

*El Proyecto de  
Financiamiento Sostenible*

# Guía para el Cabildeo

UNA PUBLICACION DEL IRCT

desarrollado con financiamiento del

**Sigrid Rausing Trust**



Consejo Internacional para Rehabilitación de Víctimas de Tortura (IRCT)

2007

Consejo Internacional para Rehabilitación de Víctimas de Tortura (IRCT)  
Borgergade 13 • P.O. Box 9049 • 1022 Copenhagen K • Dinamarca  
Tel: +45 33 76 06 00 • Fax: +45 33 76 05 00 • E-mail: [irct@irct.org](mailto:irct@irct.org)  
[www.irct.org](http://www.irct.org)  
ISBN 87-88882-10-1

# ÍNDICE

---

Definición de cabildeo .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Elementos del cabildeo.....	1
¿Qué quiero obtener? (selección de objetivos).....	1
¿Cuál es mi grupo meta? (identificación de audiencia) .....	2
¿Qué tendrá que decir? (desarrollo de mensajes).....	2
¿Cómo deberá decirlo? (uso de datos y estudios) .....	2
¿Qué hago para que se reciba el mensaje? (comunicar mensajes) .....	3
¿Qué hago después? (evaluación de los esfuerzos).....	4
Herramientas para el cabildeo .....	4
Reuniones .....	4
Cartas.....	5
Eventos .....	5
Medios de comunicación.....	5
Coaliciones.....	6
Ejemplos de estrategias de cabildeo .....	7
Ejemplo 1: incrementar las contribuciones gubernamentales al Fondo de contribuciones Voluntarias de la ONU para las Víctimas de la Tortura .....	7
Ejemplo 2: recaudación de fondos y la promoción de conciencia general .....	8
Otros recursos.....	9



## Definición de cabildeo

Sea el diccionario que sea, todas las definiciones concuerdan para decir que la palabra cabildeo implica acción. Sea un intento a cambiar la política, llamar la atención sobre un tema o dirigir órganos decisorios hacia una solución, el cabildeo requiere más que simplemente presentar una información.

### El cabildeo contra la recaudación de fondos

Aunque la recaudación de fondos sea un objetivo del cabildeo, las dos tareas deben ser consideradas por separado. Para generar fondos es importante incrementar la visibilidad de su centro o programa; un cabildeo puede ayudarle en esto. Para más información sobre estrategias específicas para la recaudación de fondos, por favor vea el documento adjunto a este manual, la Guía a la Recaudación de Fondos del Proyecto de Financiamiento Sostenible.

El cabildeo no está limitado a un solo enfoque. Puede incluir muchas de las siguientes actividades: presión política, hacer campañas, influenciar, educar organizaciones comunitarias, para mencionar unas cuantas. Sea cual sea el enfoque, todos los esfuerzos de cabildeo implican la identificación de un problema y la sugerencia de una solución.

Para los centros y programas miembros del IRCT, el cabildeo puede tener varios objetivos:

- Concienciar sobre la tortura y sobre las necesidades de los sobrevivientes;
- Influnciar la política gubernamental y órganos decisorios legislativos y programáticos que influyen directamente sobre la vida de los sobrevivientes de la tortura.
- Ayudar a solicitar más fondos para servicios de rehabilitación, sea a través de subvenciones o donaciones a centros o sea a través de un aumento en las contribuciones al Fondo de Contribuciones Voluntarias de la ONU para las Víctimas de la Tortura (UNVFVT) y;
- Construir una voluntad política que asegure una prohibición absoluta y universal de la tortura.

## Elementos del cabildeo

Conceptualizar una estrategia de cabildeo es esencial para obtener los resultados deseados. Mientras una estrategia siempre debe ser específica al contexto, cualquier estrategia de cabildeo deberá ser basada en las siguientes preguntas:

### ¿Qué quiero obtener? (selección de objetivos)

¿Cuál es el objetivo final que quiero alcanzar? ¿Recaudar fondos para sostener el trabajo de su centro/programa? ¿Conseguir que su gobierno otorgue fondos para el UNVFVT? ¿Concienciar al público sobre el hecho que muchos sobrevivientes de la tortura viven en sus vecindarios?

