

# HERRAMIENTA DE PODER

## Tarjetas de puntuación para promoción: medir el impacto, desarrollar campeones y promover el cambio transformacional

Las tarjetas de puntuación para promoción son herramientas fundamentales que pueden ser, a la vez, innovadoras y transformacionales. Estas tarjetas pueden utilizarse en diferentes contextos y nos ayudan a monitorizar el progreso de nuestro trabajo de promoción, a impulsar el desarrollo de campeones y a empoderar a los miembros de la comunidad para asegurarse de que quienes tienen el poder actúen de manera responsable. Se pueden desarrollar tarjetas de puntuación para diversos contextos, las cuales pueden utilizarse de diferentes formas para cumplir la misión de CARE. Entre ellas pueden encontrarse: la identificación y destrucción de barreras en el acceso a los servicios de salud, el cambio de actitudes y comportamientos de aquellos que estén al poder de la comunidad, la búsqueda de apoyo político para los objetivos de promoción de CARE y la implementación de políticas sólidas de manera efectiva y transparente.

Mientras que existen múltiples tipos de tarjetas de puntuación que pueden utilizarse a lo largo de nuestro trabajo de promoción, este documento introducirá dos tipos específicos, los cuales han sido difundidos e implementados eficazmente por CARE: **La Community Score Card®**, diseñada y utilizada por primera vez por CARE Malawi como un mecanismo de solución a problemas locales; a través de la asociación con funcionarios del gobierno local se buscó empoderar a la comunidad para poder identificar barreras y negociar soluciones para el acceso a los servicios de salud, y la **Policymaker Champion Scorecard**, la cual ha sido desarrollada por CARE EUA y el Programa de planificación y evaluación de Aspen para buscar el apoyo de los miembros del Congreso en la realización de los objetivos de promoción de CARE EUA.

### Sección de ejecución:

La siguiente sección brinda una guía sobre cómo crear una Community Score Card o una Policymaker Champion Scorecard para fortalecer tu trabajo de promoción. Aquí encontrarás prácticas o elementos generales que se deben tener en cuenta a la hora de crear una tarjeta de puntuación, pero luego cada una debe ser adaptada para el contexto en el que se la utilizará.

#### COMMUNITY SCORE CARD®

La Community Score Card (CSC) fue desarrollada por CARE Malawi en 2002 para unir a los miembros de la comunidad, a los proveedores de salud y a los funcionarios del gobierno local en la identificación de obstáculos existentes en el acceso y la provisión de servicios de salud. Desde su desarrollo, la CSC se ha utilizado en múltiples sectores, como en educación, nutrición y saneamiento, con el objetivo de crear un espacio seguro de diálogo y negociación para las comunidades, aquellos que trabajan al deber de la comunidad y otras partes interesadas. Entre otras cosas, la CSC selecciona áreas en las que se deba impulsar y promover el apoyo, comprometiéndose a la comunidad, al gobierno local y a los proveedores de salud en la identificación de asuntos específicos para mejorar y de dificultades que pueda haber en el acceso a servicios de salud de calidad. La CSC puede ser tanto una herramienta de gobierno como una herramienta de promoción; las comunidades pueden utilizarla para que los proveedores de salud y el gobierno local mantengan una postura responsable y escuchen a los ciudadanos y, además, a través de ella pueden identificar barreras específicas en el acceso a un cuidado de calidad, lo cual luego puede ser útil para modificar o promover una cierta estrategia de promoción.

Aunque en un principio se utilizó en Malawi para abordar el acceso a los servicios de salud, la CSC puede utilizarse, y ha sido utilizada, para mejorar la provisión de servicios en múltiples sectores y contextos. Algunos ejemplos son los programas de CARE de planificación familiar y de salud materna en Malawi, Ruanda, Tanzania y Honduras y los programas para la educación

para niñas, para la agricultura y para la gestión del agua en Burundi, Congo, Liberia, Ghana, Papúa Nueva Guinea y Kenia. Diversas organizaciones externas a CARE han adoptado y adaptado el uso de esta tarjeta de puntuación. Un ejemplo es el Banco Mundial, quien denomina el proceso “seguimiento de ciudadanos”.

A través de este enfoque de gobierno participativo, CARE ha presenciado el poder que poseen las comunidades para mejorar de forma sostenible el rendimiento y la respuesta de sus sistemas y para mantener la responsabilidad de los gobiernos en la implementación de políticas y en la provisión de servicios adecuados.

