

## Pregunta

05

¿Cómo podemos interesar más eficazmente y atraer a los aliados que necesitamos?

**¿UNA VEZ HEMOS** identificado los aliados que necesitamos, cómo los involucramos en nuestros esfuerzos de promoción de la causa del control del tabaco? Con respecto a cada grupo que queremos atraer, debemos plantear una serie de preguntas sobre nuestra planificación estratégica:

- ¿Qué queremos?
- ¿Quién tiene autoridad para decidir si la organización tomará parte en la promoción de la causa del control del tabaco?
- ¿Qué mensajes harán que los encargados de tomar las decisiones en la organización reaccionen?
- ¿Qué mensajeros pueden tener una mayor influencia en los líderes de la organización?
- ¿Cuáles son las maneras más eficaces en que nuestros mensajeros pueden hacer llegar nuestros mensajes a la organización?

## ¿Qué queremos?

**CONSEGUIR QUE ESTA** organización forme parte de nuestra coalición o, de otro modo, apoye nuestros esfuerzos de promoción de la causa del control del tabaco.

## ¿Quién tiene la autoridad para decidir si la organización tomará parte en la promoción de la causa del control del tabaco?

**LA MAYORÍA DE** los grupos tienen un liderazgo formal e informal y una estructura para la toma de decisiones. Las organizaciones de doctores, por ejemplo, las sociedades médicas, tienen un presidente y juntas directivas elegidos. Por lo general, también tienen líderes informales, doctores que han sido activos e influyentes en las actividades de la sociedad.

Un líder interesado y motivado, o un grupo pequeño de líderes, a veces puede poner de nuestro lado a una organización entera, que de otro modo no estaría interesada en el control del tabaco. En la India, por ejemplo, el líder de la coalición de control del tabaco de Jaipur conocía personalmente al presidente de la asociación de concesionarios de automóviles y lo incorporó a su causa. Luego, toda la asociación se convirtió en socia activa de la coalición.

De igual manera, un presidente motivado de una asociación de estudiantes, o el presidente elegido de una asociación de residentes, puede hacer participar a esos grupos en la promoción activa del control del tabaco.

En los Estados Unidos, la Organización Nacional de las Mujeres (NOW por sus siglas en inglés) aceptó con gratitud el dinero de la industria tabacalera durante muchos años para apoyar sus actividades y permaneció silenciosa con relación a los problemas del control del tabaco. Finalmente, un presidente de NOW expresó su indignación con respecto a los vínculos que tenía dicha organización con una industria que explotaba a las mujeres. NOW decidió formalmente rechazar todo el dinero de la industria tabacalera y poco tiempo después participó activamente en la promoción de la causa del control del tabaco.

Muchas asociaciones y fundaciones nacionales de salud voluntarias limitan sus actividades a su área de apoyo tradicional, es decir, la investigación, hasta que sus líderes luchan internamente por un cambio. La Sociedad Americana del Cáncer en los Estados Unidos por años asignó una baja prioridad a los esfuerzos de promoción de causas, incluido el control del tabaco, hasta que un liderazgo nuevo y decidido provocó cambios fundamentales. Luego, la Asociación adoptó la promoción de la causa del control del tabaco como una estrategia central de control del cáncer.

## ¿Qué mensajes harán que los encargados de tomar las decisiones en la organización reaccionen?

**PARA PERSUADIR A** una organización a que se asocie a nuestra alianza de control del tabaco, necesitamos dirigirnos a los intereses centrales de esa organización. Esto significa que una asociación del corazón voluntaria necesita oír sobre el número de víctimas causadas por el tabaco debido a una cardiopatía, y no al cáncer.

Necesitamos hablarles a los grupos de consumidores sobre la historia de fraude y engaño a los consumidores de la industria tabacalera, y acerca de su larga y permanente influencia en los gobiernos de todo el mundo.

Los grupos de estudiantes necesitan oír acerca de las tácticas de comercialización de la industria tabacalera, que manipulan y seducen a los jóvenes. Los grupos de mujeres necesitan oír de qué manera los comercializadores del tabaco utilizan a los cigarrillos como símbolos de liberación de las mujeres, para obtener beneficios comerciales.

A menudo, los sindicatos se han negado a unirse a los esfuerzos de control del tabaco. A veces se preocupan acerca del trabajo de los tabacaleros, otras veces temen enajenar a los miembros del sindicato que fuman, y a veces no consideran el consumo de tabaco como un problema laboral. Hemos visto que los sindicatos de los Estados Unidos adoptaron medidas cuando las nuevas leyes locales protegieron a algunos trabajadores del humo de tabaco de los demás pero no a otros, tales como los empleados de los restaurantes y bares. El mensaje de que los trabajadores sin protección eran el objetivo de una discriminación injusta motivó a sus sindicatos a que actuaran.

En Nigeria, el mensaje de Akinbode Olofinwa de que liberarse del tabaco y del engaño de la comercialización del tabaco era un derecho humano adquirió la atención y el apoyo de los grupos de derechos humanos.

Podemos recurrir a la investigación para convencer a las ONG de desarrollo y lucha contra la pobreza de que muchas personas cuyos trabajos están relacionados con el tabaco se enfrentan a situaciones laborales deprimentes y salarios sumamente bajos. La investigación sobre la situación crítica de las personas que cultivan el tabaco aparece en el informe de la CTFK, *Golden Leaf, Barren Harvest*. Investigación sobre quienes trabajan en tabaco aparece en el informe *El Tabaco y la Pobreza* de PATH Canada.

*El Tabaco y la Pobreza* y *Hungry for Tobacco* [Hambriento por Tabaco] ilustran el hecho de que el trabajo relacionado con el tabaco y el consumo de tabaco empobrecen más a los pobres. (Usted puede encontrar ambos informes en [www.pathcanada.org/english/pathcan.htm](http://www.pathcanada.org/english/pathcan.htm)). Los investigadores en Viet Nam están comparando los gastos de los pobres en los productos de tabaco con sus gastos en otros productos, y analizando de qué manera podría utilizarse mejor el dinero.

Los mensajes básicos de salud pública harán reaccionar a algunos líderes empresariales, en su calidad de ciudadanos responsables. Pero para hacer participar a los grupos empresariales, usted necesitará mensajes que se dirijan a los intereses empresariales. Por ejemplo:

*El control del tabaco es bueno para los negocios. En general, el control eficaz del tabaco beneficia la economía. A medida que los consumidores gasten menos en tabaco, tendrán más dinero para gastar en otros bienes de consumo.*

En "La epidemia de tabaquismo: los gobiernos y los aspectos económicos del control del tabaco", el Banco Mundial informa que: "los temores económicos que hasta ahora frenaron a las autoridades gubernamentales carecen, en gran medida, de fundamento. Las políticas que reducen la demanda de tabaco, como el aumento de los impuestos al cigarrillo, no causaron pérdidas de puestos de trabajo a largo plazo en la inmensa mayoría de los países

que las llevaron a cabo. Tampoco el aumento de las tasas supone un descenso de los ingresos estatales sino que, por el contrario, estos ingresos tienden a ascender a medio plazo. Así pues, en resumen, estas políticas pueden producir beneficios sin precedentes para la salud sin dañar la economía". Esta publicación está en línea en: <http://www.paho.org/Spanish/DBI/pc577.htm>

### El siguiente es otro mensaje ilustrativo para los grupos empresariales:

*Las diferentes políticas de control del tabaco generan diversos beneficios para los negocios. Por ejemplo, los lugares de trabajo libres del humo de tabaco producen beneficios económicos específicos para los dueños de empresas. Ningún país o ciudad que ha prohibido fumar en los lugares de trabajo ha derogado alguna vez tales reglamentos. Estos son beneficiosos para todos, excepto para los comercializadores del cigarrillo. Otro ejemplo: Sin mayores ingresos provenientes de los aumentos de los impuestos del tabaco, los gobiernos podrían aumentar los impuestos en otras actividades comerciales.*

Para promover los lugares de trabajo libres del humo de tabaco en todo el mundo, los dueños de empresas estadounidenses, que también eran voluntarios de la Sociedad Americana del Cáncer, escribieron una carta abierta a los líderes empresariales de Sri Lanka. Convencieron a sus colegas de Sri Lanka sobre los beneficios de las medidas que crean lugares de trabajo libres de humo de tabaco. "Somos empresarios estadounidenses [y mujeres de negocios]", escribieron. "Poseemos o administramos tanto actividades empresariales locales como nacionales [y] deseamos asegurarle que el control del tabaco es bueno tanto para la salud como para la economía y los negocios de una nación". "Como empleadores", siguieron, "nos damos cuenta que los esfuerzos de control del tabaco nos han generado beneficios económicos reales. Ahora tenemos lugares de trabajo libres del humo de tabaco. Eso nos trae beneficios en la productividad de los trabajadores: menos tiempo perdido por los trabajadores que fuman en el trabajo, menos enfermedades de los trabajadores y ausencias del trabajo. Nuestros empleados no fumadores disfrutan de las ventajas para la salud del aire libre del humo de tabaco".

