



# STEPS Caja de herramientas para el impacto





## Contenido

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 01. Introducción                   | 2  |
| 02. La historia importa            | 3  |
| 03. Investigación de impacto       | 4  |
| 04. Objetivos de impacto           | 10 |
| 05. Llegar a la audiencia          | 14 |
| 06. Desarrollar una estrategia     | 16 |
| 07. Construyendo alianzas          | 18 |
| 08. Financiación y apoyo           | 20 |
| 09. Implementación                 | 21 |
| 10. El enfoque de impacto de STEPS | 23 |
| 11. Formación de facilitadores/as  | 24 |
| 12. Medición del impacto           | 26 |
| 13. Temporalidad del impacto       | 28 |
| 14. Estudios de caso               | 28 |
| 15. Recursos útiles                | 29 |
| 16. Referencias                    | 31 |

## 01. Introducción

La idea de contar historias para producir un impacto social no es nueva. Sin embargo, la manera como se diseña e implementa una campaña de impacto de una película ha evolucionado en los últimos años. A partir de la inclusión de ideas y conocimientos de profesionales dedicados a promover transformaciones sociales, se han creado nuevas estrategias, pautas y modelos que ayudan a que una película pueda ser activada para lograr resultados relacionados con los problemas retratados en las películas.

La Caja de herramientas de impacto de STEPS es una guía práctica para el impacto social a través del cine, que abarca acciones para llevar a cabo desde la investigación cinematográfica hasta la implementación y el monitoreo de una campaña de impacto. Acá se describen pautas, hojas de trabajo, consejos prácticos y estudios de caso para guiar en el desarrollo de una estrategia de impacto. La promoción y medición de impactos y transformaciones sociales es un campo de aprendizaje conjunto e intercambio de conocimientos, por eso, a lo largo de esta guía, se han incluido referencias a otros recursos de gran utilidad.

## 02. La historia importa

Una película creativa, atractiva y bien elaborada es la herramienta más importante: para lograr un impacto, la audiencia debe tener ganas de ver la película y que ésta les motive a involucrarse en los temas y en las acciones de una campaña de impacto.

Si la audiencia se interesa por lo que les pasa a las personas y/o seres afectadas, ve y siente las estructuras sociales y el entorno retratado en la película, es más probable que se involucren en acciones para transformarlas. El potencial de impacto de una película empieza cuando el/la cineasta investiga un problema, identifica a las comunidades afectadas y toma la decisión de documentar la historia. Las decisiones creativas sobre cómo narrar el contexto, o cómo plasmar la participación de las partes afectadas, influyen en la forma en que la película involucra a la audiencia y juegan un papel importante en cómo se puede usar la película como una herramienta para el cambio.

A lo largo del proceso de realización de la película, hay que tener en cuenta las siguientes preguntas:

- **¿Por qué es importante esta historia?**
- **¿Por qué al/la cineasta le importa contarla?**
- **¿Cómo se puede contar la historia de una manera que haga que también sea importante para otras personas?**

Mientras se produce la película, es posible no saber cómo será la campaña de impacto, pero es clave hacerse constantemente estas preguntas, incluso si las respuestas cambian a medida que avanza la producción. La audiencia sólo se interesará en el tema, si el/la cineasta está genuinamente interesado en la historia y logra transmitir ese interés.

Nunca es demasiado pronto para comenzar a planificar el impacto. Cuanto antes se comience, más fácil será alinear la película con la estrategia de impacto. Pero no hay que preocuparse si la idea de generar un impacto no estuvo sobre la mesa desde el principio. Si hay una película sólida, que cuenta una historia sobre un tema apasionante, aún se pueden explorar posibilidades para impactar cuando la película esté terminada.

## 03. Investigación de impacto

La investigación de impacto es el punto de partida para desarrollar la estrategia de impacto de una película. Esta no es igual que la investigación cinematográfica, aunque hay puntos de encuentro entre una y otra. Al igual que el proceso de realización cinematográfica, la investigación de impacto incluye:

- **Visionar:** Ver con atención y críticamente la película, otras películas, noticias o programas de actualidad sobre el tema.
- **Leer:** Revisar detalladamente artículos y otras investigaciones o puntos de vista sobre el tema, asegurándose de familiarizarse con diferentes perspectivas y opiniones, incluso opuestas.
- **Escuchar:** Realizar entrevistas de investigación, hablar con personas y organizaciones relevantes.
  - Visionar y leer son los primeros pasos en la investigación, pero para pasar a hacer entrevistas o a tener conversaciones con personas y organizaciones relevantes, es necesario profundizar en el quién, el cómo y el porqué. Esto ayuda a planificar mejor una campaña de impacto.