Sea uno solo o varios objetivos, cada objetivo deberá:

- estar claramente articulado y ser fácil de entender
- presentar metas que se puedan obtener a través del cabildeo
- caber dentro de un margen de tiempo claro y realista

Un punto importante es que el cabildeo requiere recursos humanos y financieros. Muchos centros y programas miembros del IRCT no tienen un empleado dedicado únicamente al cabildeo, a comunicaciones o a recaudaciones de fondo, así que es importante anticipar las limitaciones de tiempo y finanzas. Parte de la solución en estos casos se encuentra en realizar una planificación de las actividades priorizadas, de las cuales las actividades más importantes se llevarán a cabo primero.

### ¿Cuál es mi grupo meta? (identificar el público)

En cuanto el objetivo esté definido, debe determinarse a quién dirigir los mensajes. A menudo, los mensajes están diseñados para tanto el público primario como el secundario. El público primario es este que tiene el poder directo para influir en las cuestiones a las que se está dirigiendo. El público secundario es este que puede influir sobre el público primario. Por ejemplo, si está intentando influir sobre la legislación, su grupo meta primario serán los políticos responsables de promulgar las leyes, y el público secundario serán los consejeros políticos, medios de comunicación, ONGs y votantes.

### ¿Qué deberá decirse? (desarrollo de mensajes)

Hay tres componentes básicos en cualquier mensaje: objetivo, análisis y acción propuesta. En otras palabras, un mensaje identifica al problema, plantea por qué es importante y explica cuál es la actitud esperada del público.

Una palabra de cautión: tenga cuidado de no hacer suposiciones sobre su público. Por ejemplo un estratega político sobre salud puede tener formación de cirujano pero saber muy poco sobre secuelas mentales. Siempre tome en consideración lo que sabe y qué no sabe su público sobre el tema cuando esté desarrollando los mensajes.

La primera regla sobre el desarrollo de mensajes es usar un lenguaje apropiado. Por ejemplo evite usar términos muy técnicos al menos que sean entendidos por el público. Al contrario no simplifique demasiado ya que esto puede parecer condescendiente. Piense en los tipos de términos que su público usa y qué le pueden atraer. Esto se dirige especialmente al cabildeo dirigido a estrategias políticas. Igual que cambian los gobiernos, también cambian sus prioridades y lenguaje. Para determinar estos, estudie la administración actual, y adapte sus mensajes para que sean adecuados. Por ejemplo, si el ministerio o la oficina a la que se está dirigiendo hacen hincapié especial en la salud de las mujeres, explique cómo una mejor financiación de servicios para la rehabilitación de la tortura puede mejorar el bienestar de las mujeres.

Otro consejo sobre el desarrollo de mensajes es siempre formular las críticas con una perspectiva positiva. Enseñe al público que aunque exista un problema, algo se puede hacer al respecto. Para atraer la atención de los gobiernos es importante acentuar que su objetivo es trabajar junto con oficiales para formar y refinar políticas, más que solamente criticar las políticas existentes.

### ¿Cómo debería decirlo? (uso de datos y estudios)

Hechos y estadísticas son herramientas poderosas para apoyar su mensaje y la acción propuesta. Esto es especialmente cierto si su público es compuesto de estrategias políticas ya que datos cuantitativos pueden funcionar como argumento convincente y objetivo para tomar una dirección específica, y pueden señalar que sus recomendaciones están firmemente basadas en la realidad actual. El IRCT tiene numerosos recursos disponibles en su página Internet ([www.irct.org](http://www.irct.org)) que pueden reforzar su desarrollo de mensaje. Algunos de estos son:

- Números de la revista *Torture* están disponibles online; artículos ilustrando los efectos de la tortura a largo plazo y los beneficios de la rehabilitación pueden ser útiles al promover su causa.
- La página Internet también incluye un enlace a la biblioteca más grande del mundo dedicada específicamente al tema de la tortura. Esta está almacenada en el Centro de Rehabilitación e Investigación para Víctimas de Tortura (RCT) y tiene una base de datos investigable.
- Para el *Proyecto de Financiamiento Sostenible* el Secretariado del IRCT ha compilado un documento que enseña la situación de financiamiento en los centros y programas europeos, incluyendo cuanto dinero los gobiernos dan individualmente a los centros y a las Contribuciones Voluntarias de la ONU.