#### **MENSAJES PARA CONVENCER A LOS GRUPOS PREOCUPADOS POR LA GLOBALIZACIÓN DE QUE PARTICIPEN EN LA PROMOCIÓN DE LA CAUSA DEL CONTROL DEL TABACO**

Tabaco y Comercio

Mele Smith

De la guía de PATH Canada: *Un tema candente, control del tabaco y desarrollo; un manual para las organizaciones no gubernamentales*

- Las empresas multinacionales dominan el negocio del tabaco. Los tratados que rigen el comercio, la inversión y la protección de la propiedad intelectual tienen un efecto profundo sobre las prácticas de estas empresas y en la salud pública de las naciones en las cuales llevan a cabo sus operaciones.
- Como el consumo de tabaco ha descendido en sus mercados nacionales, las empresas tabacaleras transnacionales, Philip Morris y British American Tobacco, han buscado nuevos mercados utilizando las herramientas de la liberalización del comercio.
- Este libre comercio del tabaco beneficia a los accionistas y los gerentes generales en los países ricos. Entretanto, los agricultores en las naciones más pobres se encuentran atrapados en la producción de cultivos comerciales como el tabaco, en lugar de alimentos. Ninguna compañía se ha beneficiado más de esta liberalización del comercio que la Philip Morris, la empresa más grande de tabaco en el mundo, establecida en los Estados Unidos, con 16% de participación en el mercado.
- Hay un gran número de evidencias que apoyan firmemente la conclusión de que la liberalización del comercio aumenta el consumo de cigarrillos, lo cual a su vez provoca más muertes. Los que sufren más a causa de las muertes y enfermedades relacionadas con el tabaco son los ciudadanos del hemisferio sur y los que se benefician más del libre comercio del tabaco son los accionistas del hemisferio norte.
- El tabaco está sujeto a los mismos acuerdos y reglas comerciales que cualquier otro producto de consumo, sin considerarse sus consecuencias en la salud pública: el tabaco, a diferencia de cualquier otro producto de consumo, cuando se utiliza de la forma prevista mata a la mitad de sus usuarios a largo plazo.
- El sometimiento del tabaco a los mismos acuerdos y reglas comerciales que cualquier otro producto de consumo ha causado la apertura forzada de los mercados en el Japón, Corea del Sur, Taiwán y Tailandia, dando por resultado que el consumo de los cigarrillos sea cerca de 10 por ciento mayor que lo que habría sido si los mercados de esos países no hubieran sido forzados a abrir. El statu quo ha creado barreras comerciales reducidas, que han tenido una repercusión significativa sobre el consumo de cigarrillos en los países de ingresos bajos y medianos, según un estudio conjunto del Banco Mundial y la Organización Mundial de la Salud. Asimismo, el statu quo ha causado un mayor número de muertes prevenibles.

El programa Líderes Empresariales para una Nueva Inglaterra libre de Tabaco, patrocinado por la Sociedad Americana del Cáncer, se basa en la premisa de que los "líderes empresariales están en una posición única en la que pueden afectar a muchas personas". Su sitio web proporciona materiales para desarrollar políticas de ambientes libres del humo de tabaco en los lugares de trabajo, materiales didácticos para los empleados y sus familias, e información sobre cómo encontrar servicios de apoyo para los empleados que fuman y desean dejar de hacerlo. Usted puede encontrar este programa en línea en: [www.cancer.org/docroot/COM/content/div\\_NE/COM\\_4\\_2x\\_Business\\_Leaders\\_for\\_a\\_Smoke-Free\\_New\\_England.asp?sitearea=COM](http://www.cancer.org/docroot/COM/content/div_NE/COM_4_2x_Business_Leaders_for_a_Smoke-Free_New_England.asp?sitearea=COM).

### Otro mensaje que se dirige a los intereses empresariales:

*El control del tabaco no es un antinegocio. Por ejemplo, la industria tabacalera les advierte a los líderes de las empresas no relacionadas con el tabaco que las prohibiciones de publicidad (sobre el tabaco) conducirán a prohibiciones de publicidad sobre otros productos, tales como los alimentos altos en grasa o endulzados. Nunca ha sucedido esto, aun en los países que han prohibido la publicidad del tabaco durante años.*

En vez de apoyar a las empresas tabacaleras, los líderes empresariales necesitan reconocer que las actividades corruptas de estas empresas crean desconfianza con respecto a todos los negocios. El camino correcto de los líderes empresariales honestos es apoyar el control del tabaco y distanciarse de las empresas tabacaleras. Es conveniente para ellos ayudar a aislar a las empresas tabacaleras ya que éstas deberían ser consideradas como parias.

## ¿Qué mensajeros pueden tener una mayor influencia en los líderes de la organización?

**LOS MENSAJEROS MÁS** eficaces para persuadir a un grupo a unirse a los esfuerzos de promoción de la causa del control del tabaco son los líderes de confianza del grupo, actuales o del pasado, y otros considerados como colegas profesionales o sociales. En Sri Lanka, la Sociedad Médica se convirtió en un activista del control del tabaco, gracias a la persuasión del principal psiquiatra del país. Esta persona es un ex presidente de la Sociedad Médica y el actual presidente de su Comité de Promoción de la Salud.

Los líderes empresariales que están comprometidos personalmente con el control del tabaco, quizás debido a una tragedia personal, tienen grandes probabilidades de persuadir a otros hombres y mujeres de negocios. Por ejemplo, un conocido defensor de los derechos de las mujeres puede llevar su mensaje a un grupo de mujeres; un líder laboral puede hablar con otros líderes sindicales; y así sucesivamente.

Supongamos que dichos individuos no estén dispuestos a servir de mensajeros. Entonces, su grupo de planificación estratégica necesitará identificar a personas comprometidas con el control del tabaco a quienes los líderes del grupo que usted busca como aliado tengan probabilidades de escuchar, dependiendo de quiénes son y cuál es su situación, así como de sus palabras.

En los Estados Unidos, los activistas del control del tabaco tenían poco éxito tratando de convencer a los guionistas de Hollywood de que dejaran de dar una imagen glamorosa de los fumadores en sus películas. Los guionistas no querían oír los mensajes de extraños, insensibles a su libertad artística. Luego, escucharon el testimonio de Joe Eszterhas, que había escrito catorce películas de éxito de Hollywood, muchas de las cuales presentaban personajes que fumaban. Como fumador, creía que fumar era el derecho de cada individuo. Sus películas reflejaban este criterio. Sin embargo, cambió de opinión cuando toda una vida de fumador le causó cáncer de la laringe. Eszterhas pasó dos años entrando y saliendo de los pabellones de enfermos del cáncer. En una carta abierta, publicada en el New York Times, hizo un llamamiento a sus colegas guionistas:

*Así les digo a mis colegas de Hollywood: lo que estamos haciendo, al mostrar a las grandes estrellas inmortales del cine fumando en la pantalla, es exaltar al tabaco. Lo que estamos haciendo al exaltar el fumar cigarrillos es inconsciente ... Un cigarrillo en las manos de una estrella de Hollywood en la pantalla es un arma de fuego apuntada hacia un menor de 12 ó 14 años de edad.*

## ¿Cuáles son las maneras más eficaces en que nuestros mensajeros pueden hacer llegar nuestros mensajes a la organización?

**PARA LLEGAR A** los médicos, por ejemplo, la guía de la Sociedad Americana del Cáncer y la UICC sugiere presentar nuestros mensajes en medios de información dirigidos específicamente a los doctores:

- Paneles en las reuniones ordinarias de la sociedad médica
- Editoriales en las revistas médicas.
- Enseñanza del control del tabaco como parte del programa de estudios obligatorio de la escuela de medicina
- Cartas abiertas de los presidentes actuales y pasados de la sociedad médica a los doctores en los boletines informativos de la sociedad médica.

Para llegar con éxito a otros grupos, haga preguntas tales como:

- ¿Qué actividades del grupo podrían aprovechar nuestros mensajeros para hacer presentaciones a los líderes clave del grupo?
- ¿Qué revistas, boletines informativos y programas de radio y televisión son más populares e influyentes entre los líderes y los miembros del grupo?
- ¿Qué listas de direcciones (de correo electrónico y corre regular) pueden usar nuestros mensajeros para llegar a los líderes del grupo?