### Entrevistas para la investigación de impacto

Es importante realizar entrevistas enfocadas en el impacto que recojan información que nutra la planificación de una campaña de impacto. Aquí hay una lista de posibles personas a considerar para este proceso:

#### R: El equipo de filmación

##### El/la cineasta

- El/la cineasta es el punto de partida si quien está investigando no es él/ella.
- El/la cineasta es la puerta de entrada a otros actores, ya que es quien ha trabajado con personas que aparecen en la película y con las organizaciones clave.

- Con el/la cineasta se debe indagar sobre cuál fue su propósito cuando eligió contar esta historia y no otra, si ha identificado objetivos de impacto y cuál cree que es la mejor manera de alcanzarlos.

##### El equipo de marketing y distribución de películas:

- La campaña de impacto de la película tiene objetivos diferentes a la estrategia de marketing y distribución, sin embargo, ambas están estrechamente ligadas. Por ejemplo, para lograr los objetivos de impacto se puede aprovechar la proyección de la película en un festival, la atención de los medios de comunicación y/o la transmisión de la película en algún canal.
- Aunque la estrategia de marketing y la campaña de impacto no son lo mismo, el éxito de la segunda depende del alcance que logre la primera, por eso la estrategia de marketing es una parte importante de la campaña de impacto. Sin embargo, el hecho de que la gente vea la película no significa que la película va a tener el impacto deseado. Pero si la gente no ve la película, no se puede lograr ningún impacto. Es importante que los equipos de impacto y de marketing trabajen articulados y se aseguren de alinear las estrategias y los resultados esperados.
- Parte de la alineación entre la estrategia de marketing con la estrategia de impacto, es lograr un equilibrio entre generar ingresos a través de tarifas (fees) de proyección y acuerdos de licencia (que la película sea económicamente sostenible) y, al mismo tiempo, posibilitar que esté disponible gratuitamente para tener un mayor alcance y exposición del tema con audiencias que no tienen acceso a plataformas de transmisión, festivales o cines.
- Durante la realización de la película, el equipo de filmación puede empezar a publicar en redes sociales y/o a participar en espacios de medios de comunicación, incluso se pueden publicar videoclips de la película para apoyar acciones que ya se estén dando en torno al tema. Esto tiene el doble beneficio de empezar a construir una comunidad interesada en el tema y, al mismo tiempo, una audiencia para la película.
- Para determinar cómo la campaña de impacto se puede articular con la estrategia de marketing y distribución, se pueden plantear estas preguntas:
  - ¿Hasta qué punto el público está interesado en involucrarse con la historia y / o el problema?
  - ¿Quiénes se conectan con la historia?
  - ¿Quiénes pueden ser aliados en una campaña de impacto y cuál puede ser su rol?

## **B: Personas que aparecen en la película o que son cercanas a la historia**

La campaña de impacto de la película debe estar alineada con la visión de los/las protagonistas y/o comunidades que aparecen en la película. Para ello, se pueden realizar entrevistas con las siguientes personas:

### **El/la protagonista o protagonistas de la película**

- La película cuenta la historia de una persona o un grupo de personas que están muy cerca del tema, por lo que seguramente él, ella y/o ellos tienen ideas clave para que la película logre el impacto deseado.

### **Familiares y amigos/as del/la protagonista**

- En el caso de que el/la protagonista no esté disponible para participar directamente en la campaña de impacto (debido a que haya fallecido, a un trauma, lesión, a encarcelamiento o riesgos de seguridad), la familia, los/las amigos/as cercanos/as o los/las colegas pueden involucrarse en el diseño y en las actividades de impacto de la película.

### **Personas de la comunidad cercanas al/la protagonista y/o afectados/as por el problema**

### **Personas que pueden haber apoyado la película o que trabajan el tema retratado**

Mientras se realizaba la película, el equipo de filmación conoció personas, además del/la protagonista, que han experimentado o se han visto afectadas por el mismo problema. Esto puede haber sido durante la investigación, la filmación o a través de las redes sociales (por eso también es importante crear presencia de la película en redes sociales y participar en las que existan sobre el tema).

