirían

- más profundas discusiones estratégicas;
- una narración clara de su estrategia, desglosada de forma que los profanos puedan entenderla;
- mayor claridad en el proceso de cambio para los defensores y las partes interesadas, proporcionando a estas últimas una mayor comprensión de todo lo que implica la defensa legal;
- la identificación de resultados a corto plazo e intermedios que ayuden a marcar el "progreso contra el plan" a efectos internos y para mantener informadas a las partes interesadas; y
- información de seguimiento continuo que puede ser suficiente para cumplir los requisitos de presentación de informes o, al menos, hacer que la evaluación sea más ligera y centrada.

puntos de resistencia

El cambio es difícil. La implantación de un sistema de seguimiento y evaluación más formal será percibida inevitablemente por algunos individuos de la organización como una reducción de su autonomía. Esto puede ser un ajuste particularmente difícil cuando las personas están motivadas por desafiar la injusticia, sin importar las probabilidades, y están acostumbradas a tener una considerable libertad en la toma de decisiones.

Si un empleado se siente frustrado si se le pide, por ejemplo, que rellene un formulario para justificar su asistencia a un evento que es claramente (para él) crítico para la misión, incluso los empleados más motivados pueden encontrar el proceso inicialmente más engorroso y lento de lo que les gustaría. Incluso el personal más motivado puede encontrar el proceso inicialmente más engorroso y largo de lo que le gustaría. Por eso **es tan importante el liderazgo desde arriba**: los directivos deben ser un modelo de buenas prácticas y guiar la implantación del sistema MEI. Igualmente importante es el **uso claro de la información** generada, pues de lo contrario la recogida de datos y la documentación se considerarán un trabajo ajetreado con una utilidad limitada.

Repito: haga lo que tenga sentido para su organización, teniendo en cuenta que quiere recoger la menor cantidad de información necesaria para tomar decisiones significativamente mejores o un caso efectivo para su trabajo.

SECCIÓN 5:

Empezar con algunas prácticas de supervisión

5.1 Herramientas básicas de control para la abogacía y otras formas de defensa

El seguimiento suele ser bastante regular y permite saber si se está en el buen camino. Los datos de seguimiento por sí solos son útiles para saber lo que está ocurriendo, pero a menudo no llegan al cómo y al porqué de las cosas.

Contar con buenos datos de seguimiento puede hacer que los informes sean más sólidos y convincentes para los principales interesados, especialmente si los datos demuestran que se están logrando los resultados a corto, medio y largo plazo (como se detalla en las figuras

3 y 8). en caso de que se requiera una evaluación externa, un buen seguimiento permite que los esfuerzos de evaluación se centren en cuestiones estratégicas clave que el seguimiento por sí solo no puede responder.

A continuación se describen nueve prácticas de seguimiento y presentación de informes que una organización de defensa legal (o de la justicia social) podría considerar. Si adopta estas prácticas, o algún subconjunto significativo, estará mucho más cerca de desarrollar una narrativa convincente sobre los impactos de su trabajo. El último punto (el número 9) propone la creación de un modelo de informe continuo que pueda actualizarse a intervalos regulares o cuando se produzcan nuevos acontecimientos. La sección subsiguiente, la parte 2, ofrece herramientas de seguimiento reales que hemos desarrollado para algunos de los puntos, que se identifican con un asterisco en la lista siguiente (*).

1. Seguimiento del tráfico web, las redes sociales y el activismo en línea
2. Seguimiento de los medios de comunicación (prensa, Internet, radio, televisión)*.
3. Seguimiento de la creación y difusión de conocimientos
4. Cartografía de la alianza*.
5. Mapa de potencia
6. Herramienta de evaluación previa, intermedia y final de los litigios estratégicos*.
7. Entrevistas de interceptación
8. Revisiones posteriores al evento (o evento crítico) (AER)*
9. Desarrollar una guía de presentación básica para las prioridades de la organización

¿por qué tener esas cosas en este?

debe hacer un seguimiento del tráfico web y de las redes sociales para

- entender de dónde viene su público clave;
- entender qué páginas web y contenidos son más atractivos para el público y motivan a la gente a actuar;
- medir el alcance de nuestros esfuerzos de movilización de la comunidad a través de herramientas en línea; y

1. Seguimiento del tráfico web, de las redes sociales y del activismo en línea

(sensibilización del público, establecimiento de la narrativa)

si tiene alguno de los siguientes

Google Analytics genera una gran cantidad de información diaria, semanal y mensual, si parte de su estrategia es la sensibilización y el compromiso de línea, vale la pena seguir y analizar los patrones de los usuarios. Las cosas que puedes rastrear son las siguientes:

- * convertirte en un sitio web "de visitas" para un tema
- para garantizar la amplia difusión de un documento en un momento dado. Conviene hacer un seguimiento de este dato sobre todo después de acciones realizadas en línea en apoyo de una campaña de promoción o a la celebración de un evento para el que se está generando interés, etc.

- Visitas únicas: El número de individuos que visitan su sitio web en un momento dado.
- Tiempo medio en el sitio web y número de páginas visitadas: Si observa que la gente llega a su página de inicio y la abandona rápidamente sin hacer clic en ninguno de los enlaces, es posible que su página de inicio sea poco atractiva, poco informativa o confusa.

* Fuentes de tráfico por segmento:

- Tráfico directo: los visitantes llegan escribiendo su URL o haciendo clic en un marcador.
- Tráfico orgánico: los visitantes llegan haciendo clic en un enlace no pagado en un motor de búsqueda (por ejemplo, Google). Si esta cifra es muy baja, es posible que quieras buscar la optimización para motores de búsqueda.
- Tráfico de referencia: los visitantes llegan a través de otro sitio web. La generación de tráfico de referencia a través de aliados puede ser una situación en la que todos ganan: usted remite a sus visitantes a su sitio web para algunos tipos de información, mientras que ellos remiten a sus visitantes a su sitio para otros tipos de información.

* **Páginas principales** (para los nuevos visitantes y las visitas más largas): Entre ellas se encuentra la página de recursos o una página dedicada a un tema o informe específico.

* **Conversiones:** en algunos casos, puede pedir a los visitantes que realicen una acción: donar o firmar una petición y compartirla con otros. su tasa de conversión es el número de esos visitantes que realmente realizan esta acción. Si el índice de conversión de la firma de una petición, por ejemplo, es muy bajo, hay que examinar si los visitantes realmente hacen clic en la página de la petición, la facilidad del proceso, la redacción de la propia petición y los elementos de diseño. por ejemplo, si los visitantes sólo ven un número limitado de firmantes en la página de la petición, es posible que no consideren la petición un esfuerzo serio y la abandonen sin firmar.

* **Métricas de las redes sociales:** Facebook, Twitter e Instagram generan métricas de los usuarios. Hay un cierto debate sobre lo que la mayoría de ellas significan realmente, tanto en términos de amplitud como de profundidad, pero los informes son fáciles de generar y algunos, como las acciones y los clics a sitios web si tiene alguno de los siguientes objetivos específicos:

- para aumentar su exposición mediática o la de sus aliados
- para garantizar que un informe o evento clave tenga una buena cobertura
- influir en la cobertura de los medios de comunicación sobre un tema clave como parte de una estrategia para influir en el público o en los responsables políticos

Hay muchos servicios de pago que usan los medios de comunicación. sin embargo, las pequeñas que no tienen una gran comunicación probablemente pueden hacerlo internamente. el grado de detalle que necesitan los medios de comunicación en su estrategia y del tipo de información que quiera ofrecer a sus grupos de interés. Por ejemplo, si está abordando un tema controvertido y le preocupa que pueda haber una reacción violenta a su posición, es posible que quiera seguir de cerca a los medios de comunicación para poder responder a tiempo a la prensa negativa. o, si está tratando de convencer a los donantes de que su organización está posicionada como una autoridad en un tema clave, es posible que quiera hacer un seguimiento de la frecuencia con la que su organización proporciona información que da forma a la cobertura de los medios de comunicación o es nombrada (o los miembros del personal son citados directamente) en los artículos de los medios de comunicación. En la página 26 encontrará un formulario de seguimiento de los medios de comunicación.