### **ENLACES A ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS PARA INVOLUCRAR A DIVERSOS GRUPOS**

*Un tema candente: control del tabaco y desarrollo. Un manual para las organizaciones no gubernamentales (una guía de PATH Canada)*

[www.pathcanada.org/public/tcmanual.pdf](http://www.pathcanada.org/public/tcmanual.pdf)

En la página 38 de esta guía, aparecen sugerencias sobre cómo interactuar con los niños y adolescentes acerca de los daños del consumo de tabaco y cómo educarlos sobre ese tema. Aquí también se encuentran pautas para incluir otras clases de grupos en sus esfuerzos de promoción de la causa del control del tabaco.

## Pregunta

# 06

¿Debemos organizar una coalición formal? En ese caso,  
¿quién debe estar incluido?  
¿Quién no debe estar incluido?  
¿Cómo debe administrarse nuestra coalición?

*Cuando estuvimos trabajando en el control del tabaco...una de las cosas [que fue difícil] era que no teníamos un movimiento unido de control del tabaco.*

–Shoba John, la India

La respuesta corta a la primera parte de la Pregunta 6 es: Probablemente, sí.

La colaboración entre los aliados individuales y los grupos de aliados se encuentra entre los elementos más importantes de una promoción eficaz de la causa del control de tabaco. Es también uno de los asuntos más difíciles. La razón es sencilla: la colaboración está sujeta a todas las dificultades de la interacción humana: la desconfianza, la envidia, la competencia, el egotismo, la ambición. Para ayudar a superar estas dificultades, los grupos colaboradores a menudo necesitan crear reglas formales para regir su colaboración. Dichas colaboraciones formales se llaman coaliciones.

Las alianzas informales y poco estrictas pueden dar por resultado colaboraciones importantes con respecto al tabaco. La Alianza para el Convenio Marco (FCA) es una alianza “virtual” eficaz, de más de 180 ONG diferentes de todo el mundo que se reunieron para abogar por un convenio marco de la OMS sobre el control del tabaco que tuviera fuerza. Su coalición es un ejemplo satisfactorio de los beneficios de la colaboración informal con reglas mínimas y ninguna jerarquía.

Canadá ha desarrollado de manera más formal una de las coaliciones nacionales más eficaces para el control del tabaco. Un miembro fundador, Ken Kyle de la Sociedad Canadiense del Cáncer, explica cómo se forjó esta coalición en *The Canadian Tobacco Control Coalition* (“La Coalición Canadiense para el Control del Tabaco”). Kyle también ofrece orientación basándose en la experiencia canadiense. Su informe aparece en esta guía como apéndice A.

No obstante, por más importantes que las coaliciones hayan demostrado ser para el movimiento de control del tabaco, las redes de promoción de la causa del control del tabaco siguen siendo lo que mantiene vivo al movimiento, o “sus tendones y músculos”, como sugiere este texto de Smoke Signals.

## ENLACES A INFORMACIÓN SOBRE EL DESARROLLO Y LA COLABORACIÓN DE LAS COALICIONES

*Smoke Fighting: A Smoking Control Movement Building Guide [Luchando contra el Tabaco: Una guía por el desarrollo de un movimiento por el control del tabaco]*

(Sociedad Americana del Cáncer/UICC, 1985).

[www.strategyguides.globalink.org/guide15.htm](http://www.strategyguides.globalink.org/guide15.htm)

Esta publicación de la Sociedad Americana del Cáncer trata detalladamente temas tales como los beneficios y dificultades de las coaliciones formales de control del tabaco y la creación de redes informales. También ofrece lecciones para organizar y dirigir coaliciones.

*Advocacy for Social Justice: A Global Action and Reflection Guide [Promoción de la justicia social: una guía para la acción y reflexión mundial]* (2001)

[www.advocacy.org/publications.htm](http://www.advocacy.org/publications.htm)

Este libro se basa en las experiencias de OXFAM y la Iniciativa de Defensa del *Advocacy Institute* ("Instituto para la Defensa"). Tanto el libro como su sitio web complementario (que es accesible a través del enlace proporcionado anteriormente) ofrecen a los lectores lecciones valiosas sobre la colaboración.

*The Democracy's Owner Manual: A Practical Guide to Changing the World [El Manual de los poseedores de Democracia: Una guía práctica para cambiar el mundo]*

por Jim Shultz (Rutgers University Press, New Brunswick, Nueva Jersey, USA, 2002). Usted puede adquirir este libro en línea en:

[www.democracyctr.org/resources/manual](http://www.democracyctr.org/resources/manual)

Jim Shultz, defensor de la justicia social de las ONG ofrece buenos consejos para formar y administrar las coaliciones.

## REDES PARA LA PROMOCIÓN DE LA CAUSA DEL CONTROL DEL TABACO: LOS "TENDONES Y MÚSCULOS" DE LOS MOVIMIENTOS DE CONTROL DEL TABACO ADAPTADO DE *SMOKE SIGNALS* ("SEÑALES DE HUMO")

[www.strategyguides.globalink.org/guide10.htm](http://www.strategyguides.globalink.org/guide10.htm)

Todos los movimientos de control del tabaco, locales y nacionales, que tienen éxito empiezan con un puñado de activistas apasionados y dedicados. Estos pueden ser:

- Médicos impulsados a la acción por las líneas interminables de pacientes con enfermedades causadas por el tabaco que ellos no pueden curar.

- Científicos motivados por la evidencia que revelan sus estudios.
- Defensores de la salud pública o de los consumidores, indignados ante el comportamiento abusivo de las empresas tabacaleras.
- Profesores que observan sin poder ayudar a los adolescentes que sucumben a la publicidad del tabaco.
- Personas de distintos grupos humanos, conmocionadas por la muerte de una persona querida debido al uso de tabaco.

Estos individuos pueden tener títulos o ser autodidactas; ser personajes públicos o privados; trabajar en oficinas del sector público o ser voluntarios. Lo que los distingue es lo siguiente: todos están tan comprometidos con el control del tabaco y que están preparados para subordinar las exigencias de la profesión y la familia a la causa del control del tabaco. Estas personas inician, organizan, activan y animan el movimiento.

Tal como ha observado el doctor Nigel Gray de la UICC, en el pasado tan sólo un puñado de activistas comprometidos inspiraron las grandes asociaciones voluntarias y organizaciones de salud internacionales.

A medida que se encuentran, se llegan a conocer y desarrollan relaciones de confianza, trabajan juntos, buscan todavía otros amigos, colegas y miembros de la familia. De este modo, surge una red espontáneamente. Las redes aumentan la fuerza y unidad al conectar a activistas individuales, permitiéndoles participar en la acción conjunta y buscar en sí mismos el conocimiento, la experiencia y el sentido común. Cuando están bien administradas, las redes pueden reunir la energía de los individuos solitarios, reforzar su compromiso, capacitarlos y apoyarlos en los momentos de desaliento.

Cuando pensamos en formar un movimiento de control del tabaco, nos centramos, con demasiada frecuencia, en el papel fundamental de las coaliciones. Sí, las coaliciones desempeñan funciones importantes de promoción de la causa del control del tabaco. Pero las coaliciones son, por lo general, estructuras formales sin finalidad ni energía.

Uno de los grandes logros de las redes de control del tabaco es que sus miembros activan y fortalecen las organizaciones que dirigen o a las cuales pertenecen.

Podemos considerar a las redes de control del tabaco como los tendones y músculos de un movimiento de control del tabaco y a las coaliciones como sus esqueletos. Desde luego, sin tendones ni músculos, los esqueletos son caparzones vacíos.

## Colaboración entre el gobierno y las ONG

**NINGÚN PAÍS HA** progresado significativamente en el control del tabaco sin la colaboración eficaz entre los funcionarios de gobierno comprometidos con el control del tabaco y sin activistas tabacote organizaciones no gubernamentales.

*Cuando establecimos nuestra coalición de ONG en Sudáfrica, excluimos deliberadamente al gobierno de formar parte de la coalición, porque una de nuestras tareas es ejercer presión política y el gobierno no puede ejercer presión sobre sí mismo. Sin embargo, esto no impidió la estrecha colaboración con el Ministerio de Salud.*

–Yussuf Saloojee, Sudáfrica

Sólo los gobiernos pueden proponer y promulgar leyes de control del tabaco. Sin embargo, sólo las ONG pueden movilizar el apoyo político y presionar a los gobiernos para que adopten tales medidas, cuando sea necesario. Los activistas del control del tabaco pueden suministrarles a los funcionarios de gobierno información esencial. Las ONG también pueden ayudarlos a redactar leyes y reglamentos más eficaces. A cambio, los funcionarios gubernamentales pueden proporcionarles a las ONG la inteligencia política necesaria para ayudarlos a abogar eficazmente.