### **POLICYMAKER CHAMPION SCORECARD**

Así como la CSC, la Policymaker Champion Scorecard constituye otra manera de implementar una tarjeta de puntuación en la estrategia de promoción. El seguimiento y la evaluación del impacto de promoción puede ser una tarea difícil, debido a que los resultados de las iniciativas que se llevan a cabo no son siempre tangibles y no pueden atribuirse fácilmente a una sola actividad o conjunto de actividades. Para monitorizar más eficazmente el apoyo de un político en un asunto de promoción, CARE UEA, junto con el Programa de Planificación y Evaluación de Aspen, creó una tarjeta de puntuación que mide el compromiso de un funcionario del gobierno con los objetivos de promoción de CARE, mientras que identifica distintas actividades destinadas a desarrollar campeones dentro del programa de políticas del Gobierno de Estados Unidos.

CARE EUA utilizó esta tarjeta de puntuación para supervisar la actividad de los políticos que viajaron con CARE en el [Programa Learning Tour](#), una iniciativa en la que CARE UEA organiza viajes para delegaciones de alto nivel para resaltar la importancia de la asistencia a extranjeros, con el objetivo de evaluar si las intervenciones de CARE (tanto el viaje en sí como las actividades siguientes) contribuyen a que se produzca un cambio en el apoyo de los políticos para el programa de promoción de CARE. La Policymaker Champion Scorecard permite a CARE EUA cuantificar lo que, de otra forma, es un análisis cualitativo: la contribución de CARE en el desarrollo de campeones dentro del gobierno de EUA para llevar a cabo políticas para combatir la pobreza.

### **COMMUNITY SCORE CARD©**

#### **Preparación y planificación**

La planificación, preparación y el diseño de la CSC son secciones fundamentales de esta sección, las cuales pueden variar dependiendo del sector o asunto en el que se quiere hacer foco, o del país en el cual se esté trabajando. En general, debes estar seguro de incluir a todos los participantes relevantes en la preparación y diseño de tus CSC, incluyendo: miembros de la comunidad, proveedores de servicios (pueden ser servicios de salud u otros servicios), funcionarios del gobierno local, socios de un sector privado, etc.



La metodología de esta sección implica que los miembros de la comunidad, los proveedores de servicios y el gobierno local se reúnan para, conjuntamente, identificar problemas, generar soluciones y trabajar en sociedad para mejorar la cobertura, calidad e igualdad en la provisión de los servicios, por lo que es extremadamente importante la participación de las personas adecuadas desde el inicio del proyecto.

#### **Ejecución**

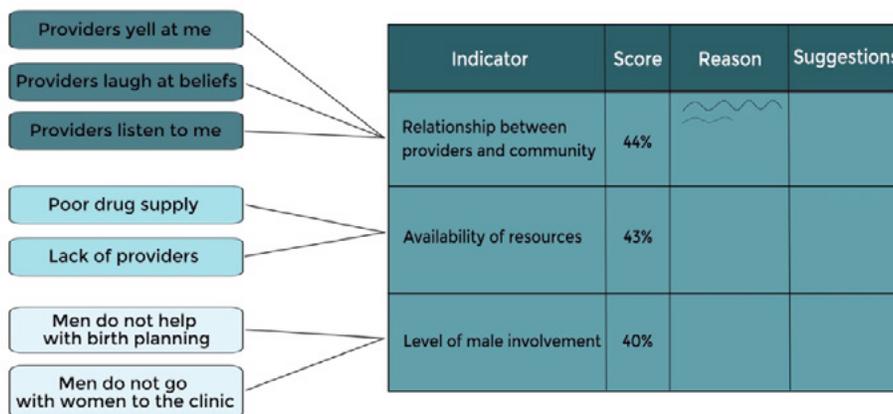
Una vez que se han identificado los participantes, estos se reunirán en grupos más pequeños compuestos por miembros de la comunidad, proveedores, funcionarios del gobierno, etc. Luego, la comunidad se divide en grupos más pequeños de acuerdo a la edad, el género, la vulnerabilidad, etc. Esto da lugar a una variedad de dinámicas de poder, ya que proporciona un espacio seguro para el diálogo y una representación de voz equitativa como indicador del desarrollo de los diversos grupos. Al reconocer las diferentes dinámicas de poder y rupturas de la comunidad, la CSC ha ayudado significativamente a mujeres y jóvenes a definir qué significa para ellos la calidad. Además, al aportar información sobre los servicios de atención médica que ellos reciben y al supervisarlos activamente, la CSC permite asegurarse de que aquellas personas que trabajen en estos servicios respeten los derechos y las necesidades de todas las mujeres a las que atienden.