Medios de comunicación (perfil de la narrativa, sensibilización de las personas influyentes) **¿por qué deberías confiar en esto?**

- debe seguir la cobertura de los medios de comunicación para entender
 - el estado del discurso sobre un tema a lo largo del tiempo;
 - los mensajes y estrategias mediáticas de los adversarios, para poder contrarrestarlos mejor; y
 - qué mensaje o mezcla de mensajes, visuales o historias parece tener más efecto.

3. Seguimiento de la creación y difusión de conocimientos:

publicaciones y presentaciones (investigación para crear un corpus de pruebas, establecer la narrativa, influir en los responsables políticos y en el público)

¿por qué deberías confiar en esto?

<p>Cuando la investigación política es una parte clave de su estrategia de comunicación y la divulgan a grupos para que otros se refieran a ella (por ejemplo, en una biblioteca de publicaciones y artículos de revistas y capítulos de libros, este seguimiento puede ayudar a la opinión pública (scholar.google.com), u otros motores de búsqueda similares, para ver con qué frecuencia y dónde se han citado los artículos clave.</p>	<p>debe seguir la pista para entender <ul style="list-style-type: none"> • qué tipos de documentos parecen tener más aceptación, • a qué público se llega y a través de qué medios, y si hay aliados de confianza, • el estado del debate y la comprensión de su tema. </p>
---	--

En el caso de presentaciones de mayor envergadura (por ejemplo, una rueda de prensa de lanzamiento de un informe o una presentación formal en una conferencia importante) o de presentaciones ante audiencias clave (por ejemplo, responsables políticos o especialistas influyentes), puede utilizar la herramienta 3A, la revisión posterior al evento (AER), en la p. 30, para hacer un seguimiento de la información adicional sobre la reacción o la influencia de una presentación.

4. Mapeo de alianzas (creación de alianzas y capacidades)

¿por qué deberías confiar en esto?

<p>si tiene alguno de los siguientes objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none"> • construir o diversificar una alianza • influir directamente en el público o en los responsables políticos a través del perfil y las actividades de los miembros de la alianza • crear una capacidad de alianza </p>	<p>debe mapear sus alianzas para ayudar en la gestión de las mismas <ul style="list-style-type: none"> • identificar las lagunas en la composición de su alianza; • conseguir compromisos concretos, identificar las funciones y responsabilidades y ayudar a gestionar la dinámica del grupo; y • seguimiento de la ejecución de la estrategia. </p>
---	--

Las organizaciones suelen enumerar a todos sus aliados por orden alfabético en los informes anuales, en los informes a los donantes y en las peticiones o cartas abiertas a los objetivos de la defensa. Estas listas pueden incluir desde organizaciones con miles de miembros hasta diminutas oficinas de asistencia jurídica con un puñado de personas en plantilla. Pero estas listas no significan mucho a menos que el lector esté empapado del tema y conozca ya a los actores clave. Un desglose más preciso de los aliados y sus perfiles es más informativo para las partes interesadas y más útil para orientar los debates estratégicos.

Sección 5: Cómo empezar con algunas prácticas de supervisión

✦ A efectos internos, hay que clasificar a los aliados como principales (estrechamente alineados y esenciales para el esfuerzo), estratégicos (alineados con objetivos compartidos y en posición de hacer contribuciones clave) o tácticos (alineados en torno a una "petición" concreta y dispuestos a emprender una acción específica y con plazos), junto con el perfil básico y la información de contacto.

✦ También es útil indicar qué tipo de organización es el aliado (por ejemplo, asistencia jurídica, defensa de políticas, servicios, profesional, etc.), su alcance (por ejemplo, número de miembros o de clientes) y qué activos aporta a el esfuerzo (por ejemplo, habilidades mediáticas o de comunicación, capacidad para movilizar a los miembros, voz de la comunidad afectada, experiencia legal o en el tema, alto perfil o credibilidad, etc.).

Esta información es útil por dos razones:

1. Para analizar más fácilmente cualquier carencia en su alianza o coalición (ya sea por grupo de población, tipo de organización o activos/habilidades que se necesitan para el esfuerzo de defensa)
2. Para dar una mejor idea de la influencia y el alcance de tu coalición. Así, en lugar de "100 organizaciones firmaron esta carta abierta al Primer Ministro", puedes decir "100 organizaciones legales, profesionales y de servicios, con una membresía combinada de más de 200.000 ciudadanos preocupados, profesionales médicos y legales, de todas las provincias de Canadá, firmaron esta carta abierta al Primer Ministro."

Encontrará un sencillo formulario (herramienta 2A) que recoge los aspectos básicos de la organización en la p. 27. Para una evaluación más elaborada de las alianzas, consulte los enfoques de evaluación 1 y 2 (p. 43).

5. **mapeo de poder** (resultados de la promoción de políticas, línea de base y alineación cambiante de las fuerzas políticas)

para el desarrollo y ajuste de la estrategia:

- La elaboración de un mapa visual de quiénes son o a quiénes podrían dirigirse ayuda a abrir la conversación sobre la estrategia (por ejemplo, a identificar nuevos puntos de influencia posibles). Las comprobaciones periódicas proporcionan un útil control de la realidad para evaluar si se han seleccionado los objetivos correctos y se están utilizando las mejores técnicas para influir en ellos, o si se deben considerar puntos de entrada alternativos.

¿esto?

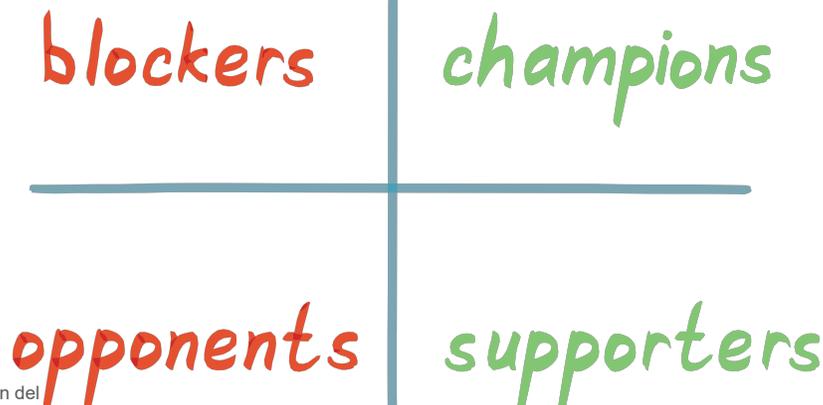
para informar a las partes interesadas:

- Mientras que los defensores están profundamente empapados de sus temas y suelen ser muy conscientes de cómo se organiza el poder en relación con su trabajo, casi nadie más lo sabe. a efectos de comunicación, sobre todo si un esfuerzo de defensa se está alargando, puede ser útil poder describir los poderes dispuestos a favor y en contra de su posición.

Un mapa de poder es una sencilla herramienta visual que resulta muy útil para mantener debates estratégicos sobre las entidades o individuos sobre los que se intenta influir y si se mueven en una dirección de apoyo a su asunto. se trata de una sencilla matriz que clasifica a las personas (u organizaciones) por su grado de apoyo u oposición y su grado de poder o influencia. La idea es situar en la matriz a los principales responsables de la toma de decisiones como defensores, partidarios, opositores o bloqueadores al comienzo de una iniciativa de promoción (la línea de base), y utilizar esa ubicación para discutir la estrategia de influencia. a lo largo del tiempo, Si un esfuerzo de promoción no puede ganarse a los opositores o a los bloqueadores, al menos buscará formas de neutralizarlos (reducir su influencia y/o su grado de oposición). El gráfico puede actualizarse periódicamente para trazar los avances (o la falta de ellos). en el caso de la defensa legal, el gráfico podría argumentar el recurso a los tribunales para hacer avanzar el programa de defensa. Este enfoque también puede servir para elaborar un tipo de mapa de alianzas, comparando el poder y la influencia de las organizaciones que están a favor o en contra de una cuestión.