Por supuesto, es posible que usted ya posea informaciones suplementarias para ayudar a comunicar su mensaje. Por ejemplo, si es un centro que, debido a la falta de financiamientos, tiene que rechazar a un 50% de sobrevivientes de la tortura que buscan su ayuda, puede ser muy poderoso incluir estos números en sus mensajes. Ministerios nacionales y locales, departamentos de salud pública, oficinas para la ayuda a refugiados etc. también pueden coleccionar datos valiosos para apoyar su causa.

Habiendo dicho esto, no olvide que un mensaje eficiente es claro, corto y convincente y no se debe abrumar con demasiados detalles. En vez, intente tener información complementaria a su disposición y esté preparado a contestar preguntas.

### ¿Qué hago para que se reciba el mensaje? (comunicar mensajes)

La sección de "herramientas para el cabildeo" de este manual provee consejos específicos sobre cómo se presentan mensajes a través de diferentes enfoques.

Antes de adoptar cualquier de estos enfoques, es buena idea hacerse varias preguntas a sí mismo:

- *¿Quién es la persona más adecuada para presentar el mensaje?* Si se quiere dirigir a un grupo de profesionales de la salud, por ejemplo, un compañero médico o experto médico puede ser percibido más erudito que una persona con una formación profesional diferente. Al identificar al público, averigüe los intereses o antecedentes particulares de la(s) persona(s) a la(s) que se esta dirigiendo y encuentre maneras de adaptar los mensajes como corresponde.
- *¿El mensaje es sensible al tiempo?* Un mensaje dirigido a cambiar legislaciones próximas o a afectar prioridades de financiamiento tiene que ser planeado con antelación para que haya suficiente tiempo para que se tome acciones. Al contrario, un mensaje dirigido a incrementar la conciencia general pública se puede distribuir sobre un periodo más largo.
- *¿Hay más grupos que puedan ayudar a comunicar el mensaje?* Organizaciones no gubernamentales, sindicatos, grupos de interés, comités de expertos, etc. Todos pueden tener un interés en el tema.

Colaborar con organizaciones de la misma opinión es una manera excelente de juntar recursos e incrementar la probabilidad de que el mensaje sea recibido. Sin embargo, requiere mucho tiempo crear relaciones con otros grupos y se debe hacer antes de las actividades de cabildeo planeadas. Unos pasos sencillos en el transcurso del tiempo pueden ayudar a crear relaciones con grupos a los que puede ser útil apelar en el futuro. Algunos de estos pasos incluyen:

- Compartir información con otras organizaciones (enviar publicaciones, notas de prensa etc.)
- Invitar miembros de otros grupos a eventos o reuniones donde su centro o programa sea el anfitrión.

- Reunirse de vez en cuando a discutir posibles colaboraciones en proyectos, y
- Crear enlaces a otras organizaciones y agencias en su página Internet.

Vea la página 6 para más información sobre como crear coaliciones.

### ¿Qué hago después? (evaluación de los esfuerzos)

En un mundo ideal usted desarrollaría una estrategia de cabildeo, presentaría los mensajes, conseguiría los resultados deseados y ahí terminaría. Sin embargo la realidad por supuesto es más complicada. Lo probable es, que aunque tenga cierto éxito, por ejemplo consiguiendo más financiamiento para su centro, los resultados no sean de largo plazo.

Una evaluación de su estrategia de cabildeo puede ser manera de identificar qué funciona y qué no funciona al comunicar los mensajes. Sin embargo una evaluación es difícil – especialmente porque es difícil determinar causas y efectos y algunas veces incluso es difícil determinar los resultados de los esfuerzos.