El activista David Bristol piensa que una alianza entre su coalición de Santa Lucía y el gobierno podría ser beneficiosa:

*Lo que esperamos realmente de la coalición local es que sigamos teniendo una asociación muy fuerte entre la Sociedad del Cáncer y el Ministerio de Salud, a través de la Oficina de Educación Sanitaria. Además, pienso que necesitamos incluir al Ministerio de Comercio y tratar ahora no sólo de conseguir la participación de ese Ministerio sino también del Ministerio de Finanzas, que podría estudiar los problemas de aplicación de impuestos.*

¿Deben ser los funcionarios de gobierno y las ONG miembros de la misma coalición para el control del tabaco? A veces, pero no siempre. Especialmente cuando una coalición debe ejercer presión sobre el gobierno, las ONG necesitan reunirse, hacer planes y actuar independientemente. Aun el funcionario gubernamental más dedicado puede decir: “No nos critiquen. Confíen en que hacemos lo correcto. La crítica sólo enfadará a los líderes del gobierno y los pondrá en su contra”.

Algunas veces, éste podría ser un buen consejo político, pero es más probable que refleje el deseo de los funcionarios de gobierno (como de todos los demás) de evitar el conflicto y la crítica. Los líderes de las ONG necesitan tomar decisiones independientes acerca de si la crítica abierta al gobierno es necesaria, desde el punto de vista estratégico. En la última sección de esta guía, “Lecciones sobre el liderazgo de movimientos”, analizamos la necesidad de tal presión “externa”.

Por último, el secreto de una colaboración eficaz para el control del tabaco depende más de la calidad del liderazgo que de cualquier estructura ideal. En la próxima sección, tratamos las clases de liderazgo que caracterizan a los movimientos para el control del tabaco exitosos, ya sean formales o informales.

En el capítulo cuatro, titulado *Bases del éxito: desarrollo de la capacidad, de Legislación para el control del tabaco de la Organización Mundial de la Salud: una guía introductoria* ([www.who.int/tobacco](http://www.who.int/tobacco)), se tratan también las funciones complementarias pero opuestas de los funcionarios de gobierno y de las ONG y la importancia de mantener la distinción entre alguien de “adentro” y alguien de “afuera”

## Pregunta

07

¿Qué funciones necesitan desempeñar los líderes para ayudar a desarrollar y mantener un movimiento eficaz?

## Categorías esenciales de liderazgo en el control del tabaco

**PARA LOGRAR NUESTROS** objetivos de política, necesitamos luchadores, tanto dentro como fuera del gobierno, pero ellos no pueden hacer esto solos. Para desafiar y vencer eficazmente la resistencia de los cabilderos del tabaco, un movimiento nacional para el control del tabaco necesita generalmente líderes que cumplan varias funciones. Las categorías esenciales para el liderazgo eficaz incluyen a las "bujías", los visionarios, los estrategas, los estadistas, los expertos, los comunicadores estratégicos, y los creadores de movimientos, así como a los activistas internos que mencionamos anteriormente.

Cada líder que corresponde a cada una de estas categorías aporta un conjunto especial de aptitudes al control del tabaco. Las bujías inician los movimientos. Los visionarios mejoran nuestra idea de lo posible. Los estadistas glorifican la causa en las mentes del público y los encargados de tomar las decisiones. Los estrategas trazan nuestros mapas del camino hacia la victoria. Los comunicadores utilizan la retórica para encender y dirigir la pasión del público hacia los objetivos del movimiento. Los activistas internos saben cómo voltear las estructuras de poder y las reglas y procedimientos establecidos para nuestro beneficio. Los creadores de movimientos generan optimismo y buena voluntad, contagian a otros su dedicación al bien común. Cuando estas funciones de liderazgo se unen en la armonía, el resultado es un movimiento con éxito.

### Bujías

**RALPH NADER, UNO** de los defensores más conocidos de los derechos ciudadanos en los Estados Unidos, llama a los activistas externos "bujías". Una bujía es la pequeña fuente de energía que enciende un motor entero y lo pone en funcionamiento. Todos los movimientos de control del tabaco, ya sea al nivel nacional, estatal o local, necesitan bujías.

**LAS BUJÍAS SON LOS AGITADORES: LES DICEN LA VERDAD A LOS QUE ESTÁN EN EL PODER.** Trabajan fuera de las instituciones políticas (u otras) convencionales, libres de las ataduras que limitan a los “miembros”. Las bujías pueden presionar para que nuestros gobiernos y otras organizaciones se apeguen a su propia retórica sobre su misión y sus compromisos. Pueden iniciar un movimiento, una coalición o una organización y hacer que la energía siempre fluya a través de estos. Ni siquiera una comunidad indignada puede pasar a la acción sin el estímulo que proporciona una bujía.

Asimismo, las bujías prosperan en la controversia, tal como Stanton A. Glantz y Edith D. Balbach lo demuestran en *Tobacco War: Inside the California Battles*:

*Los activistas del control del tabaco necesitan buscar maneras para mantener al público informado e implicado en el tema del tabaco. Si los partidarios, en cambio, se retiran para jugar sólo el juego político interno, probablemente fracasarán. Deben estar dispuestos a resistir y aceptar la controversia que generarán la industria tabacalera y sus aliados.*

Para un movimiento de control del tabaco, la bujía puede o no tener capacitación profesional en la promoción de la causa del control del tabaco. David Bristol en Santa Lucía es un oncólogo, lo mismo que Martina Poetsckel-Langer en Alemania. Akinbode Oluwafemi, en Nigeria, es un ex-periodista del *Nigerian Guardian*. Shoba John fue capacitada como organizadora comunitaria. Ella es ahora una activista del control del tabaco en la India. Yussuf Saloojee en Sudáfrica es un bioquímico. Cornel Radu Loghin en Rumania es un sociólogo. Konsantin Krasovsky en la Ucrania es un geólogo marino. Inoussa Saouna, que dirige tanto una coalición nacional en el Níger como una coalición multinacional en el África Occidental, es periodista (lo despidieron de su trabajo en una emisora de radio por atacar a la industria tabacalera.) Saifuddin Ahmed, que coordina una alianza en Bangladesh, tiene un título universitario en Contabilidad y sólo tuvo un año de experiencia con las ONG antes de que ayudara a establecer la alianza.

¿Qué tienen estos individuos (las bujías) en común? Su pasión por el control del tabaco y su infatigable lucha por lograr esa meta. Determinación ante los innumerables desalientos y frustraciones. Confianza en que atraerán una amplia gama de individuos. Voluntad para hacer el trabajo difícil que se necesita para reunir a las personas y seguir luego colaborando en armonía.

## Visionarios

**LAS CAMPAÑAS DE** control del tabaco toman vuelo gracias a la imaginación de los visionarios. Los visionarios amplían nuestros horizontes. Establecen metas que nunca hemos soñado o considerado realistas. Los visionarios desafían los criterios convencionales de lo posible, tienen grandes aspiraciones, corren riesgos y replantean las prioridades. La visión a menudo proviene de gente de fuera libres de la manera de pensar habitual de los movimientos. Por ejemplo, los visionarios

del control del tabaco vieron la necesidad de abandonar la educación tradicional sobre la salud pública y se orientaron hacia el cabildeo, especialmente la defensa de políticas, como el camino estratégico principal para el control del tabaco.

## Estrategas

**LOS ESTRATEGAS IDENTIFICAN** qué partes de la visión es posible que logremos en la práctica, y luego desarrollan una hoja de ruta para llegar a esos objetivos. Prevén los obstáculos, incluidos aquellos ocasionados por los miembros rebeldes de la coalición. Los estrategas brindan orientación para garantizar que el movimiento siga en la dirección correcta.

## Estadistas

**LOS ESTADISTAS SON** conocidos y respetados a nivel nacional, lo cual significa que los medios de difusión y aquellos con autoridad para tomar decisiones en el gobierno los escuchan muy atentamente. Son los personajes públicos “imperecederos”: los líderes políticos, científicos y médicos. Dan la impresión de que la política no los afecta. Los estadistas irradian credibilidad para el movimiento mucho más allá que sus principales defensores.