Figura 11 Análisis de la energía

✦ alta influencia/
poder



 baja inFluencia/
poder

muy en contra

apoyo firme

Sección 5: Cómo empezar con algunas prácticas de supervisión

6. herramientas de preevaluación y seguimiento de litigios estratégicos (litigios estratégicos y apoyo jurídico)

¿por qué hacer una evaluación previa?	¿por qué hacer una revisión periódica de la estrategia?
Aunque el litigio estratégico puede ser una poderosa herramienta para influir en la política, es una estrategia que conlleva una serie de riesgos, como la incertidumbre sobre la duración del caso, los argumentos jurídicos de la oposición, las características y actitudes del juez o del jurado y el peligro de desencadenar un precedente jurídico negativo.	<ul style="list-style-type: none"> • El ejercicio de toma de muestras puede ayudar a los participantes en el litigio estratégico a llegar a una comprensión compartida del estado del caso y a un consenso sobre los pasos futuros. • Esto incluye los ajustes que hay que hacer en la estrategia más amplia de defensa legal (por ejemplo, qué tipo de cobertura mediática está recibiendo el caso y qué mensajes quieres que se desafíen o se refuercen con el público; cómo mitigar cualquier riesgo que esté surgiendo; cómo reforzar o desplegar mejor a los miembros de la alianza; etc.).

La herramienta de evaluación de las páginas 35–42 puede ayudar a guiar a una organización en sus esfuerzos de litigio estratégico mediante

- Ayudar a sopesar las ventajas y los riesgos de participar en un litigio estratégico y la capacidad de apoyar las estrategias de defensa legal;
- seguir el proceso para reevaluar los riesgos y beneficios relativos a medida que se desarrolla el esfuerzo y para identificar estrategias de mitigación cuando sea necesario; y
- (si se actualiza con diligencia) proporcionando una historia concisa del caso, útil tanto para el aprendizaje interno como para informar a las partes interesadas.

7. interceptar entrevistas

¿qué son las entrevistas de interceptación y cuándo deben
<ul style="list-style-type: none"> • Las entrevistas de recepción son breves entrevistas o conversaciones con las partes interesadas en eventos o durante las visitas, en las que se formulan algunas preguntas estratégicas para conocer la opinión de estas personas sobre su función de promoción. • Estas entrevistas pueden utilizarse para obtener información en tiempo real sobre su trabajo (por ejemplo, en una rueda de prensa, una presentación o una manifestación) o para tomar la temperatura de los responsables políticos mientras se desarrollan las negociaciones en curso. • Pueden servir de base para las revisiones posteriores al evento y presentarse como pruebas de apoyo en los informes de evaluación.

Uno de los retos del seguimiento y la evaluación de la promoción es que los responsables políticos, cuando son entrevistados formalmente, a menudo no están dispuestos a admitir que han sido influenciados en su toma de decisiones por una promoción. Sin embargo, no es raro escuchar ese reconocimiento en conversaciones de pasada. Por ejemplo, si alguien en una reunión internacional menciona la importancia de su informe de investigación en las deliberaciones, haga una pausa para hacerle algunas preguntas

de seguimiento: ¿Qué aspectos del informe fueron especialmente útiles? ¿En qué contexto se utilizó? ¿conocían las personas de ese entorno su contenido en general o había unos pocos campeones que aportaron

Una vez finalizado el intercambio, escriba o grabe un resumen rápido. Si una parte interesada llama la atención sobre algo importante, puede pedir a otras personas que hagan comentarios, **lo que los defensores suelen descartar como pruebas anecdóticas de impacto puede**

se hacen más sólidas. Aunque no debe citar a ninguno de los encuestados por su nombre en un informe sin su consentimiento expreso, puede citarlos de forma anónima (por ejemplo, "Varios participantes en las deliberaciones nos informaron de que...").

8. Revisiones posteriores al evento (o evento crítico) (Aer) (sensibilización, creación de alianzas, creación de capacidades, promoción)

La promoción implica una serie de actos, como presentaciones de informes, talleres, conferencias locales, nacionales e internacionales, ruedas de prensa, proyecciones y jornadas de presión, que en conjunto forman parte de una estrategia más amplia. es importante ser riguroso a la hora de evaluar la utilidad de un acto determinado, teniendo en cuenta los recursos que conlleva su planificación y ejecución. en las páginas 30–34 encontrará tres formularios de AER:

1. Un breve formulario REA que evalúa si los objetivos **del evento organizado por su organización** se cumplieron, en qué grado, y qué factores contribuyeron al éxito o lo impidieron
2. Un breve formulario REA para los **eventos en los que ha participado** para evaluar la utilidad de su participación
3. Una herramienta de planificación y evaluación más larga que podría ser más útil para **un evento planificado en colaboración con otros**, en el que se puede comparar lo planificado (tanto los objetivos como la logística) con lo que realmente se llevó a cabo, y si se cumplieron los objetivos

9. elaboración de una guía básica de presentación de las prioridades de la organización

Debe elaborar una presentación básica de las prioridades de su organización, que puede actualizarse con nueva información de seguimiento y evaluación a medida que vaya llegando. Puede ser un documento base o fundacional en el que se basen los informes formales. también puede diseñarse como una presentación de diapositivas para facilitar su presentación a las partes interesadas. El contenido básico podría incluir lo siguiente:

- Declaración de la meta de la prioridad de promoción ➤ Objetivos específicos
- Mensajes clave (actualizados según sea necesario, a medida que avanzan los trabajos)
- Análisis del poder (original y posteriormente actualizado según corresponda): puede ser una declaración de la alineación de las fuerzas políticas o un mapeo
- Teoría de la acción (actualizada según sea necesario)
- Secciones, páginas o diapositivas para los componentes estratégicos clave (por ejemplo,

¿por qué debería hacer esto?

- Con múltiples actores implicados, elevadas inversiones tanto en tiempo como en dinero, y múltiples pasos para montar o capitalizar un evento, el seguimiento de la ejecución es esencial, ya que el incumplimiento de los plazos puede ser crítico.
- Un evento puede parecer estupendo pero no alcanzar sus objetivos. A la inversa, un evento puede ser decepcionante (por ejemplo, en términos de asistencia), pero en realidad puede tener buenos resultados (por ejemplo, una buena cobertura mediática, la obtención de una gran donación). Una evaluación estructurada tras el evento puede demostrar estos aspectos, garantizar un seguimiento adecuado y alimentar la planificación futura.

Sección 5: Cómo empezar con algunas prácticas de supervisión

investigación, comunicaciones, creación de alianzas, grupos de presión), actualizado con los resultados pertinentes (por ejemplo, productos o actividades realizadas) y el seguimiento de la información sobre el alcance, la calidad de la entrega y las reacciones o la recepción

- Resultados clave (previstos y reales, actualizados en el tiempo)
- Resumen de comentarios y observaciones (actualizado después de cada periodo de revisión): debe guardarse todo el historial de estos comentarios y observaciones, para garantizar un historial narrativo de la iniciativa

Desarrollar esta presentación es una forma de tomar las actividades de seguimiento discretas y sintetizarlas para ofrecer una imagen completa de la evolución de una iniciativa. En otras palabras, los informes de seguimiento en sí mismos no son más que datos; lo que hace que el esfuerzo de recopilarlos merezca la pena es el debate estratégico que se lleva a cabo a partir de los datos.

SECCIÓN 6:

¿Qué pasa con la evaluación externa?