Algunos objetivos del cabildeo tienen metas tangibles, como por ejemplo cambiar la legislación o aumentar el financiamiento del trabajo de la organización. Este es el caso con el *Proyecto de Financiamiento Sostenible* del IRCT, que está dirigido a aumentar las contribuciones de los gobiernos al UNVFVT y a sostener los servicios de rehabilitación de la tortura en sus países. Pero el proyecto también incluye metas intangibles, como incrementar la conciencia sobre el UNVFVT y sobre la necesidad de servicios de rehabilitación en general. Los resultados de tales objetivos intangibles son más difíciles de medir. En estos casos tendrá que apoyarse más bien a indicadores de éxito más sutiles, como asegurarse una mejor colaboración con los medios, o un aumento en el número de participantes en eventos organizados por su organización. Algunas veces no hay indicadores externos de éxito, si no, actividades pequeñas tienen un efecto multiplicador que contribuye a un resultado. Por ejemplo una persona se hace más conciente del tema, y sucesivamente esta persona le hace pensar de otra manera a otra persona, que también puede afectar el resultado de una decisión política.

Aunque quizás nunca consiga una respuesta definitiva sobre por qué una estrategia particular haya triunfado o fallado, el aspecto importante es hacer un seguimiento e intentar aprender lo más posible. Si una política fue cambiada, pregunte al formulador de políticas qué contribuyó a ese cambio. Si una solicitud de financiamiento falla, pregunta a los donantes qué podría mejorar las posibilidades la próxima vez. Encuestas, discusiones informales y grupos de discusión también son herramientas que pueden ayudarle a entender cómo son recibidas sus actividades de cabildeo por su público potencial.

## **Herramientas para el cabildeo**

Esta sección presenta algunas de las herramientas más frecuentemente usadas para presentar mensajes. Estrategias de cabildeo normalmente dependen de una combinación de herramientas. La siguiente lista no es exhaustiva. Use su imaginación para considerar maneras adicionales de alcanzar su público pretendido.

### Reuniones

Las reuniones son un componente principal en cualquier esfuerzo de cabildeo. Estas pueden ser de cualquier tipo desde reuniones formales con presentaciones y con un orden del día, hasta sesiones informativas informales cara a cara en encuentros sociales. Sea cual sea la forma, es crucial estar bien preparado:



- ponga un límite a la cantidad de cuestiones planteadas. Asegúrese que el mensaje que las otras personas lleven con ellos sea memorable. Asegúrese que queden claros los objetivos de la reunión.
- Planee quién dirá qué (si va a presentar con un colega) y cómo responderán las diferentes preguntas o reacciones.
- Manténgase seguro y positivo
- ¡Haga un seguimiento! Plantee exactamente qué quiere hacer (sea mandar un e-mail, hacer una llamada, juntar más informaciones) y hágalo. Para reuniones más bien formales es buena idea mandar una nota corta para agradecer a la persona por tomarse el tiempo para reunirse con usted.

## Cartas

Aunque no es una estrategia que puede funcionar sola en el cabildeo, escribir cartas puede ayudar a empezar un diálogo y hacer conocer su causa. Algunos consejos para el esbozo de una carta incluyen:

- *Personalizarla*: Dirija la carta a una persona concreta y acuérdesse de firmar su nombre completo y de identificar claramente quién es usted. Firme las cartas a mano cuando es posible.
- *El formato es un factor clave*: Use frases cortas y un lenguaje claro. Solo incluya detalles necesarios. Sea explícito al explicar lo que quiere y por qué es ventajoso para el destinatario. Al menos que lo sepa, no suponga que el lector conozca su organización o la cuestión. La carta tendrá que ser atractiva (puntos pueden ayudar) y corrija detenidamente para evitar erratas etc. No se olvide de incluir todas las informaciones de contacto de su organización.
- *Incluya los siguientes pasos*: Presente recomendaciones de acción, y anuncie qué piensa hacer para hacer un seguimiento después de la carta (por ejemplo llamadas telefónicas, visitas).