Luego, los participantes se reúnen con sus grupos individuales para determinar qué asuntos sociales o de desarrollo consideran más importantes. Algunos ejemplos de problemas urgentes en el acceso a atención médica pueden incluir: falta de información sobre qué servicios de salud reproductiva se encuentran disponibles, escasez de atención médica para satisfacer las necesidades de la comunidad, demasiado tiempo de espera, falta de servicios para jóvenes o falta de compromiso masculino. Un ejemplo de esto último puede ser que los hombres no acompañen a las mujeres a las clínicas. Entonces, se crea un indicador mensurable para cada asunto que la comunidad ha identificado y priorizado y, luego, los diferentes participantes de los grupos le asignan una puntuación. El gráfico a continuación muestra un ejemplo de los indicadores seleccionados para medir los temas identificados por los diferentes participantes.

INPUT TRACKING MATRIX			
Indicators	Input Entitlement (as specified by service mandate)	Actual (community perception, what is really happening in community, or at health center)	Remarks/evidence
Numbers of service provider staff present	.4 providers with certification or qualification for this level of care	2 qualified providers available	
Number of beneficiaries employed	100 per village/GVH	50 are employed on the project	

Una vez que se crean las CSC de los diferentes grupos (la comunidad, grupos reducidos de la comunidad, proveedores, funcionarios del gobierno, etc.), estos se reúnen a discutir los asuntos que han identificado, a revisar la CSC y a proponer soluciones en conjunto. Además, los participantes diseñan un plan de acción para abordar los problemas identificados.

La CSC puede, entonces, ser utilizada como una herramienta de promoción para mantener a los funcionarios del gobierno actuando de manera responsable, o para identificar oportunidades de promoción basadas en los obstáculos y desafíos particulares identificados por la comunidad. Por ejemplo, si la disponibilidad de medicamentos recibe constantemente una calificación baja, la CSC puede revelar que tu equipo necesita recurrir al gobierno para incrementar la materia prima. Además, se anima a los miembros de la comunidad a expresarse para que los gobiernos mantengan una posición responsable, mientras que se anima a los funcionarios del gobierno a abordar aquellas áreas que se necesiten mejorar porque participaron en el diseño y creación de la CSC. Esto ayuda a construir el respeto mutuo entre la comunidad local, los proveedores de salud y los funcionarios de gobierno. Además, asegura que los miembros del gobierno local implementen políticas de manera transparente y eficaz.



Para acceder al proceso paso a paso sobre cómo diseñar e implementar la CSC, vea [este vídeo](#) creado por CARE y la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill.

Para acceder a un conjunto de herramientas que le ayudarán a diseñar su propia CSC, [haga clic aquí](#).

## Seguimiento

Para que el proceso de la CSC resulte más eficaz, todos los participantes deben revisarlo regularmente para analizar el progreso en los indicadores creados conjuntamente, plantear desafíos y sacar a la superficie cualquier problema que pueda haber quedado pendiente. Según la experiencia de CARE, resulta eficaz llevar a cabo reuniones al menos cada seis meses.

## Riesgos y desafíos potenciales

- 1) Participantes:** resulta fundamental determinar los diferentes participantes necesarios para diseñar y utilizar la Community Score Card. Incluir diferentes participantes desde el comienzo, especialmente miembros de la comunidad y aquellos con el poder para realizar los cambios, asegura su participación activa y lleva a resultados positivos.
- 2) Facilitadores:** es fundamental determinar quiénes facilitarán el proceso CSC. Tener un individuo o miembro de la comunidad responsable de la realización de reuniones regulares y de permitir la discusión ayudará a guiar los criterios de la CSC y a asegurar la responsabilidad de todos los participantes.
- 3) Responsabilidad:** mientras que un componente fundamental de la CSC es utilizarla para asegurarse de que los funcionarios de gobierno y quienes poseen el poder se mantengan responsables con sus compromisos, esto puede traer el riesgo de que se tome a la CSC como una forma de “calificar” o “juzgar” políticos. Así, la CSC puede verse como una forma de “adversario” y, dependiendo del contexto en el que se esté trabajando, puede provocar algunos desafíos y riesgos. Por esta razón, es fundamental comprometer políticos en cada paso del proceso de la tarjeta de puntuación, para que entiendan los indicadores y puntuaciones asociadas con sus resultados.