Con un buen sistema de supervisión y procesos rutinarios de discusión de los datos generados, una organización está comprometida en un proceso continuo de supervisión (seguimiento del cambio), evaluación (hacer juicios) y aprendizaje (cambiar o reforzar la práctica). Para muchas organizaciones, esto puede ser más que suficiente para abordar los tres propósitos de la evaluación: mejorar el rendimiento, cumplir con las exigencias de responsabilidad y posicionar mejor a la organización o alianza. Ciertamente, hay ocasiones en las que se puede justificar una evaluación externa: la exige un donante; hay un estancamiento en cuanto a la estrategia o la dirección futura que se beneficiaría de un nuevo par de ojos o de pruebas más detalladas; hay una sensación de que una organización ha perdido el contacto con sus partes interesadas; o existe el deseo de compartir el aprendizaje más ampliamente, entre otros.

pArTE ii

Algunas Herramientas Monitorizaciones Formatos de muestra

Las siguientes páginas incluyen muestras de formularios sencillos para la recogida de datos de seguimiento, diseñados para su uso por la red legal. En cuanto a la gestión de los datos, si se trata de una organización muy pequeña con un número limitado de iniciativas, puede ser suficiente con tener una carpeta centralizada de formularios cumplimentados para su revisión periódica. la información también puede introducirse directamente en hojas de cálculo, y es bastante sencillo diseñarlas con menús desplegados para poder seleccionar opciones de una lista o introducir valores numéricos (como una escala de 1 a 5) para generar estadísticas descriptivas sencillas. también se pueden vincular los formularios a las hojas de cálculo utilizando los formularios de google, los formularios pdf de Adobe Acrobat que se pueden rellenar, u otro

software, de modo que el personal u otras partes interesadas puedan rellenar el formulario de forma más sencilla y los datos se recojan en una hoja de cálculo de forma automática. puede que le resulten útiles unas horas de asesoramiento de un especialista en MEI.

1. Seguimiento de los medios de comunicación

Formulario de seguimiento de medios de comunicación

- canadian hiv/Aids legal network

Este formulario puede utilizarse para hacer un seguimiento de dos tipos de actividad en los medios de comunicación: las respuestas específicas de la organización en las que se menciona o se cita a la red jurídica (normalmente con fines informativos) y las respuestas específicas de un tema en las que se aborda una cuestión concreta (por ejemplo, con fines estratégicos, para evaluar el panorama de los medios de comunicación antes o después de emprender un proyecto). Las preguntas 9 y 11 sólo se aplicarán al primer tipo de respuesta.

1. ¿qué tema aborda esta cobertura? (por ejemplo, política de drogas, criminalización, etc.)

2. fecha de cobertura: (año, mes, día)

3. titular:

4. nombre de la salida:

5. nombre del reportero:

6. tipo de medios:

-
- Imprimir
- Digital
- Impreso y digital
- Radio
- TV

7. enlace a la historia:

8. alcanzar:

- Local
- Provincial
- Nacional
- Internacional

9. Calidad de la cobertura:

- Red Jurídica destacada o perfilada
- Red Jurídica citada
- Red Jurídica mencionada
- No se menciona, pero la influencia es evidente

10. Tono de la cobertura:

- Muy favorable
- Favorable
- Mixto/neutral
- Crítico
- Dañando

11. citas relevantes de o sobre la red legal, o que reflejen la influencia de la red legal:

12. notas/comentarios: (Cualquier cosa, desde "necesito una mejor preparación antes de la entrevista" hasta "dar prioridad a este periodista para cultivarlo")

2.

Cartografía de la Alianza

Herram Formulario de mapeo de alianzas

red jurídica Cartografía de la alianza - [nombre de la cuestión o iniciativa]

1. nombre de la organización:

2. ubicación (ciudad):

3. Ubicación (estado o provincia):

4. país:

5. fecha de adhesión a la alianza (mm/aa)

6. nombre de la persona de contacto 1:

7. persona de contacto del correo electrónico 1:

8. nombre de la persona de contacto 2:

9. persona de contacto por correo electrónico 2:

10. tipo de organización (marque todas las que correspondan):

Servicio

Afiliación

Política/Abogacía

Donante

/Fundador

Investigación

Partidos políticos

Otros

11. sector (marque todos los que correspondan):

Legal

Médico

Salud pública

Vivienda

Justicia penal

Organización representativa (por ejemplo, derechos de los indígenas,

trabajadores del sexo, etc.) Multisectorial

Otros:

12. circunscripción/clientela (marque todo lo que corresponda):

Personas que viven

con el VIH Pueblos

indígenas Otro grupo

racializado

Consumidor actual o anterior

de drogas Preso actual o

anterior Trabajador sexual

actual o anterior LGBTQI

Ha sufrido violencia de género No

aplicable

Otros

13. identifique lo que la organización aporta a la alianza (marque todo lo que corresponda):

Representa al grupo clave afectado por el problema

Experiencia en derechos humanos (especificar)

Conocimientos jurídicos y de justicia penal

Experiencia médica o de salud

pública Capacidad de

comunicación/medios de

comunicación Capacidad de

coordinación



Capacidades

de

movilizar

a los

miembros

s



Capacidades

de

promoción/abog

acía

s

Capacidades

de

investigación

ción

Otros:

2. Mapeo de alianzas

14. ¿tiene un memorando de entendimiento (mou) con esta organización? si es así, incluya.

15. si no tiene una uem con esta organización, ¿cuál es la naturaleza actual de su relación? ¿cuáles son sus objetivos comunes?

2.

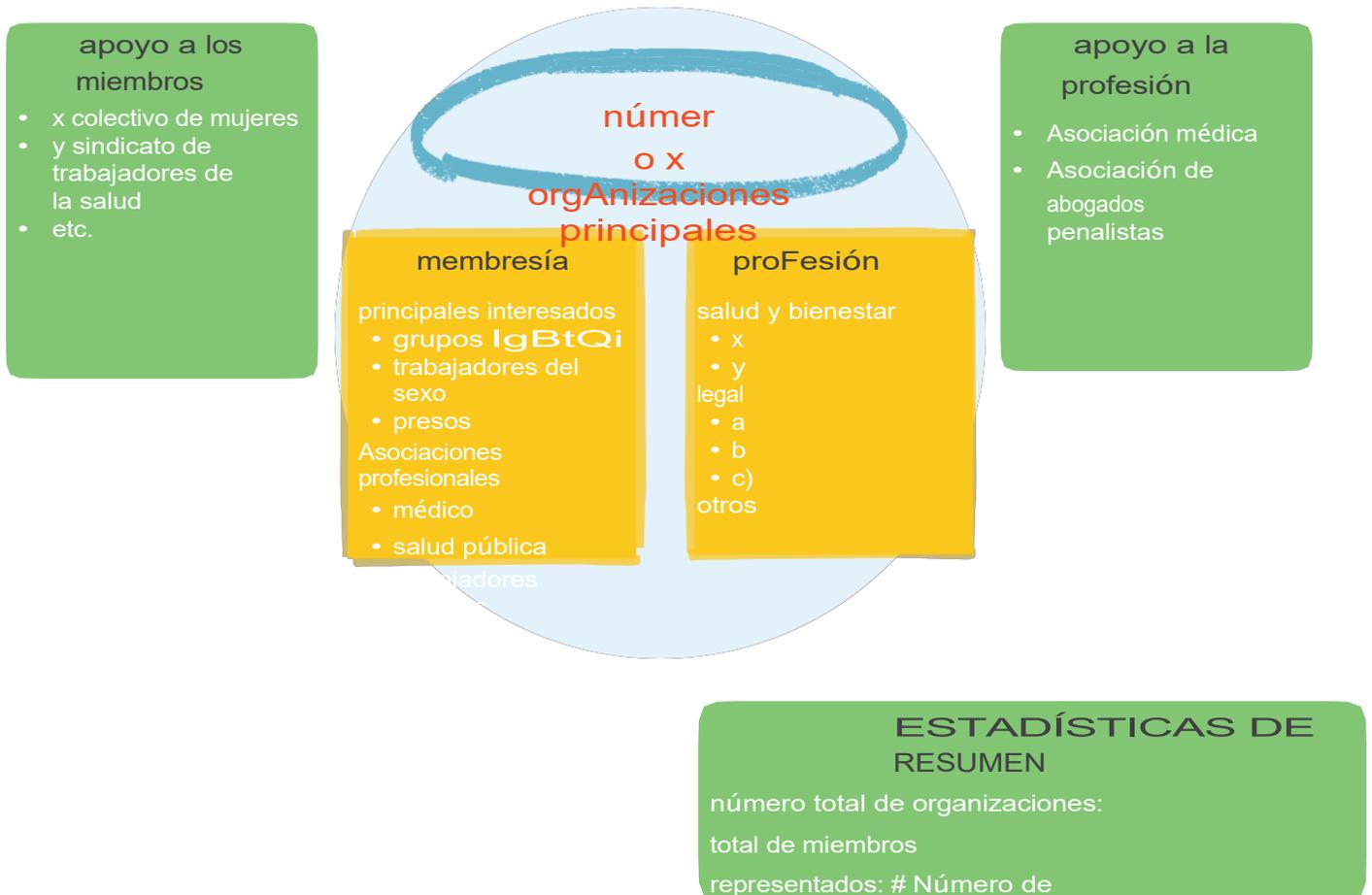
Cartografía de la Alianza

Herramienta Visualización del mapa de alianzas

también puede crear imágenes sencillas de sus alianzas que pueden transmitir más que una simple lista de nombres.