## Eventos

Si invita personas a ver su trabajo personalmente, esto puede promover sus actividades y legitimar su caso. Por ejemplo un aniversario, una jornada de puertas abiertas, una conferencia de prensa, una proyección de película o una actividad alrededor de la campaña del 26 de junio pueden constar de presentaciones cortas y/o exposición de diapositivas que transmitan sus mensajes. También puede ilustrar el valor de su trabajo con ejemplos claros de la vida real (mire el cuadro de texto más abajo). Permita tiempo para preguntas y esté seguro de haber impreso y/o tener materiales electrónicos disponibles para que puedan llevarlos a casa los que atiendan al evento (¡incluya informaciones de contacto!!!).

## Medios de comunicación

No subestime la habilidad de los medios de comunicación para influenciar las personas que toman las decisiones y el público en general. Puede ser un recurso poderoso cultivar relaciones con profesionales de los medios de comunicación para cambiar políticas, recaudar fondos y promover ideas.

### ***Historias de interés humano***

Muchos representantes de los medios de comunicación buscan historias sobre individuos como manera de ponerle una cara humana a una cuestión social o política importante. Sin embargo el uso de historias personales de sobrevivientes de la tortura como parte de su estrategia de cabildeo plantea numerosas consideraciones éticas y legales con respecto a la confidencialidad del paciente, seguridad, la posibilidad de retraumatización etc. La decisión de utilizar relatos personales en cabildeo no se debe tomar a la ligera. Para aprender más sobre estas cuestiones y cómo otros centros han utilizado relatos personales en cabildeo, el IRCT recomienda que se lea “Ethical dimensions in using individual case history studies in campaigning, fundraising and publicity work” (dimensiones éticas en el uso de relatos personales en campañas, recaudación de fondos y trabajo de publicidad) por Karen Sherlock en *Torture*, Vol.16, disponible en: <http://www.irct.org/Default.aspx?ID=2736>

Algunas preguntas que se deben hacer antes de desarrollar una estrategia que involucre los medios de comunicación incluyen:

- ¿Quién estoy intentando alcanzar, y a qué tipo de medios de comunicación es más probable que respondan (radio, televisión, periódicos, publicaciones de organizaciones comerciales o sindicatos etc.)? Cabildeo con el objetivo de educar al público general necesita cubrir más terreno que un mensaje dirigido a un departamento específico del gobierno.
- ¿Hay periodistas o locutores que cubren cuestiones similares que podrían ayudar a comunicar estos mensajes? Es buena idea intentar crear relaciones con profesionales de los medios de comunicación para acepten de cubrir sus historias.
- ¿Cuál es el momento más apropiado? Si está intentado influenciar una decisión política ¡no espere hasta el último momento! Es poco probable que tenga un efecto oír el mensaje una sola vez; en el cabildeo se requiere que se repitan los mensajes. Asegúrese de considerar otros eventos de interés periodístico que puedan interferir con su mensaje (por ejemplo elecciones o conferencias internacionales)

Mensajes comunicados a través de los medios de comunicación pueden tener varias formas, como:

- Entrevistas en la televisión, radio o periódicos con representantes relevantes de su centro/programa
- Cartas al editor o artículos de opinión
- Notas de prensa (especialmente en conexión con un evento o una publicación)
- Conferencias de prensa (o invitar la prensa a un evento)
- Animaciones cortas o emisiones por Internet (vea “otros recursos” para enlaces a guías sobre el uso de nuevas tecnologías en el cabildeo).

### Coaliciones

El cabildeo se puede hacer más poderoso cuando muchas personas están trabajando juntas hacia un objetivo común. Por esta razón coaliciones de organizaciones diversas pero de ideas similares son otra herramienta eficiente para comunicar mensajes. Sin embargo crear coaliciones requiere más que el mantenimiento de una red suelta de asociados – se requiere una coordinación atenta y activa de las organizaciones y personas involucradas.