## Expertos

**LOS ACTIVISTAS COMUNITARIOS** a veces desprecian a los expertos tratándolos de “elitistas”. Sin embargo, el movimiento de control del tabaco tiene una base científica (económica y biomédica) sólida, y son expertos de gran autoridad quienes construyen esa base. Los expertos en su equipo de liderazgo del control del tabaco pueden garantizar que todos los nuevos descubrimientos y los puntos de vista sobre las políticas públicas se basen en los hechos y sean bien razonados. Su credibilidad les facilita la tarea de convencer al público de que la industria tabacalera está equivocada cuando llama a los partidarios “fanáticos que no piensan”.

## Comunicadores estratégicos

**LOS COMUNICADORES ESTRATÉGICOS** son los profesores del público. Son expertos en las citas claves: citas cortas que enmarcan sus mensajes para que el público los recuerde. Transforman los datos científicos complicados, las políticas públicas complejas, y los conceptos básicos de la verdad y la justicia en mensajes metafóricos exactos y eficaces cuyo sentido puede ser captado instantáneamente por el gran público.

## Creadores de movimientos

**LOS CREADORES DE** movimientos son los héroes silenciosos de cualquier movimiento de control del tabaco eficaz. Se esfuerzan por atraer nuevos aliados. Incorporan nuevos miembros y los hacen sentirse bienvenidos, valorados y necesarios. También, hacen que los antiguos miembros del movimiento se sientan de la misma manera. Los creadores de movimientos saben que éstos son débiles cuando se busca solamente una base estrecha y homogénea. Trabajan para conectar a las generaciones, vincular a los movimientos locales con grupos de promoción de la causa del control de tabaco nacionales e internacionales y crear espacios para el conocimiento adquirido mediante la experiencia. Son expertos en la creación de nuevos enfoques sobre la participación para que se oiga cada voz y sus solicitudes sean atendidas.

Los creadores también son conciliadores. Pueden ayudarle a evitar obstáculos de organización. Convocarán y facilitarán las reuniones y tratarán de analizar las diferencias a través del discurso y el debate civilizado. Asimismo, lo ayudarán a avanzar libre de comportamientos insensibles que podrían dividir su organización.

## Una advertencia

**AUNQUE LOS LÍDERES** que asumen estos papeles quizá sean esenciales para el éxito de la mayoría de las campañas de control del tabaco en el ámbito nacional, no siempre desempeñan sus funciones perfectamente.

Las bujías externas pueden volverse adictos a la protesta. Quizá no logren nada si se vuelven demasiado apasionados. Pueden arremeter agresivamente contra sus colegas. Pueden parecer demasiado militantes. Pueden dejar que la adrenalina de la batalla reemplace la búsqueda de metas y objetivos de política concretos o pueden exigir demasiado. La bujía puede incluso rechazar la fórmula conciliatoria estratégica más razonable y retirarse sin lograr casi nada.

Los activistas internos caminan sobre la cuerda floja, tratando de representar fielmente a aquellos por los cuales interceden y buscando ansiosamente oportunidades para excluir la amplia participación y deliberación de los miembros de la alianza. Los activistas internos pueden realizar poco si son seducidos por el juego de la negociación.

Pueden empezar a disfrutar de la toma de acuerdos en si mismos y pueden desarrollar relaciones complicadas con negociadores del otro lado. También, pueden aceptar demasiado poco en la mesa de negociaciones y retirarse sin lograr casi nada.

Los visionarios pueden perder el contacto con la realidad y entrar en conflicto con los estrategas. Los estadistas pueden cegarse por el ego. Los comunicadores pueden degenerar en propagandistas, manipular la ciencia y la verdad, y darles a los expertos una mala reputación. Si el movimiento no logra abordar los conflictos de liderazgo cuando aparecen, estos pueden detener el impulso del control del tabaco. Su liderazgo potencialmente dinámico y complementario puede convertirse en una pesadilla de conflicto disfuncional. Y su movimiento nacional puede desaparecer en una espiral descendente de desconfianza, frustración e ira.

Hemos descubierto que nuestros líderes necesitan esforzarse para equilibrar las acciones de promoción de la causa y la objetividad. El sociólogo John Lifton describe estas cualidades esenciales como "la objetividad suficiente para tomar en consideración su disciplina intelectual sobre el tema y una pasión moral razonable para motivar y humanizar el trabajo".

## Pregunta

08

¿Cuáles son algunas de las lecciones más importantes que aprender sobre el liderazgo de un movimiento?

**A TRAVÉS DE** GLOBALink y muchos otros sitios web sobre el control del tabaco usted encontrará fácilmente a su disposición cantidades de lecciones sobre la promoción de políticas. Allí usted puede encontrar guías estratégicas y tácticas fiables para cada reto que puede presentarle la promoción de la causa del control del tabaco. Ahora, consideremos algunos de los temas estratégicos centrales de la creación, mantenimiento y éxito de una campaña de promoción de políticas de control del tabaco en el ámbito nacional o regional.

### Lucha

**QUIZÁS LA LECCIÓN** más importante que muchos de nosotros hemos aprendido (a menudo con dificultad) durante la casi mitad de siglo de las guerras libradas sobre el tema del tabaco es que el control del tabaco, a diferencia de la mayoría de las luchas de salud pública, es verdaderamente una guerra. Estamos luchando contra un enemigo: la industria tabacalera.

Además, hemos tenido la ciencia, la verdad y la salud pública firmemente de nuestro lado. Pero ninguno de estos elementos es suficiente para superar el poder económico y político de los cabilderos internacionales del tabaco, ya que nuestros enemigos están dispuestos a corromper la ciencia, a mentir y a evitar asumir su responsabilidad con respecto a la miseria humana y la muerte que provocan.

Por lo tanto, hemos tenido que aprender a luchar, no solo acérrimamente sino de manera hábil. Hemos debido determinar cuál es la labor de los cabilderos y comprender que ejercer presiones políticas en el interés público puede ser no solo justificado, sino también noble. Hemos aprendido a acercarnos a los medios de difusión, como uno de nuestros recursos más importantes para exponer las prácticas corruptas de la industria tabacalera y avergonzar públicamente a los funcionarios de gobierno que han evitado sus responsabilidades fundamentales con respecto a la salud pública.

## Flexibilidad

**LA LUCHA HA** demostrado ser una regla de base. Ha funcionado bien en muchas batallas de control del tabaco en varios países. Pero cada regla tiene sus excepciones. Una de las lecciones más importantes que hemos aprendido sobre el liderazgo de la promoción de la causa del control del tabaco es la siguiente: una estrategia que podría ser correcta en una de las etapas de desarrollo del control del tabaco, en un lugar del mundo, quizá resulte completamente inadecuada para otro país en una etapa diferente de su propio movimiento.

Cuando Witold Zatonski, casi por su cuenta, lanzó una campaña para convencer al gobierno polaco de que promulgue una prohibición de la publicidad nacional del tabaco, los expertos internacionales de promoción de la causa del control del tabaco le dijeron que debía seguir sin falta dos reglas:

1. Hacer que la corrupción de las empresas tabacaleras transnacionales fuera el tema central de sus acciones de promoción de la causa.
2. No aceptar ninguna fórmula conciliatoria. Si el Parlamento no promulga una prohibición total de la publicidad, oponerse a su proyecto de ley.

Pero Zatonski decidió tomar en cuenta la situación de su país. Observó cómo Polonia estaba manejando su nueva libertad recuperada del dominio soviético, y rechazó amablemente este consejo. En vez de atacar a las empresas tabacaleras, eligió asumir una perspectiva más positiva: adoptó el tema de que la salud pública era un valor democrático trascendente. En 1995, cuando el Parlamento estaba preparado para promulgar sólo medidas moderadas para el control del tabaco (lo cual estaba lejos de ser una prohibición total de la publicidad del tabaco), Zatonski sabía que en Polonia un proyecto de ley como este abriría las puertas para promulgar leyes más fuertes en el futuro.

Seis años después, el 5 de diciembre de 2002, Zatonski hizo circular este mensaje a través de GLOBALink:

*Es para mí un gran placer transmitirles quizás una de las noticias más importantes para la salud de los polacos. Anoche eché un vistazo a los periódicos y revistas polacos. No encontré ningún anuncio sobre el tabaco. Un año antes (el 5 de diciembre) los anuncios sobre el tabaco desaparecieron de las carteleras en toda Polonia, y ayer los anuncios sobre el tabaco desaparecieron de todos los medios de difusión escritos en nuestro país.*

*Polonia se ha convertido en otro país libre de la publicidad del tabaco. Además, ahora se les prohíbe a las empresas tabacaleras patrocinar las actividades y eventos deportivos, culturales, educativos, de salud, y sociopolíticos. (Esto incluía una prohibición de las contribuciones políticas de las empresas tabacaleras.)*

Luego agregó gentilmente:

*Debo expresarles mi agradecimiento a todos nuestros amigos a través del mundo, quienes hicieron posible nuestro éxito.*

Esto no significa que los activistas deben ceder demasiado pronto. Quiere decir que el juicio político de un experimentado activista de un país quizá sea más sensato que el consejo de un extraño aunque pueda tener experiencia.