Posible visión de los aliados estratégicos y tácticos

(se puede hacer al principio del trabajo y actualizarlo periódicamente si la construcción de la alianza es el núcleo de la estrategia)



3.

Revisión después del evento

Estos formularios deben rellenarse y debatirse con las personas implicadas en la planificación y ejecución del evento. Las lecciones aprendidas deben compartirse de forma más amplia con todo el personal que participe en la planificación del evento.

Herramienta Revisión posterior al evento organizado por la red jurídica (versión abreviada)

1. nombre del evento:

2. fecha del evento:

3. nombre de la persona que rellena este formulario:

4. la prioridad de la red legal o el tema que el evento abordó/apoyó:

5. el coste de la organización del evento:

6. el objetivo principal del evento:

7. En una escala de 1 a 5, ¿en qué grado logró este propósito?

1 2 3 4 5

en absoluto

completa

8. el objetivo secundario del evento (si procede):

9. En una escala de 1 a 5, ¿en qué grado logró este propósito secundario?

1 2 3 4 5

en absoluto

completa

10. los resultados concretos más importantes del evento (por ejemplo, atraer a un nuevo donante importante, cobertura en una revista de élite [utilice la herramienta de seguimiento de medios], obtener el compromiso de personas influyentes clave, etc.):

11. ¿qué ha funcionado bien en el evento?

12. ¿cuáles fueron las áreas problemáticas, si las hubo, que afectaron al éxito del evento?

13. En una escala de 1 a 5, ¿valió la pena el esfuerzo y la inversión para organizar el evento?

1 2 3 4 5

definitivamente no
vale la pena

definitivamente

14. ¿cuál fue o fue la lección clave para el próximo evento?

15. ¿qué seguimiento es necesario, por quién y para cuándo?

2. Mapeo de alianzas

3.

Revisión después del evento

Herram Tras la revisión de los participantes en la conferencia/reunión

(debe ser completado por la persona que asistió a la reunión y/o utilizado para la presentación de informes verbales estandarizados al gerente, al equipo de gestión o en las reuniones de equipo o de personal)

1. el nombre de la conferencia o reunión:

2. fecha de la conferencia o reunión:

3. nombre de la persona que rellena este formulario:

4. en su opinión, ¿qué prioridad o tema de la red jurídica abordó/apoyó la conferencia o reunión?

5. [Para los informes escritos] Para las reuniones que implicaron un viaje fuera de Ontario, ¿cuál fue aproximadamente el coste de su asistencia (viaje, hotel y comidas, honorarios de la conferencia)?

6. el objetivo principal de la conferencia o reunión:

7. En una escala de 1 a 5, ¿en qué grado se ha logrado el propósito?

1 2 3 4 5

en absoluto

ente

completam

8. por favor, explique su calificación:

9. ¿Con qué propósito asistió a la reunión?

10. En una escala de 1 a 5, ¿en qué grado logró este propósito?

1 2 3 4 5

en absoluto

ente

completam

11. por favor, explique su calificación:

12. ¿has participado en la creación de redes? si es así, ¿cuántos contactos has hecho o reforzado? (recuerde introducir la información de contacto en la base de datos).

13. ¿qué seguimiento hará de este viaje?

14. en general, ¿valió la pena el viaje? ¿por qué o por qué no?

15. ¿recomendaría asistir a esta reunión o conferencia (o a otras similares) en el futuro? y, en caso afirmativo, ¿hay algo que usted o sus colegas podrían hacer para prepararse mejor o aprovechar las ventajas?
¿la reunión?

3: Revisión después del evento (AEr)

Herramienta planificación, seguimiento y formulario Aer para los eventos coorganizados

Se trata de un formulario más detallado que puede ser útil si la red jurídica está planeando un evento con otras organizaciones. La parte de la planificación puede utilizarse para garantizar la claridad del propósito, las funciones y los plazos. El lado de la evaluación proporciona una forma estructurada de supervisar el progreso de la implementación (véanse los puntos 10 a 14) y hacer un informe posterior al evento.

planning	evaluación
1. indique la finalidad del acto:	en una escala de 1 a 5, donde 1= nada y 5= totalmente:
i.	¿Se ha cumplido el objetivo 1?
ii.	¿Se ha cumplido el objetivo 2?
iii.	¿Se ha cumplido el objetivo 3?
2. por favor, enumere su(s) público(s) objetivo:	¿ha llegado a su público objetivo? si no es así, ¿por qué no (comentar)?
3. su objetivo numérico de asistencia:	¿cuántas personas asistieron a su evento?
4. ¿a qué medios de comunicación se dirige (enumere por orden de importancia)?	¿a qué medios de comunicación ha llegado (por favor, enumérelos)? ¿cuál es su grado de satisfacción con la cobertura de los medios de comunicación en la escala de 1 a 5? 1 2 3 4 5
5. ¿cuáles son los 1 ó 3 mensajes clave que se intentan difundir en los medios de comunicación?	¿qué afirmación es más cierta? <input type="checkbox"/> Todos nuestros mensajes fueron cubiertos <input type="checkbox"/> Al menos un mensaje principal se difundió <input type="checkbox"/> nuestro mensaje fue mal transmitido <input type="checkbox"/> nuestro mensaje no fue recogido
6. ¿cuál es el objetivo de recaudación de fondos (si procede)? \$	¿cuánto has recaudado? ¿Qué ha contribuido al resultado (positivo o negativo)?
7. ¿cómo se pretende que este acto contribuya a su estrategia global?	en una escala de 1 (nada) a 5 (completamente), ¿contribuyó el evento a la estrategia como se había previsto? 1 2 3 4 5
8. otros comentarios:	¿hay algún resultado imprevisto que deba tenerse en cuenta?

Por favor, comente todo lo anterior, destacando lo que ha ido especialmente bien y lo que debería hacerse de forma diferente en el futuro.