## Estudios de caso

En **Malawi**, las comunidades han utilizado el proceso CSC para abordar diversos problemas, entre ellos, el acceso a servicios de planificación familiar, de educación y de nutrición y saneamiento. En una ocasión, la comunidad utilizó el proceso CSC para hacer frente a un conjunto de prácticas corruptas y detenerlas, tales como el caso de un asesor en educación del gobierno que intentaba extorsionar a padres o alumnos para obtener dinero. Puedes encontrar más información sobre el proceso de CSC que ayuda a mejorar el acceso a los servicios de salud reproductiva [aquí](#).

En **Tanzania**, un proceso CSC llevó a que los profesionales de una clínica local acordaran brindar fuera de su horario laboral un servicio para mujeres embarazadas, a que más trabajadores del área de la salud se instalen en clínicas en pueblos que lo requieran, e incluso la construcción y renovación de centros de salud, la disposición de viviendas para sus trabajadores y la instalación de comodidades, como baños.

En **Ruanda**, el proceso CSC identificó que varios pueblos tenían dificultades en el acceso al agua. En un pueblo, los líderes locales negociaron la instalación de una tubería, con la colaboración de trabajadores de la comunidad (trabajo conocido como umuganda).

## Recursos adicionales

- CARE desarrolló un conjunto de herramientas para la Community Score Card, para guiar a las personas en la creación de una CSC acorde a sus objetivos. Puedes acceder a estas herramientas [aquí](#).
- Puedes encontrar vídeos y leer historias sobre la Community Score Card de CARE en Malawi [aquí](#).
- CARE publicó resultados de una evaluación de control aleatoria sobre la efectividad de las CSC en la mejora de la salud reproductiva en Malawi. Puedes acceder al artículo revisado por pares [aquí](#).
- CARE, además, condujo una revisión sistemática de su experiencia con la CSC entre los años 2002 y 2013. Puedes acceder al artículo revisado por pares [aquí](#).
- El Instituto de Desarrollo de Ultramar (ODI) condujo un análisis comparativo de la experiencia de CARE al implementar la CSC en cuatro países y en una variedad de sectores. Puedes leer más sobre los logros de la CSC en estos contextos [aquí](#).
- CARE, junto con el Comité Internacional de Rescate, ha utilizado la CSC en el este de la República Democrática del Congo en un proyecto de reconstrucción llevado a cabo por la comunidad. Puedes encontrar un artículo de revisión por pares sobre un estudio cualitativo de los efectos de esta intervención [aquí](#).

# Policymaker Champion Scorecards:

## Preparación y planificación

Antes de diseñar la Champion Scorecard, debes realizar un análisis exhaustivo para poder identificar los funcionarios del gobierno a los que te quieres dirigir y por qué. Puedes realizar este análisis a través de un mapeo de los participantes o a través de un análisis de poder, el cual ayudará a realizar un esquema de aquellos actores que pueden ayudarte a cumplir tus objetivos de promoción. [Aquí](#) puedes acceder al manual de promoción de CARE International, en el cual encontrarás una guía sobre cómo llevar a cabo un análisis de los participantes.

*Nota: al seleccionar los políticos a los que dirigirás la Policymaker Champion Scorecard, debes asegurarte de priorizar individuos basándote en el valor que puedan tener para el proyecto y en tu capacidad para supervisar sus acciones. Si seleccionas demasiados individuos, podrías no tener el tiempo necesario para supervisar eficazmente sus acciones.*

### Ejemplos de rasgos propios de campeones:

- Legislación conjunta.
- Hablar favorablemente sobre el asunto en cuestión en público o en medios de comunicación.
- Ser autor de publicaciones relevantes.
- Asistir u organizar eventos relevantes.
- Reunirse con socios para discutir asuntos importantes.
- Haber firmado una petición relevante.
- Ser miembro del Consejo o de otras actividades personales.
- Haber solicitado información adicional a tus socios o a ti.