Coaliciones pueden ser permanentes o temporales con niveles de formalidad variados, desde miembros titulares hasta grupos en evolución constante. Al considerar la posibilidad de establecer coaliciones como parte de su trabajo de cabildeo, recuerde lo siguiente:

- *Coaliciones pueden protegerte pero también crear riesgos:* Trabajar como parte de una coalición puede servir como una protección para organizaciones pequeñas que quizás son incapaces de actuar solas a favor de una cuestión. Estar asociado con otra organización también trae riesgos, ya que una controversia de esa organización puede ser asociada con su trabajo. Nunca comprometa sus posturas sobre una cuestión solamente para permanecer parte de una coalición.
- *Coaliciones pueden dar ventajas pero también pueden limitar los recursos.* La coordinación implicada por la creación y el mantenimiento de una coalición puede requerir mucho tiempo y muchos recursos. Sin embargo coaliciones que funcionan bien pueden ser beneficiosas al dejar que las organizaciones participantes junten recursos para una campaña de cabildeo.
- *Tenga cuidado con los obstáculos del poder.* De un lado, estar asociado con organizaciones más grandes y más poderosas puede ser una manera excelente de levantar el nombre y la credibilidad de su organización. Del otro lado, organizaciones más grandes pueden intentar ejercer más influencia sobre las decisiones tomadas por una coalición.

Así, antes de decidir si crear o participar en una coalición, es importante familiarizarse con las organizaciones en cuestión y articular claramente las expectativas que tenga sobre cómo se reunirá la coalición, cómo se tomarán las decisiones etc.

## Ejemplos de estrategias de cabildeo

Usando los elementos de cabildeo presentados más arriba, hay aquí varios ejemplos de cómo centros de rehabilitación de la tortura pueden desarrollar y comunicar mensajes para obtener sus objetivos.

### *Ejemplo 1: Incrementar las contribuciones gubernamentales al Fondo de Contribuciones Voluntarias de la ONU para las Víctimas de la Tortura (UNVFVT)*

El centro ABC está operando en un país que cumple con un 90% de las necesidades de financiamiento de sus centros; el resto proviene de donaciones privadas y del UNVFVT. Sin embargo, el gobierno casi no contribuye con nada al UNVFVT aunque centros en este país reciban fondos de esta fuente.

El centro ABC decide animar al gobierno a aumentar su contribución al UNVFVT. Después de hacer algunos estudios el centro ABC determina que el Ministerio de Salud Pública ejerce más influencia en cómo fondos gubernamentales son asignados al UNVFVT. El centro ABC también reconoce que este ministerio tiene una prioridad específica en el aumento de salud mental. Usando un análisis del financiamiento del UNVFVT del documento de IRCT sobre fuentes de fondos para centros europeos, el centro ABC desarrolla una serie de mensajes sobre cómo aumentar fondos para el UNVFVT, enfocando en cómo el tratamiento de víctimas de la tortura puede mejorar la salud mental pública.

Recientemente el centro estuvo en contacto con la Agencia XYZ que ayuda a refugiados y personas que están solicitando asilo político a conseguir trabajo, pero ellos han visto que problemas de salud mental de estos individuos impide su capacidad de mantener un empleo. El Centro ABC consulta con la Agencia XYZ sobre una estrategia de cabildeo común y la Agencia XYZ hace un acuerdo para asistirles.

Un representante del Centro ABC y de la Agencia XYZ desarrolla una presentación de 10 minutos, usando gráficos sobre fondos del UNVFVT y sus propios datos, y esta se presenta en

una reunión con oficiales del Ministerio de Salud Pública. Complementan este esfuerzo con cartas, llamadas telefónicas, artículos de opinión y cartas a los editores de varias publicaciones prominentes del país.

Durante el próximo ciclo de planificación de presupuesto, el ministerio sugiere aumentar la contribución del país al UNVFVT en el próximo año fiscal. Aunque el Centro ABC vea esto como un éxito sabe que el esfuerzo de cabildeo no ha terminado. Como van a haber elecciones en el próximo año y quizás un cambio en la administración, el centro hace planes para repetir actividades de cabildeo para coincidir con el proceso de tomar decisiones durante los próximos años.