3: Revisión después del evento (AEr)

continúa de la pAgina 32

pAnning		evAluación						
<p>9. ¿por qué se celebra este acto en este momento?</p>		<p>¿resultó ser el momento adecuado? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/> No</p>						
<p>10. ¿Existe algún evento que compita con el anterior o problemas de tiempo que puedan afectar</p> <p>a. ¿Planificación? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí</p> <p>b. ¿Asistencia? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí</p> <p>c. ¿Interés de los medios de comunicación? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> N/A En caso afirmativo, especifique:</p>		<p>¿hubo algún imprevisto que afectara negativamente al evento y, en caso afirmativo, qué se podría hacer en el futuro para evitarlo?</p>						
<p>11. ¿Cuál es el presupuesto del evento? \$</p>		<p>¿qué se ha gastado realmente? \$</p> <p>el presupuesto era <input type="checkbox"/> generoso <input type="checkbox"/> adecuado <input type="checkbox"/> apenas suficiente <input type="checkbox"/> inadecuada hasta el punto de afectar a los resultados.</p>						
<p>12. ¿Qué organización ha tenido la responsabilidad principal de planificar y coordinar el evento?</p>		<p>¿en qué medida ha cumplido con sus responsabilidades?</p> <p>1 2 3 4 5 no del todo totalmente</p>						
<p>13. ¿qué otras organizaciones participaron en la planificación?</p>								
NOMBRE		RESPONSABILIDADES		¿en qué medida ha cumplido cada una de las siguientes responsabilidades?				
				1	2	3	4	5
				No, en absoluto				totalmente
				1	2	3	4	5
				No, en absoluto				totalmente
<p>14. ¿cuáles son los plazos para las siguientes actividades?</p>								
ACTIVIDAD	FECHA	PERSONA/ORGANIZACIÓN RESPONSABLE		1	2	3	4	
Lugar de celebración				a tiempo	en el tiempo	tarde, problemas menores	problemas importantes de última hora	
Presupuesto confirmado				a tiempo	en el tiempo	tarde, problemas menores	problemas importantes de última hora	
Diseño de reuniones				a tiempo	en el tiempo	tarde, problemas menores	problemas importantes de última hora	

			hora			
Invitaciones (especiales)			1 a tiempo	2 en el tiempo	3 tarde, problemas menores	4 problemas importantes de última hora
Invitaciones (general)			1 a tiempo	2 en el tiempo	3 tarde, problemas menores	4 problemas importan tes de última hora

3: Revisión después del evento (AEr)

Recordatorios			1 a tiempo	2 en el tiempo	3 tarde, problemas menores	4 problemas importantes de última hora
Materiales de preparación			1 a tiempo	2 en el tiempo	3 tarde, problemas menores	4 problemas importantes de última hora
Catering			1 a tiempo	2 en el tiempo	3 tarde, problemas menores	4 problemas importantes de última hora
AV			1 a tiempo	2 en el tiempo	3 tarde, problemas menores	4 problemas importantes de última hora
interpretación concertada			1 a tiempo	2 en el tiempo	3 tarde, problemas menores	4 problemas importantes de última hora
Otros			1 a tiempo	2 en el tiempo	3 tarde, problemas menores	4 problemas importantes de última hora

15. ¿hubo factores externos/circunstancias atenuantes que afectaron a la capacidad de las organizaciones participantes para llevar a cabo el evento?

16. ¿Cuáles son las 1-3 cosas que los organizadores pueden hacer más o hacer de manera diferente para apoyarse mutuamente y que harían más fácil la realización de un evento de este tipo?

resumen Evaluación/reflexiones

17. en general, ¿qué se ha ganado con la celebración de este acto? (esto se refiere al propósito, pero también incluye lo que los participantes individuales o de la organización podrían haber ganado en términos de nuevas habilidades, exposición, etc.)

18. ¿Qué seguimiento hay que hacer para capitalizar esas ganancias? ¿Quién debe hacer el seguimiento?

19. ¿hemos incurrido en algún "coste" del evento en términos de riesgo para la reputación (por ejemplo, se ha gestionado mal o se ha generado algún conflicto del que tengamos que hacer un seguimiento para que nuestro perfil o posición no se vean afectados negativamente)?

-
20. en general, ¿valió la pena el tiempo, la energía y el coste de este evento? ¿qué implicaciones tiene la utilidad de este evento como parte de la estrategia en el futuro?

4.

Litigio estratégico

Herra litigios estratégicos preevaluación, revisión intermedia y final

i. evaluación previa

1. méritos del caso y alineación con las prioridades

A. Información básica del caso

1. el nombre del caso en cuestión:

2. el papel de la red jurídica en el caso y la fase en la que intervendrá:

demandante / tribunal inferior

recurrente o demandado / tribunal de apelación recurrente o demandado /

Tribunal Supremo interviniente / tribunal inferior

interviniente / tribunal de apelación

interviniente/Tribunal Supremo

parte o interviniente / tribunal regional o internacional

3. ¿es un lugar/juez favorable?

4. ¿de qué se trata?

5. ¿cuál es la prioridad estratégica de la red jurídica más relevante en este caso? ¿qué relevancia tiene?

muy

algo

marginalmente

6. ¿cuál es la identidad de género del interesado?

7. ¿cuál es el perfil de la parte pertinente (por ejemplo, demandado, demandante)? (marque todo lo que corresponda).

Indígena u otro grupo racializado

Migrante

Preso o ex preso

LGBTQI

Consumidor actual o

antiguo de drogas

Trabajador sexual actual o
antiguo

Ha sufrido violencia de género

Persona que vive con el VIH

Otros: _____

8. ¿Existe alguna característica de la parte pertinente que desaconseje la selección de este caso?

9. ¿cuáles son los argumentos jurídicos y de derechos humanos que podríamos desplegar y presentar en este caso?

10. ¿tiene el caso el potencial de sentar un precedente legal positivo que afectaría a un gran número/clase de personas?

Sí

No

11. ¿Qué mal precedente u otro efecto adverso podría resultar, si perdiéramos el caso?

12. ¿cómo calificaría ese riesgo?

(1) Inexistente

(2) Muy bajo

(3) Bajo

(4) Moderado

(5) Alta

4: Litigio estratégico (formulario en tres partes)

B. Otros aspectos de la abogacía

13. ¿tiene este caso el potencial de empoderar a las comunidades afectadas a través de la concienciación, la creación de capacidades y haciendo que se escuche su voz?

- (1) Alto potencial
 (2) Algunos potenciales
 (3) Potencial limitado

¿reforzarían a su vez nuestro trabajo?

14. si es alto o tiene algún potencial, ¿qué hay que hacer para realizar ese potencial?

15. ¿Ayudará este caso a movilizar el apoyo de personas influyentes clave y a atraer nuevos partidarios?

16. ¿presenta este caso algún tipo de riesgo para la reputación de la red jurídica (incoherente con la misión y los valores, polémico, falta de profesionalidad, etc.)? en caso afirmativo, especifique.

17. ¿apoyará el caso el trabajo de las organizaciones aliadas?

- (1) Sí
 (2) Un poco
 (3) No

Continúa en la página 36

C. Valoración sumaria del fondo del asunto

18. En general, ¿hasta qué punto es estratégico intervenir en este caso en cuanto al fondo?

- 1 2 3 4 5
no es en absoluto muy estratégico

2. consideraciones prácticas

A. Características del caso que argumentan a favor o en contra de nuestra participación

19. ¿están los abogados de la parte en cuestión dispuestos a trabajar con nosotros?

- (1) Sí, definitivamente
 (2) Sí, con cierta reticencia

20. ¿tiene la red jurídica un historial de investigación y/o litigios sobre este tema?

- (1) Un historial muy sólido
 (2) Registro sólido
 (3) Experiencia limitada
 (4) Se trata de un nuevo ámbito de litigio

21. ¿cuál sería el papel de la red jurídica en el caso?

- Plomo
 Secundaria
 Ayuda limitada en el tiempo

22. posibles responsabilidades (marque todas las que correspondan):

- Preparar los argumentos jurídicos Revisar los argumentos jurídicos
 Coordinar a los abogados, socios de la coalición, etc. Colaborar con los medios de comunicación
 Movilizar a las organizaciones de apoyo
 Otros: _____

23. ¿hay un abogado pro bono disponible para representar a la red legal?

- (1) Sí, definitivamente
 (2) Sí, probablemente
 (3) Poco probable
 (4) Definitivamente no
 (5) No es necesario (explique por qué)

24. ¿cuál es el tiempo estimado que el personal de investigación y política tendría que dedicar a esto?

Por favor, calcule el promedio de _____ días por semana durante _____ semanas.

4: Litigio estratégico (formulario en tres partes)

25. ¿es probable que la red jurídica incurra en otros gastos por este caso (por ejemplo, honorarios por desembolsos)?

No, no tendrá ningún coste.

Sí, es probable que tenga un coste. Coste estimado \$ _____

B. La capacidad de organización, teniendo en cuenta las demandas en competencia

26. ¿Qué trabajo tendría que ser aplazado o abandonado por el personal jurídico para cumplir con los compromisos de este caso?