Una vez que hayas identificado los individuos y funcionarios el gobierno a los que te quieres dirigir, debes realizar un listado de las acciones que caracterizan a un “campeón”, las cuales deben resultar en acciones o rasgos cuantificables que se relacionen directamente con tus objetivos de promoción. Consulta la imagen para ver algunos ejemplos de rasgos que puedes incluir.

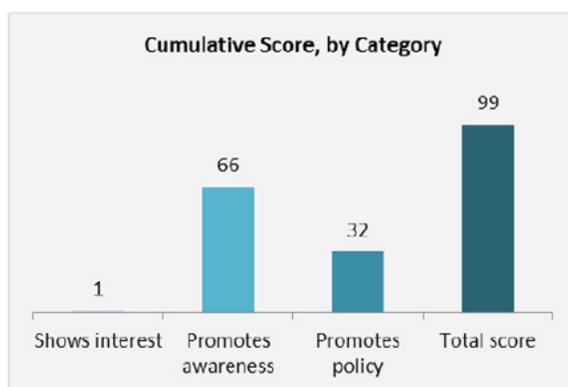
Luego, debes asignar una puntuación numérica (del 1 al 5) basándote en las prioridades de CARE sobre las acciones que definen a un campeón. Las puntuaciones más bajas deben asignarse a acciones de poco esfuerzo que tengan que ver principalmente con expresar interés sobre un asunto, mientras que las puntuaciones más altas deben reservarse para acciones más estrechamente asociadas con cambios o implementación de políticas.

Cada rasgo seleccionado debe estar en una de tres categorías principales: (1) demostrar interés en los problemas; (2) concienciar sobre el problema en distintos grupos; e (3) implementar mejores prácticas y políticas de promoción.

La primera categoría –**demostrar interés**– incluye actividades que requieran relativamente poco esfuerzo, las cuales refieren a la voluntad de un campeón para aprender más sobre los problemas identificados. Algunos ejemplos pueden ser: solicitar información sobre CARE u organizaciones aliadas en un problema político, revisar proyectos de desarrollo relacionados con algún problema político en el que CARE esté trabajando, entre otros.

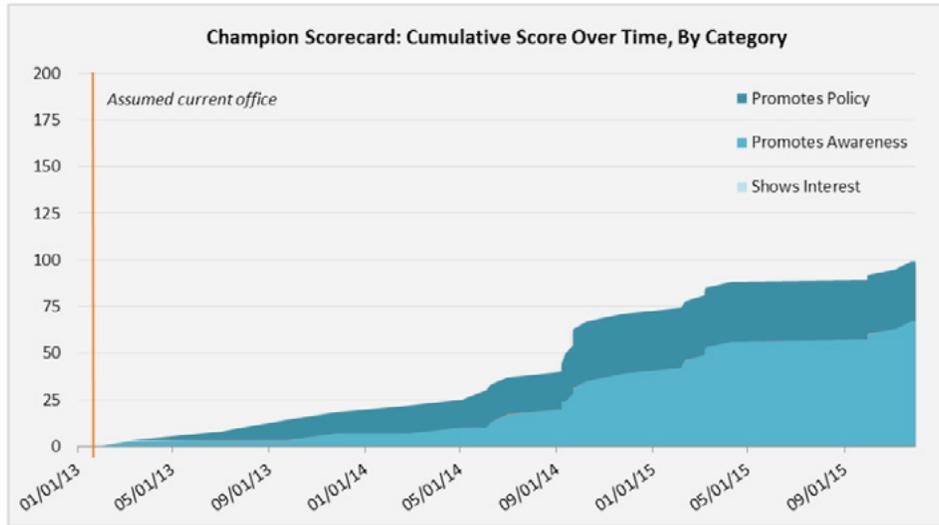
La segunda categoría –**concienciar**– define una serie de actividades que demuestran un compromiso creciente en relación a importantes problemas políticos. Algunos ejemplos pueden incluir entrevistas con medios de comunicación locales o nacionales, hablar públicamente apoyando determinadas políticas y reclutar colegas para que revisen proyectos de desarrollo relacionados con algún asunto político con el que trabaje CARE.