### *Ejemplo 2: Recaudación de fondos y promoción de conciencia general*

El programa MNO lleva ocho años tratando a sobrevivientes de tortura, pero hay una falta esencial de voluntad política con respecto a la rehabilitación y la lucha contra la tortura en su país. La tortura se menciona raramente en los medios de comunicación nacionales y la recaudación de fondos es una preocupación crítica. El programa solo recibe un 2% de su financiamiento anual de parte del gobierno; el resto proviene de varias fuentes incluyendo la Comisión Europea, UNVFVT, fundaciones privadas y donantes individuales. Sin embargo el Programa MNO sabe que en los próximos años estas contribuciones de donantes se reducirá significativamente. Por eso deciden concebir una campaña de cabildeo para aumentar la financiación gubernamental de su trabajo.

El Programa MNO escoge un proceso de cabildeo de dos pasos; recaudar fondos para su trabajo y aumentar la conciencia pública sobre la tortura y las necesidades de los sobrevivientes. Para el primer objetivo deciden dirigirse a varios presupuestos gubernamentales que no han sido aprovechados previamente pero que podrían ser dirigidos a la rehabilitación de sobrevivientes de tortura. Para el segundo objetivo deciden implementar una campaña de medios de comunicación de alcance amplio.

El Programa MNO desarrolla una serie de folletos y hojas informativas diseñadas para las oficinas específicas que planean visitar (por ejemplo uno enfocado en el reasentamiento de refugiados, otro sobre niños y traumas). Llamadas telefónicas, sesiones informativas y otras reuniones están organizadas con oficiales para discutir la necesidad de un aumento en la financiación.

Al mismo tiempo el Programa MNO contacta varios medios de difusión para promover la causa defendida al público. Su experto médico aparece en la radio y la televisión para hablar sobre el trabajo del programa; una serie de folletos están impresos y distribuidos en ferias de salud, en escuelas y en instalaciones médicas.

Después de 10 meses el Programa MNO decide manejar una evaluación detallada de sus esfuerzos. Hasta aquí, el programa MNO ha recibido un compromiso de financiamiento de una fuente gubernamental aunque la cantidad sea pequeña y sujeta a futuras reducciones. Pero aunque haya algún debate público sobre el tema de tortura y contraterrorismo, casi no se mencionan las víctimas de la tortura. Así, el Programa MNO decide determinar por qué la nueva fuente de fondos fue un éxito mientras otros no lo fueron, y hacer más estudios para encontrar maneras de alcanzar al público.

## Otros recursos

Mientras este manual provee pautas básicas para el cabildeo, no es un recurso exhaustivo. Lo siguiente puede ser interesante si está buscando una discusión más comprehensiva sobre los temas mencionados en la guía.

*An Introduction to Advocacy* (una introducción al cabildeo) por Ritu Sharma provee ejemplos detallados y prácticos sobre cómo desarrollar objetivos de cabildeo y comunicar mensajes, con hojas de ejercicios útiles para guiar el proceso. Disponible en:

[http://pdf.dec.org/pdf\\_docs/PNABZ919.pdf](http://pdf.dec.org/pdf_docs/PNABZ919.pdf)

*A Frame for Advocacy* (un Marco para el Cabildeo) es una herramienta en línea para manejar cabildeo de políticas públicas. Disponible en: <http://www.infoforhealth.org/pr/advocacy/>

Si su cabildeo implica participación pública de bases, es recomendable *A New Weave of Power, People & Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation*. (Un nuevo tejido de poder, gente y políticas: guía de acción para el cabildeo y participación civil) Disponible en:

<http://www.justassociates.org/ActionGuide.htm>

Amnistía Internacional ha desarrollado un manual A-Z para manejar campañas eficientes. Disponible en: <http://web.amnesty.org/pages/campaigning-manual-eng>

Campaignstrategy.com da consejos sobre todo lo que quisiera saber sobre cómo hacer una campaña en: <http://www.campaignstrategy.org>