27. ¿cuál sería la demanda de apoyo en materia de comunicación? Por ejemplo, comunicados de prensa, difusión en los medios de comunicación, etc.

28. ¿tiene el equipo de comunicación la capacidad de desarrollar y promover un mensaje positivo y establecer la narrativa del caso, especialmente si la red legal tiene una experiencia limitada con el asunto en cuestión?

29. Teniendo en cuenta otras prioridades, ¿tiene el equipo de comunicación capacidad para asumir esta tarea? (marque todo lo que corresponda).

(1) Definitivamente no

(2) Capacidad muy limitada

(3) Cierta capacidad

(4) Depende del tiempo

30. ¿Existen ONG o socios comunitarios que puedan asumir algunas de las tareas de comunicación y organización?

(1) Sí, definitivamente

(2) Probablemente

(3) Algunas ayudas limitadas

(4) En realidad no

4: Litigio estratégico (formulario en tres partes)

Herra litigio estratégico preevaluación, seguimiento y revisión final

ii revisión intermedia

1. consideraciones prácticas

1. a medio camino del caso, ¿cuál es el papel de la red jurídica en el caso?

- Plomo
- Secundaria
- Ayuda limitada en el tiempo

2. ¿cuáles son nuestras responsabilidades actuales y futuras? (marque todo lo que corresponda).

- Preparar los argumentos jurídicos
- Revisar los argumentos jurídicos
- Coordinar a los abogados, socios de la coalición, etc.
- Colaborar con los medios de comunicación
- Movilizar a las organizaciones de apoyo
- Otros: _____

3. ¿qué tiempo dedica el personal de investigación y política a esto actualmente?

_____ días a la semana.

4. durante los próximos seis meses, el tiempo dedicado a este caso (marque todo lo que corresponda)

- es probable que aumente
- es probable que se mantenga igual
- comenzará a disminuir
- terminará
- es sostenible
- es apenas sostenible
- comprometerá otros trabajos

5. ¿cuál es el tiempo estimado que el personal de comunicación dedica actualmente a este caso?

_____ días a la semana.

6. en los próximos seis meses, las demandas del personal de comunicación para este caso (marque todo lo que corresponda)

- es probable que aumente
- es probable que se mantenga igual
- comenzará a disminuir
- terminará
- es sostenible
- es apenas sostenible
- comprometerá otros trabajos

7. ¿hay fondos disponibles para seguir apoyando el tiempo del personal para trabajar en este caso?

8. ¿han sido los honorarios legales (si los hay) y los desembolsos los esperados? si no, ¿son los fondos disponibles suficientes para continuar?

9. ¿cuáles han sido los obstáculos o desafíos prácticos para apoyar este caso?

10. En general, ¿hasta qué punto es práctico para la red jurídica seguir participando en este caso, sin poner en riesgo otras prioridades, ampliar demasiado el personal o exceder nuestro presupuesto para este caso?

1 2 3 4

Muy poco práctico Muy práctico y manejable

4: Litigio estratégico (formulario en tres partes)

2. consideraciones estratégicas

11. ¿cuáles han sido los obstáculos o desafíos prácticos para apoyar este caso?

12. ¿ha habido algún cambio legal o político que requiera una reevaluación de la participación continua de la red legal en este caso?

13. En general, ¿hasta qué punto es estratégico seguir participando en este caso en cuanto al fondo?

1 2 3 4
Ya no es Muy
estratégico estartégico

14. Basándose en los progresos realizados hasta la fecha, ¿de qué manera (si es que hay alguna) necesita la red jurídica ajustar su estrategia, incluyendo la consideración de una estrategia de salida?

Declaración resumida sobre la situación del caso y los ajustes y expectativas para el futuro:



4: Litigio estratégico (formulario en tres partes)

Herra litigio estratégico preevaluación, seguimiento y evaluación final

iii Evaluación financiera

Sea lo más concreto y específico posible, y adjunte toda la documentación pertinente

1. resultados del litigio estratégico y de la defensa legal

1. ¿cuál fue el resultado del caso?

2. ¿Qué tipo de precedente sentó, si es que lo hizo? (¿bueno, malo, neutro?)

3. ¿han sido adoptados nuestros argumentos por el tribunal?

4. ¿Qué tipo de cobertura mediática generó el caso? (¿buena, mala, neutra?) (Adjunte o enlace a cualquier cobertura mediática).

5. ¿De qué manera específica el caso ayudó a empoderar a las comunidades afectadas a través de la concienciación, la creación de capacidades y haciendo que se escuche su voz?

6. ¿contribuyó este caso a movilizar el apoyo de personas influyentes clave y a atraer nuevos partidarios?

7. ¿ha habido otros resultados (previstos o imprevistos)?

8. En general, ¿hasta qué punto fue útil el caso para hacer avanzar la agenda política de la red jurídica?

2. consideraciones prácticas

9. ¿cuál es la precisión de nuestras estimaciones sobre el tiempo de trabajo del personal jurídico y de investigación necesario para el caso?

Subestimamos mucho

Subestimamos un poco

Acertamos más o menos

Sobreestimamos un poco

Sobreestimamos mucho

10. ¿podimos dedicar el tiempo y los recursos adecuados al trabajo de comunicación y de los medios de comunicación?

11. ¿hubo costes imprevistos o limitaciones de financiación que afectaron a nuestra capacidad para apoyar el caso?

3. próximos pasos y lecciones aprendidas

12. ¿hay algún trabajo de seguimiento que deba realizarse como resultado de la decisión en este caso?

13. ¿Hay alguna lección que debamos tener en cuenta para futuros casos?

Apéndice i:

Algunos enfoques de evaluación de la promoción para las evaluaciones externas

A la hora de encargar una evaluación externa, he aquí algunos de los enfoques que probablemente se propongan. Aunque no es necesario ser un experto en estos enfoques, una familiaridad básica con ellos ayudará a seleccionar la mejor propuesta y a finalizar el diseño con los evaluadores. para un debate general sobre la selección de métodos de evaluación, véase betterevaluation.org.

evaluar la infraestructura, la capacidad y las colaboraciones de la organización

*Enfoque de evaluación 1: Evaluación de la capacidad de defensa de la organización

La Alianza por la Justicia ha desarrollado una Herramienta de Evaluación de la Capacidad de Incidencia para que los otorgantes evalúen a los beneficiarios (véase la cita de la Alianza por la Justicia

en el Apéndice II: Recursos Adicionales). La herramienta puede ser fácilmente autoadministrada por cualquier organización de defensa y utilizada para establecer la competencia y capacidad general de su organización. Si el objetivo es aumentar su capacidad de defensa, puede servir como herramienta de diagnóstico y seguimiento cuando se vuelva a administrar para seguir el progreso. Un evaluador podría entonces validar su evaluación con las partes interesadas externas y ayudarle a analizar los obstáculos para el progreso en cualquier área problemática.