En Sudáfrica, al final de la segregación racial, el ministro de Salud, Nkosazana Zuma, tuvo que hacer frente al borrador de un proyecto de ley sobre el control del tabaco, que no comprendía mucho más que una serie de advertencias moderadas en las etiquetas. Los expertos internacionales les habían advertido a los activistas que tales etiquetas eran completamente inútiles.

Pero el ministro de Salud y otros activistas sudafricanos decidieron actuar de otra manera, en Sudáfrica. Zuma creía que al aprobarse la legislación y colocarse las etiquetas de advertencia en los cigarrillos se atraería la atención de los medios de comunicación hacia los riesgos del consumo de tabaco y la necesidad de prohibir la publicidad de cigarrillos. Zuma tenía razón. Dio a conocer que incluso los fumadores analfabetos vieron que algo había cambiado en la etiqueta del paquete. Ellos exigieron saber de qué se trataba el cambio. El conocimiento y apoyo del público crecieron, y tres años después Sudáfrica promulgó una prohibición de publicidad.

## Oportunismo

**EN LA PROMOCIÓN** de políticas, el oportunismo no es un defecto de carácter sino una virtud. Podemos incluso convertir lo que parece un verdadero desastre en una oportunidad.

Por ejemplo, en las negociaciones de Ginebra sobre el Convenio Marco de la OMS para el Control del Tabaco, las delegaciones de los Estados Unidos, Alemania y Japón se opusieron a políticas de control del tabaco fundamentales, incluida una prohibición de la publicidad. Los activistas del control del tabaco se indignaron ante dicha inflexibilidad. Pero la línea dura, considerada como la arrogancia del poder, ha producido una oleada de resentimiento internacional y ha hecho reaccionar a las regiones en desarrollo. Estas regiones están tomando una posición más firme de apoyo a tales políticas, seguida de importante legislación nacional.

Sin embargo, el oportunismo necesita funcionar en un marco estratégico existente. Sin esta estructura, el oportunismo puede desviar fácilmente a los activistas de sus objetivos principales.

Los activistas del control del tabaco han hablado con un orgullo justificado durante muchos años sobre el "movimiento mundial de control del tabaco". Nuestro movimiento combina los valores profundos no solo de la salud pública sino también de la justicia social. No obstante, como estas páginas lo demuestran ampliamente, los movimientos fuertes no surgen espontáneamente; se necesita tener un liderazgo inteligente y trabajar duro. Esta guía atestigua nuestra fe en la fuerza del movimiento de control del tabaco, y en el liderazgo que está surgiendo prácticamente en todos los países para desarrollar ese movimiento. La presente es una modesta orientación de los que han realizado esa labor anteriormente.

# Apéndice A

## LA COALICIÓN NACIONAL CANADIENSE PARA EL CONTROL DEL TABACO

por Ken Kyle, Sociedad Canadiense del Cáncer

**ÉXITO EN CANADÁ** – El duro trabajo realizado por la Coalición Nacional Canadiense para el Control del Tabaco ha sido un componente sumamente importante para muchos de los éxitos logrados en la promoción de la causa del control del tabaco durante los últimos quince años. Los logros incluyen restricciones importantes a la publicidad y la promoción del tabaco, impuestos altos al tabaco, numerosas leyes sobre la exposición al humo del tabaco de los demás, rotulación visible de los paquetes de cigarrillo basada en imágenes, más fondos para los programas del gobierno, incluida la denormalización de la publicidad por parte de los medios de difusión, la defensa de las leyes del tabaco en el tribunal, y el consiguiente descenso rápido de las tasas de prevalencia del tabaquismo.

**LA INDUSTRIA** – La industria tabacalera es un terrible enemigo. Se opone a la acción eficaz del gobierno para controlar la epidemia del tabaco. La industria es increíble: sus productos son nocivos cuando se usan en la forma prevista. Ninguna otra industria es tan irresponsable en una escala tan grande: mata a sus mejores clientes.

**EL GOBIERNO** – Nunca debe darse por sentado que los gobiernos sean aliados naturales en el control del tabaco. A veces los funcionarios gubernamentales sostienen que ellos deben tratar a esta industria igual que a cualquier otra industria reglamentada. Algunos funcionarios de gobierno dicen que deben representar a los ejecutivos del tabaco, los trabajadores de las fábricas de cigarrillos y los tabacaleros tanto como a los oncólogos, los trabajadores de salud pública y las víctimas de enfermedades causadas por el tabaco. Todos son votantes. El ciclo político dura sólo unos cuantos años, no es un ciclo de 20 a 30 años, como es el caso de la cardiopatía y el cáncer causados por el tabaco.

**LA SOLUCIÓN** – El arsenal para contrarrestar este ataque es un “enfoque global” del control del tabaco, también llamado “ataque múltiple”. Se debe ejecutar una variedad de medidas simultáneamente: medidas fiscales, promoción de la salud, programas para dejar de fumar y otras. Sin embargo, el componente imprescindible en el arsenal es la reforma legislativa, es decir cambiar el ambiente social mediante la reglamentación gubernamental.

**LA COALICIÓN** – La Coalición Nacional Canadiense para el Control del Tabaco ha funcionado bajo una variedad de nombres durante los diecisiete últimos años. Actualmente, es conocida como la Coalición Canadiense para la Acción sobre el Tabaco (CCAT). Gran parte de su éxito lo ha logrado a través de una asociación de instituciones benéficas de salud, junto con organizaciones dinámicas por el control del tabaco, financiadas por el gobierno.

**DECLARACIÓN DE OBJETIVOS** – CCAT trabaja para coordinar la promoción de políticas públicas, con el fin de convencer al gobierno federal de que introduzca medidas dirigidas hacia la reducción del consumo del tabaco y sus consecuencias.

**OBJETIVOS** – CCAT tiene cuatro objetivos:

1. Prevenir el consumo de tabaco entre los canadienses.
2. Alentar y apoyar a los fumadores para que dejen de fumar
3. Proteger a las personas del humo del tabaco de los demás.
4. Asegurar que la industria tabacalera rinda cuentas por sus acciones.

**PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DE LA COALICIÓN:**

**AFILIACIÓN** – La Coalición está compuesta actualmente de 6 organizaciones afiliadas con derecho a voto y un grupo de miembros afiliados (sin derecho a voto). Las seis organizaciones votantes actuales son:

- Sociedad Canadiense del Cáncer
- Consejo Canadiense para el Control del Tabaco
- Asociación Canadiense del Pulmón
- Fundación Canadiense del Corazón y los Accidentes Cerebrovasculares
- Asociación de Derechos de los No Fumadores
- Médicos para un Canadá libre de Tabaco

**LOS MIEMBROS AFILIADOS ACTUALES SON:**

- Diversas asociaciones nacionales de profesionales, como la Asociación Médica Canadiense y la Asociación Dental Canadiense
- Coaliciones de control del tabaco provinciales y organizaciones locales

Los miembros tanto votantes como afiliados se convierten en parte de la coalición al respaldar oficialmente la plataforma del CCAT (es decir, la declaración de objetivos, las metas y las medidas).

**PLATAFORMA** – La plataforma de la coalición no puede alterarse sin la autorización explícita de todos los miembros votantes. Los miembros sin derecho a voto también deben ser contactados para respaldar la plataforma en caso de que se hagan cambios.

**CAMPAÑAS INDIVIDUALES** – Los miembros de la coalición tienen el derecho de actuar independientemente en sus propias campañas individuales, es decir sin el consentimiento de los otros miembros de la coalición, a condición

de que no usen los activos de la coalición (es decir, el nombre de la coalición, membrete, etc.). Los miembros de la coalición también pueden trabajar conjuntamente con otros miembros de la coalición en campañas que no utilicen los activos de la coalición.

**CAMPAÑAS DE LA CCAT** – La decisión para emprender una campaña individual que utiliza los activos de la coalición debe hacerse de manera unánime. Es decir, los seis miembros votantes de la coalición deben estar de acuerdo en seguir adelante con la campaña antes de poder utilizar los activos de la coalición. Es más, se requiere un consenso unánime con respecto a la aprobación del contenido de los documentos informativos en relación con una campaña (por ejemplo, comunicados de prensa, informes, anuncios, etc.). En caso de que uno de los seis miembros votantes tome la decisión de no formar parte de una campaña en particular (veto), no se permitirá el uso de los activos de la coalición. Esta disposición específica será discutida nuevamente.