La tercera categoría –**implementar mejores prácticas y políticas de promoción**– se centra en acciones específicamente políticas, tales como presentar proyectos de legislación, implementar o fundar políticas, llevar a cabo recomendaciones de CARE, organizar informes gubernamentales y presionar personalmente a colegas para alcanzar los resultados deseados acordes con los objetivos de promoción de CARE.

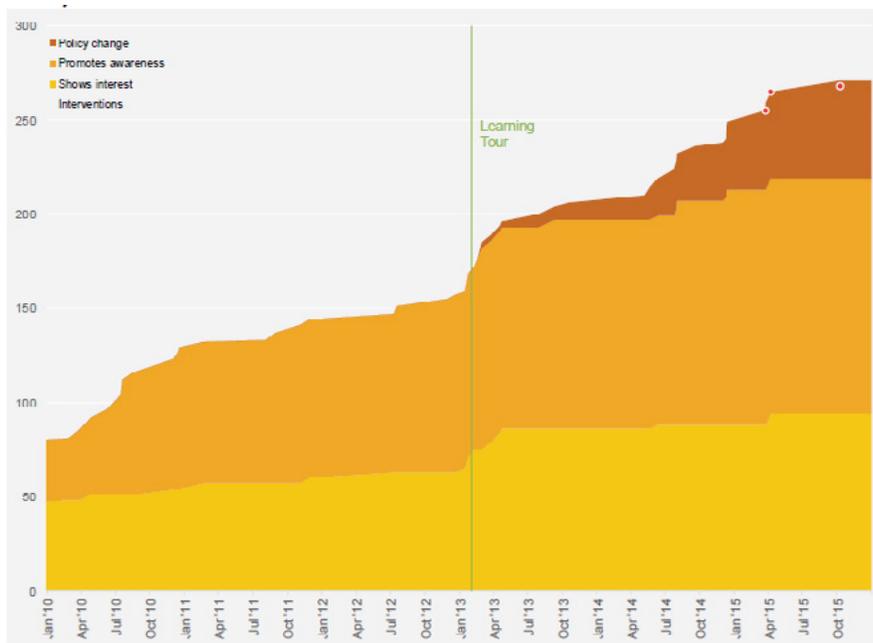


Una vez que la lista de rasgos esté lista y estos se hayan distribuido en categorías, la tarjeta de puntuación calcula una puntuación numérica para las acciones de un individuo específico, el cual representa el nivel de “campeón” que posee una persona para el tema o asunto seleccionado.

Finalmente, obtenemos una tarjeta de puntuación que demuestra en qué medida el individuo seleccionado se compromete con los asuntos a lo largo del tiempo, y en qué medida es un “campeón” según las prioridades de promoción. Puedes utilizar esta tarjeta para medir el impacto de tu trabajo de promoción y como una herramienta para demostrar a los políticos que los supervisarás para que sean responsables con sus compromisos, declaraciones y acciones. Debajo puedes encontrar un ejemplo de tarjeta de puntuación:



Si los individuos se han comprometido en diversas actividades, puedes incluir más instancias de compromiso de CARE para determinar si existe una correlación entre el aumento de apoyo recibido y las actividades que se realizan. A continuación, puedes encontrar un ejemplo de una tarjeta de puntuación de un miembro del Congreso de Estados Unidos, el cual ha viajado en el programa CARE Learning Tour. Como puedes ver, la tarjeta muestra que el individuo ha actuado más activamente en la modificación de políticas luego de haber participado en este programa.