*Enfoque de evaluación 2: Evaluaciones de capacidad y práctica en colaboración

El Human Interaction Research Institute publicó una serie de herramientas para evaluar el funcionamiento de las coaliciones y alianzas comunitarias (véase Wolff en el Apéndice II: Recursos adicionales). Estas herramientas serían apropiadas para una evaluación interna y formativa para mejorar el funcionamiento de la coalición o alianza. Las tres herramientas siguientes son las más relevantes para las organizaciones de promoción:

- encuesta para evaluar la satisfacción de los miembros de la coalición (hoja de trabajo 1)
- herramienta de diagnóstico para evaluar los factores de riesgo que impiden el funcionamiento exitoso de la coalición (hoja de

trabajo 2)

- herramienta de diagnóstico del clima que evalúa el carácter inclusivo de las coaliciones o alianzas en términos de respeto, reconocimiento, funciones, relaciones, recompensas y resultados (hoja de trabajo 4)

cuándo utilizar: Cuando el desarrollo de la capacidad organizativa y/o la creación de alianzas o movimientos es fundamental para la estrategia. Estos enfoques pueden utilizarse tanto en las evaluaciones formativas/de proceso/de medio plazo como en las evaluaciones finales

Evaluación formativa (evaluación del proceso y de la evolución de la estrategia)

* Enfoque de evaluación 3: Evaluación del desarrollo

En realidad, se trata de un enfoque de planificación, seguimiento y evaluación que se utiliza para programas o iniciativas innovadoras y/o que se desarrollan en entornos inciertos y muy dinámicos. El evaluador, en este caso, es a la vez evaluador y facilitador: identifica las necesidades de información con los colaboradores del equipo que recogen los datos, a la vez que apoya el análisis de los datos para tomar decisiones. En este enfoque, la teoría de la acción y los supuestos subyacentes pueden cambiar significativamente con el tiempo, Se fomenta la experimentación, y los "fracasos" se anotan y se utilizan para tomar decisiones futuras.

cuándo utilizarlo: Puede emplearse en una iniciativa de alto riesgo en la que haya incertidumbre sobre cómo proceder, en la que haya que seguir de cerca los procesos y en la que haya oportunidades continuas para elaborar estrategias, con bucles de retroalimentación estrechos. Este enfoque, más que los otros, debe incorporarse al diseño del programa desde el principio, ya que está pensado para dar forma a la evolución del programa y hacer frente a la incertidumbre.

evaluación del impacto del cambio de políticas

* evaluación Enfoque 4: Estudio de casos

El estudio de caso es uno de los diseños de evaluación de la incidencia política más comunes. Se trata de un relato detallado de una iniciativa de principio a fin que examina el contexto, los procesos y las intervenciones de promoción, los resultados y las consecuencias inesperadas. El evaluador del estudio de caso examina la información generada por la organización, incluido el presupuesto y los gastos de la iniciativa, y recoge información de un una amplia gama de partes interesadas que participan en la iniciativa o a las que se dirige. Normalmente se utilizan entrevistas a informantes clave; a menudo se recurre a debates de grupos de discusión; y pueden emplearse encuestas en función del tamaño y el alcance de la iniciativa. La verificación externa se realiza a través de la revisión de documentos políticos, el análisis de contenido de la cobertura mediática, las entrevistas con personas conocedoras del tema y de la política, pero que no participan directamente en la iniciativa, y otros parámetros de influencia.

Los estudios de casos comparativos utilizan este método para comparar la misma iniciativa en distintos contextos (por ejemplo, los intentos de influir en la política de drogas en varios países) o distintas iniciativas en el mismo contexto (la promoción

esfuerzos sobre la violencia de género, los derechos de los indígenas a sus territorios y el tratamiento de las personas que viven con el VIH en Perú), en un intento de encontrar patrones y comprender las discrepancias.

cuándo utilizarlo: Este enfoque suele utilizarse cuando una iniciativa de promoción no ha sido bien documentada y el evaluador debe crear su historia y evolución. El evaluador puede empezar por recrear una línea de tiempo de eventos críticos con el personal para escuchar cómo articulan el proceso de cambio y hacer explícita la teoría de acción implícita. Este enfoque también se utiliza cuando hay un interés en comprender cómo cambiaron las cosas, en lugar de lo que cambió o no cambió.

relación calidad-precio

evaluación Enfoque 5: Relación calidad-precio

Se trata de un término que engloba las evaluaciones de coste-beneficio, coste-eficacia y rendimiento social de la inversión. La rentabilidad y el coste
Los beneficios se utilizan a menudo para comparar y contrastar los rendimientos de diferentes iniciativas para determinar cuál ofrece más valor para la inversión.

El rendimiento social de la inversión suele utilizarse para determinar tanto los rendimientos cuantitativos de la inversión (algunos que pueden monetizarse y otros que no), como los resultados más cualitativos que no pueden cuantificarse fácilmente (sentimientos de bienestar, seguridad, empoderamiento) para una sola iniciativa.

cuándo utilizar: Estos enfoques ayudan a identificar los resultados de un esfuerzo, incluidas las contribuciones específicas de una determinada campaña o iniciativa de promoción. Aunque los costes siempre deben abordarse como parte de cualquier de la evaluación, los enfoques de la relación calidad-precio comparan más estrechamente los costes con los resultados para ayudar a las organizaciones a tomar decisiones de financiación.

Apéndice ii:

Recursos adicionales

Alianza por la Justicia. Construya su subvención para la defensa de los derechos: Herramienta de evaluación de la incidencia política, Herramienta de capacidad de incidencia política. Washington, dC: Alianza por la Justicia, 2005.

Esta publicación ayuda a los financiadores a evaluar a los beneficiarios y proporciona dos herramientas detalladas: una para evaluar la capacidad de promoción y otra para evaluar los esfuerzos de promoción. Una organización de promoción podría autoadministrar estas herramientas.

Beer, T. y Coffman, J. cuatro herramientas para evaluar la contribución de los beneficiarios a los esfuerzos de promoción. Washington, d.C.: innonet, 2015.

Esta es otra guía para los financiadores, pero puede ser útil para que las organizaciones de defensa de los derechos se autoadministren, especialmente la Herramienta 2: Herramienta estructurada para la presentación de informes de los beneficiarios.

Coffman, J. y Beer, T. El marco de la estrategia de promoción: Una herramienta para articular una teoría de cambio de la abogacía. Washington, d.C.: innonet, 2015.

Esta publicación traza las dimensiones básicas del cambio para una estrategia de promoción (concienciación, voluntad, acción) y guía al lector en la aplicación del marco para planificar una iniciativa de promoción y supervisar los progresos.

davies, n. y Brotherton, A. Measuring up: A guide for facilitators. international hiv/Aids Alliance and the international Council of Aids Service organizations, 2010.

Esta guía ayuda a los usuarios a identificar y afrontar los retos a los que se enfrentan las organizaciones comunitarias que evalúan la promoción relacionada con el vih, introduce nuevas ideas para el diseño de enfoques de evaluación y ofrece a los usuarios la oportunidad de aplicar algunos aspectos del diseño de la evaluación a sus contextos específicos.

dozois, E., langlois, M. y Blanchet-Cohen, n. dE 201: A practitioner's guide to developmental Evaluation. Canadá: J. W. McConnell family foundation and the international institute for Child rights and development, 2010.

Esta guía aplica la práctica de la evaluación del desarrollo a las organizaciones basadas en los derechos. La evaluación del

desarrollo es una

Enfoque de planificación, seguimiento y evaluación más adecuado para programas caracterizados por un alto grado de incertidumbre, ya sea por un entorno dinámico o por el carácter innovador del programa, por sus estrechos circuitos de retroalimentación y su naturaleza participativa.

fleming, f. Evaluation methods for assessing value for Money. Better Evaluation, 2013. recuperado de <http://betterevaluation.org/resource/assessing-value-for-money>.

Este recurso analiza varios enfoques para evaluar la relación coste-beneficio o la rentabilidad de las intervenciones, incluida la incorporación de resultados no cuantificables del programa en la evaluación.

norwegian people's Aid. observing Change: results based planning, monitoring and reporting (pMr), 2010.

Este recurso no tiene que ver directamente con la evaluación de la incidencia política; sin embargo, hace un buen trabajo alentando a las organizaciones a adoptar un enfoque pragmático y sistemático para "desempacar" presta especial atención a evitar un lenguaje impreciso y a desarrollar indicadores que sean CrEAM: claros, relevantes, económicos, adecuados y controlables.

uniCef. Monitoring and Evaluating Advocacy: Companion to Advocacy Toolkit. nueva york, ny: uniCef, 2010.

Se trata de una guía de seguimiento y evaluación claramente redactada y muy detallada. Incluye una lista exhaustiva de indicadores para cada fase y componente de una iniciativa de promoción, así como 17 herramientas.

Wolff, T. "A practical approach to coalitions", en T. Backer (ed.). Evaluating Collaborations. Nueva York, NY: Springer publishing Company, 2002.

Este capítulo del libro incluye varias herramientas para que los socios de las coaliciones o alianzas evalúen la capacidad de su coalición y la calidad de las relaciones.