Se les puede solicitar a los miembros afiliados y a las organizaciones locales que participen o presten su nombre para ciertas campañas. Tienen la libertad de intervenir en una campaña en particular, cuando así lo deseen, y en cualquier aspecto particular de esa campaña (por ejemplo, centrarse en una medida específica dentro de la campaña). La decisión de formar parte de una campaña, y cuán activo se sea en ella, depende estrictamente de la organización en cuestión.

La CCAT no necesita buscar la aprobación de los miembros afiliados ni consultarlos, en lo que se refiere a las operaciones y tácticas habituales diarias de la campaña.

**MÁS BIBLIOGRAFÍA** – Se puede encontrar más información y un análisis detallado sobre este tema en dos libros excelentes, *Smoke and Mirrors: The Canadian Tobacco War*, por Rob Cunningham, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, 1966 (disponible en inglés, francés y ruso) y *Tobacco Control: Comparative Politics in the United States and Canada*, por Donley T. Studlar, Broadview Press, 2002. Dos excelentes videos, ganadores de premios internacionales, sobre la campaña de CCAT son: *Lobbying for Life: Lessons From the Front and Up From the Ashes*, producidos por MediCinema Ltd., Toronto, Ontario, junto con la Sociedad Canadiense del Cáncer.

## Los Diez Mandamientos para las coaliciones del control del tabaco:

A continuación aparecen algunas sugerencias que han funcionado en Canadá en el manejo de la coalición:

1. Asegúrese de que forjar y mantener una coalición no sea el objetivo principal
  - Asegúrese de que la meta sea reducir el consumo de tabaco, no sólo tener una coalición que funcione sin dificultades
2. Mantenga una coalición poco estricta y flexible
  - Negocie un acuerdo sobre la base de objetivos claros.
  - Asegúrese de que las decisiones no se vean limitadas por el denominador común más bajo.

- Incluya tanto las organizaciones formales como las redes informales.
- Incluya una diversidad de grupos, de ser posible.
- Siga usando redes.

### 3. Ponga más énfasis en el “liderazgo” que en la “administración”

- Debe haber un grupo coordinador de líderes respetados.
- Asuma riesgos –“Si el creador tuvo alguna finalidad al equiparnos con un cuello, sin duda nos quiso decir que lo estiremos ”. (Arthur Koestler, escritor)
- “Nadie jamás dirigió a los hombres en la batalla”. (Capitán Grace Hopper, Armada de los Estados Unidos)
- Los líderes son motores y agitadores, originales, ingeniosos, impredecibles, imaginativos, llenos de sorpresas que desconciertan al enemigo en la guerra y a la oficina principal en tiempos de paz. Los administradores, por otro lado, son personas que trabajan bien en equipo, son seguros, conservadores, predecibles, condescendientes y dedicados a la institución”. (Dr. Hugh Nibley, Profesor de clásicas estadounidenses y veterano de la Segunda Guerra Mundial)

### 4. Sea dinámico

- Esté presente en el lugar de la acción: asista a las actividades de prensa, audiencias del gobierno, etc.
- Redefina continuamente su agenda para la acción
- “La planificación es enemiga de la oportunidad”. (Dr. Nigel Gray, ex presidente, Unión Internacional contra el Cáncer)
- Sin embargo, planifique conseguir los recursos necesarios para aprovechar las oportunidades a medida que estas surjan.
- “No tenga solamente un plan estratégico; sea una organización estratégica”. (Julie White, Presidenta Ejecutiva, Sociedad Canadiense del Cáncer)
- Explore el ambiente político.
- Encuentre nuevas iniciativas para mantener el impulso.
- “La esperanza no es la espera pasiva ni tampoco es forzar de forma poco realista las circunstancias que no pueden ocurrir. Es como el tigre agazapado, que saltará sólo cuando haya llegado el momento para saltar”. (Erich Fromm, psicoanalista)

### 5. Consiga experiencia profesional en cabildeo

- Contrate a aquellos con las aptitudes necesarias para el cabildeo
- Diferencia las funciones entre el personal y los voluntarios.
- Use un criterio imparcial.

6. Recuerde que “sin participación, no hay ningún compromiso” (Steve Covey, escritor)
  - Planifique las actividades de comunicación.
  - Sea cuidadoso con la información confidencial.
7. No vaya demasiado lejos delante de sus propias fuerzas, sino puede ser confundido con el enemigo y recibir un tiro en la espalda
  - Consiga los convenios de la coalición directamente.
  - Adapte la organización a la manera en que funciona la promoción de la causa del control del tabaco y no a la inversa.
8. Mantenga una perspectiva adecuada
  - El sentido del humor siempre ayuda
  - Nadie es imprescindible. “En el largo plazo, todos estaremos muertos” (John Maynard Keynes, economista), los no fumadores y los fumadores.
  - Evalúe los resultados colectivos
9. Reconozca los logros conjuntos
  - Deje de lado los egos. Dedíquese al esfuerzo conjunto, no a la autopromoción.
  - Comparta los méritos. “El fracaso es huérfano; el éxito tiene muchos padres”.
  - No sea dogmático. Es la industria tabacalera quien exige pruebas absolutas.
10. Utilice las mejores prácticas (lecciones aprendidas)
  - Converse con los veteranos.
  - Recorra a los colegas internacionales en busca de ayuda.
  - Use la red GLOBALink de UICC para comunicarse
  - Asista a las conferencias mundiales sobre tabaco o salud y participe en ellas.

# Apéndice B

## DIEZ MANERAS DE DESTRUIR UN MOVIMIENTO DE CIUDADANOS

Por Byron Kennard, extraído de Not Man Apart, junio de 1983

Como un organizador de la comunidad experimentado, conozco mucho acerca de cómo iniciar los movimientos de ciudadanos, pero sólo recientemente me di cuenta de que probablemente tengo el mismo conocimiento sobre cómo acabar con ellos.

Todo lo que tengo que hacer es contar mis cicatrices de batalla y recordar cómo me ocurrieron la mayoría de ellas. Si mi experiencia puede servir de ejemplo, les diría que son más numerosas las personas ahuyentadas de los movimientos de ciudadanos por sus propios y queridos hermanos en la causa que por todas las trampas preparadas por el enemigo.

Así es cómo funciona. Suponga que usted quiere destruir un movimiento de ciudadanos y recurre a mí para obtener el asesoramiento de un experto. Primero, le sugeriría que forme parte del movimiento y luego proceda a seguir estas diez reglas básicas y sencillas, cualquiera de las cuales le quitará la vitalidad a un movimiento más rápidamente de lo que a usted le tome decir Ronald Reagan.

1. **Olvidese de sus orígenes.** Los movimientos de ciudadanos para el cambio social casi siempre surgen a partir de situaciones oscuras, desconocidas o vergonzosas. Piense en los Wobblies, los primeros organizadores del trabajo, que fueron encarcelados, deportados, e incluso masacrados por su oposición a los abusos de la industria. Piense en Rosa Parks negándose a tomar asiento en la parte de atrás del autobús. Piense en las personas que quemaron sostenes, quienes resistieron la burla y el escarnio para ayudar a iniciar el movimiento feminista, o en las amas de casa que se encadenaron a los árboles en lugar de permitir que éstos fueran cortados por un buldózer. Más adelante, cuando el movimiento ha despegado y está funcionando, estos orígenes se vuelven embarazosos para los arribistas que los han abandonado en busca del oro y la gloria. A estas alturas, se torna necesario escribir nuevamente la historia para borrar de la memoria la identidad de los fundadores del movimiento.

Se dice que las revoluciones eliminan a sus padres. Los movimientos de ciudadanos hacen algo bastante peor: se olvidan de sus madres. El revolucionario que logra ser decapitado es al menos inmortalizado por la historia, pero usted puede recorrer la mayoría de los libros de historia sin encontrar ningún indicio sobre la identidad de los pequeños grupos de activistas voluntarios (generalmente mujeres, según mi experiencia) que inician el cambio social necesario.

2. **Ponga a los expertos al mando.** Los voluntarios y generalistas quizá hayan sido lo bastante buenos como para organizar el movimiento, pero no tienen la capacidad suficiente para dirigirlo. Por lo tanto, cuando el dinero comienza a entrar, es el momento de expulsar a los voluntarios y generalistas y de contratar a personas "competentes", de preferencia que tengan un doctorado en Física o Economía, o un título en Derecho de la Ivy League. (Por favor tomar nota: es sumamente importante que tales personas no se hayan dejado corromper por ninguna experiencia directa en la organización de comunidades. Si usted tiene una profusión de aspirantes al trabajo, quizá sea necesario

utilizar la siguiente prueba. Ponga a cada uno de los aspirantes en una bolsa de papel. Sólo los que puedan encontrar la manera de salir reunirán los requisitos para el empleo.)