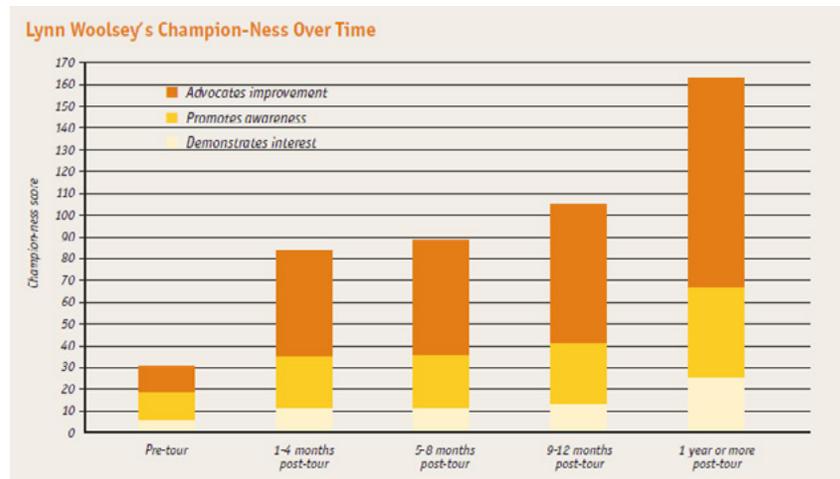
## Riesgos y desafíos potenciales

- 1) **Reflejar el fomento de relaciones:** la tarjeta de puntuación no está diseñada para reflejar completamente el impacto o la contribución potencial que puede generar la construcción de relaciones en el efecto que buscas lograr. Esta tarjeta y su análisis resultan más útiles para autoridades que sean figuras públicas y, quizás, para aquellas autoridades de las que CARE pueda obtener información sólida.
- 2) **Supervisar TODAS las acciones:** la tarjeta de calificación será tan útil como lo sea la información que obtengas! Por esta razón, es fundamental que, a la hora de seleccionar los rasgos o indicadores, mantengas una posición realista con respecto a la información que puedes obtener y que actúes de la manera más diligente posible a la hora de identificar todos los rasgos que tu equipo ha seleccionado. Algunos consejos para realizar esto son: establecer una alerta de Google que te notifique cuando tu objetivo sea mencionado en las noticias, crear un documento de Google “en vivo” en el que tú y tus colegas puedan contribuir en tiempo real y asignar a una persona para que se encargue de realizar actualizaciones regularmente. Además, algunas declaraciones o acciones que lleven a cabo los individuos que hayas seleccionado pueden no hacerse públicas. Es imposible reunir la totalidad de la información existente para crear tu tarjeta de puntuación. Sin embargo, mientras seas lo más diligente posible al recoger la información disponible, aún serás capaz de reunir las piezas fundamentales para tu tarjeta.
- 3) **Correlación frente a causalidad: ¿Cómo podemos saber si nuestro trabajo de promoción es lo que marca la diferencia?** Es imposible estar completamente seguro de que tus tácticas de promoción hayan sido el factor principal que llevó al comportamiento de tu individuo. En otras palabras, no puedes probar necesariamente que un funcionario del gobierno haya actuado de cierta forma debido a la influencia de tu trabajo, a menos que te lo diga. Sin embargo, mientras más información logres reunir que demuestre que el político ha cambiado gradualmente a lo largo del tiempo, más fácil será demostrar que tus esfuerzos de promoción tuvieron un impacto en este comportamiento.
- 4) **Rotación del personal:** los funcionarios del gobierno a menudo se jubilan, cambian de oficinas o no son reelegidos. Teniendo en cuenta de que se trata de una realidad del trabajo de promoción, debes estar preparado para utilizar rasgos e indicadores que puedas aplicar en diferentes políticos y participantes.

## Estudio de caso

A continuación, puedes encontrar un ejemplo de una tarjeta de puntuación creada por una antigua (actualmente jubilada) miembro del Congreso de Estados Unidos, la cual viajó con CARE para revisar un proyecto de desarrollo. CARE llevó a la congresista Woolsey a un viaje a Tanzania, junto con una delegación de políticos expertos y líderes influyentes de un sector privado para aprender más sobre el impacto que tiene la asistencia a extranjeros que provee Estados Unidos. Tras el viaje, CARE trabajó junto con la congresista para

compartir historias del viaje e instar a sus colegas del congreso para que apoyaran una legislación que promovía ayuda a extranjeros y programas de salud, para salvar vidas y combatir la pobreza mundial. La tarjeta de puntuación que se incluye mide los rasgos de “campeona” que posee Woolsey a lo largo del tiempo, lo cual nos ayuda a determinar si el viaje tuvo un impacto en sus acciones y cómo. Como puedes ver en la tarjeta, ¡claramente nuestro trabajo de promoción dio sus frutos!



## Recursos adicionales

- El conjunto de herramientas [Congressional Relationship Scorecard Toolkit](#) constituye una guía para desarrollar una tarjeta de puntuación dirigida a un funcionario político. Aunque se basa en el contexto de Estados Unidos, las herramientas pueden adaptarse a diversos contextos.
- El informe [National Journal Idea Brief](#) presenta una tarjeta de puntuación para políticos de Estados Unidos y brinda una breve descripción de la tarjeta y de sus beneficios.