3. **Tome en serio su trabajo.** Quiero decir, realmente en serio. Trabaje muy duro. Invierta muchas horas. Practique cómo tener mala cara y parecer deprimido. Si fuera posible, vuélvase morbosos. Cuando haya logrado todo esto, insista en llamar la atención de sus colegas hacia el hecho de su martirio. Insinúe abiertamente que si fueran tan serios como usted con respecto a la causa, emularían su ejemplo. Si esto no los hace sentirse suficientemente mal, quizá usted quiera ir más lejos y mutilarse físicamente. Por ejemplo, podría dispararse un tiro en el pie. Luego, gritando de dolor, les exige a sus colegas que dejen de hacer lo que están haciendo y se apresuren a ayudarlo y reconfortarlo mientras usted sufre de esta herida innecesaria y autoinfligida.

4. **Adopte normas de conducta personal increíblemente altas y rígidas, no sólo para usted mismo sino para otros también.** La debilidad humana no tiene cabida en un movimiento de ciudadanos, por ello cada vez que surja y se vea su fealdad, usted debe estar preparado para hacerla añicos. Incluso la más mínima desviación de sus normas debe ser castigada. Si, por ejemplo, usted encuentra a un activista nutricional comiendo un hot dog en un restaurante de comida al paso, condénelo en el acto por comportarse como Judas (dejando de mencionar, desde luego, que usted entró para comprar un paquete de cigarrillos).

5. **Motive a otros haciéndolos sentirse culpables.** Si un grupo está trabajando para salvar las especies en peligro de extinción, atáquelo por su insensibilidad hacia los pobres. Si está trabajando para ayudar a los pobres, atáquelo por su insensibilidad hacia las especies en peligro de extinción. Haga lo que haga, póngalos en una situación sin salida. Una vez que se den cuenta de que su trabajo es vano, desde luego, redoblarán sus esfuerzos.

6. **Converse mucho acerca de la necesidad de cooperar y compartir pero, por Dios, no lo haga realmente.** Lo que usted en realidad debe hacer es intentar dominar todos los asuntos mediante la fuerza de su intelecto y personalidad. Sin embargo, si usted encuentra a otras personas que son lo suficientemente tontas como para realmente cooperar y compartir, lógicamente, tómelas por todo lo que valen.

7. **Póngase muy nervioso y quédese así.** Muéstrese extremadamente ansioso. Recuerde, el fin del mundo está llegando y no tenemos mucho tiempo. Por lo tanto, para demostrar su dedicación, todos deben correr como enloquecidos. Si algunas personas en el movimiento están tratando de trabajar tranquila y lentamente, su tarea principal es ponerlos ansiosos y nerviosos.

8. **Haga lo que haga, nunca comparta los méritos.** Mire, es perfectamente claro que en primer lugar todo este asunto fue idea suya. Y nadie, vivo o muerto, contribuyó con usted de manera significativa. ¿Así que por qué debe compartir los méritos? Si, debido a una terrible injusticia, otras personas en el movimiento empiezan a recibir méritos, trate de quitárselos o intente hacer correr la voz de que realmente no los merecen. Si estas técnicas no funcionan como usted quiere, póngase hecho una fiera y dé patadas a los objetos y personas cercanos. (Por favor tomar nota: lamentablemente, no hay ninguna garantía de que estas técnicas alejen realmente de los otros los méritos y el reconocimiento y los dirijan hacia usted. Sin embargo, es casi seguro que tales técnicas empañarán cualquier orgullo

y alegría que el reconocimiento pueda causarles a los que lo reciben. Este es un pequeño placer, en realidad, pero a estas alturas usted ya habrá aprendido a no despreciar las cosas pequeñas.)

9. **Recuerde que la intensidad del compromiso se mide mejor por la cantidad de descortesía que usted muestra.** Aquí nuevamente, las pequeñas cosas tienen un gran significado. Por ejemplo, usted nunca debe llegar a tiempo a las reuniones. Pero cuando finalmente llega, debe asegurarse de ser interrumpido por llamadas telefónicas por lo menos una vez cada cinco minutos. El resto del tiempo debe consumirlo hablando tan fuerte como sea posible y en tonos acusatorios. El énfasis de sus observaciones nunca debe variar. Una y otra vez, debe poner de manifiesto que tanto la verdad como el proceso democrático se verán gravemente afectados a menos que usted se salga con la suya. Haga uno o dos cambios de último minuto en el programa e insista que se vuelvan a plantear las mismas preguntas que se habían resuelto anteriormente. Luego de haber formulado estas observaciones, retírese de la reunión temprano sin ayudar a limpiar las tazas de café ni poner la sala en orden. Ahora, estos son aspectos sutiles, yo lo sé, pero si usted va a destruir un movimiento social, será mejor hacerlo con estilo.

10. **Finalmente, debe evitar hacer cualquier trabajo verdadero para el movimiento, creando al mismo tiempo la impresión generalizada de que usted se está entregando por completo a él.** El cumplimiento escrupuloso de estas diez reglas exigirá todo su tiempo y energía, de manera que no quede nadie para cumplir ninguna función dentro del movimiento. Pero no deje que esto le impida asumir tantas responsabilidades como sea posible. Insista en formar parte de todo. Si fuera posible, trate de que lo nombren encargado de algo. Luego, tenga mucho cuidado de no delegar ninguna de sus obligaciones y compromisos. Si otros se atreven a señalar una discrepancia entre sus responsabilidades y su desempeño, dígales en un tono muy bajo y afligido cuán doloroso y desmoralizador esto es para usted, especialmente después de todo lo que ha hecho. Luego déjelos estupefactos al hacer esta pregunta clave: ¿No comprenden que todos debemos mantenernos juntos?

# Agradecimientos

**ESTA GUÍA FUE** elaborada y escrita principalmente para la Sociedad Americana del Cáncer y la Unión Internacional contra el Cáncer, por Mike Pertschuk, del Advocacy Institute, contando con el apoyo de Jessica Lazar, de la Campaign for Tobacco-Free Kids (“la Campaña” o CTFK) en la investigación, redacción y edición. Importantes análisis, revisiones, opiniones, redacción complementaria y edición fueron contribuidos por Yussuf Saloojee, Jim Shulz, Ross Hammond, Debra Ephroymsen, Shoba John, Mary Assunta y Philip Karugaba.

Además de Jessica Lazar y Ross Hammond, todo el equipo internacional de control del tabaco de la Campaign for Tobacco-Free Kids contribuyó a la realización de la guía y del sitio web complementario. Jenny Foreit desarrolló el sitio web y proporcionó muchas de las citas incluidas en toda la guía. Estas se extrajeron de entrevistas con activistas del control del tabaco en todo el mundo, llevadas a cabo por Jenny Foreit y Garrett Mehle de la OMS. Judy Wilkenfeld y Jenny Foreit examinaron los borradores y agregaron muchos conocimientos y enlaces obtenidos gracias a su intenso trabajo realizado en la Alianza para el Convenio Marco.

La guía también se basa en gran parte en el vasto proyecto de “taxonomía” de la Campaign for Tobacco-Free Kids ([tobaccofreekids.org/campaign/global/taxonomy/](http://tobaccofreekids.org/campaign/global/taxonomy/)), en el cual la CTFK se propone catalogar los cientos de guías y otros recursos desarrollados por los activistas del control del tabaco durante los últimos veinte años. Dicho proyecto les permitió a los autores de este documento identificar y proporcionar enlaces a las discusiones, guías y otros recursos útiles sobre la promoción de la causa del control del tabaco.

Dentro de la Sociedad Americana del Cáncer, el equipo internacional de control del tabaco de dicha Sociedad, compuesto por Nathan Grey, Tom Glynn y Emily Bleimund, colaboró en la orientación, la revisión, el diseño y la publicación de esta guía.

La guía *Planificación de estrategias para el desarrollo de un movimiento de control del tabaco* también contó con el financiamiento del instituto Open Society y la importante colaboración de Roxana Bonnell, funcionaria encargada de los programas de la iniciativa de control del tabaco de dicho instituto.

La versión en español de esta publicación fue editada por Armando Peruga y Rosa C. Sandoval de la Organización Panamericana de la Salud.



525 Twenty-third Street, N.W.  
Washington, D.C. 20037  
(202) 974-3000

[www.paho.org](http://www.paho.org)



1.800.ACS.2345  
[www.cancer.org](http://www.cancer.org)  
Esperanza. Progreso. Respuestas®