Para diseñar e implementar una campaña de impacto, es clave ponerse en contacto con estas personas y hacerles las mismas preguntas que se han hecho a las otras personas interesadas.

### **Adicionalmente, se pueden incluir las siguientes preguntas:**

- ¿Qué les gustaría que lograra la película?
- ¿Qué acciones/campañas ya existen que pueden ser apoyadas por la campaña de impacto de la película?
- ¿Qué redes hay que puedan apoyar y también beneficiarse de la campaña de impacto de la película?
- ¿Cómo les gustaría participar en la campaña de impacto de la película?

## **C: Organizaciones que pueden apoyar la campaña de impacto**

Es probable que haya organizaciones que ya hagan un trabajo relacionado con los objetivos de impacto. Es muy probable también, que el equipo de filmación ya tenga una relación con estas organizaciones, bien sea como socios de investigación, como financiadores o como parte de las personas que han sido entrevistadas. Involucrarlas en la campaña de impacto permite asegurar que los objetivos de impacto son realistas, buscar formas de apoyo mutuo y verificar que se están moviendo en la misma dirección y persiguen el mismo resultado.

Se pueden hacer las mismas preguntas que se han hecho a las personas presentadas anteriormente, y agregar:

- ¿Qué les gustaría que la película lograra?
- ¿Qué acciones/campañas ya existen que la película puede apoyar o de las que puede formar parte?
- ¿De qué redes hacen parte y a cuáles se puede acceder para la campaña de impacto de la película?
- ¿Cómo les gustaría participar en la campaña de impacto de la película?
- ¿Qué recursos tienen o quieren crear que podrían ser útiles para la campaña de impacto de la película (folletos, infografías, documentos, sitio web, peticiones, expertos/as para paneles de discusión, etc.)?

## D: Equipos jurídicos que pueden apoyar la campaña de impacto

- La campaña de impacto de la película puede apoyar esfuerzos para cambiar una ley o proponerse iniciar una campaña para este fin.
- Hablar con un equipo jurídico permite alinear los mensajes de la campaña de impacto con los esfuerzos de cambio en políticas públicas o legislaciones.
- Los matices del lenguaje y los mensajes que se producen son muy importantes cuando hay una acción legal en curso, así que es importante trabajar junto a expertos para elaborar un mensaje preciso y asegurarse de que la campaña de impacto de la película está en la misma página.
- Es importante establecer formas prácticas en las que se puede aprovechar la audiencia de la película para apoyar una acción legal, por ejemplo:
  - ¿Está la audiencia de la película dispuesta a apoyar una petición del equipo legal?
  - ¿Podría la película ser utilizada como parte de una acción simbólica o una demostración de solidaridad, dentro o fuera de los tribunales, y contribuir a la visibilidad de la acción legal?
  - ¿La acción legal requiere apoyo financiero?
  - ¿La acción legal requiere asesoramiento jurídico pro-bono?
- Para que la campaña de impacto de una película logre resultados en este ámbito, hay que explorar cuáles son las mejores vías y las oportunidades que podrían articularse con la campaña de impacto y asegurarse de ofrecer un apoyo adecuado.

### Verificación de hechos y datos

Si las personas u organizaciones que se oponen al cambio que promueve la campaña de impacto de la película encuentran un error, lo pueden usar en contra, por eso es fundamental verificar los hechos y los datos presentados en la película. Se puede invitar a colaboradores clave a ver la película para identificar errores (podrían ser algunas de las personas con quienes habló durante la investigación). Es importante tener en cuenta que a veces las personas no se atreven a ofrecer voluntariamente retroalimentación sobre los errores, así que debe haber claridad en que esta información es muy relevante para lograr el impacto y que la experiencia de las personas afectadas por un problema es invaluable para el éxito de la campaña.

## E: Profesionales de los medios de comunicación

Una campaña de impacto debe aprovechar el apoyo de tantas plataformas de comunicación como sea posible. Se pueden hacer conexiones con medios de periodismo impreso o en línea, programas de temas de actualidad, plataformas de redes sociales, plataformas académicas, medios comunitarios, estaciones de radio, teatros o galerías.

Es posible que el/la cineasta haya tenido la idea inicial para la historia por algo que vio u oyó en alguna fuente de noticias. Volver a esta fuente y contarles sobre la película puede ser un camino para iniciar una colaboración, promover que se siga escribiendo sobre el tema y, al mismo tiempo, verificar si hay información nueva sobre el tema.

## F: Instituciones académicas

Es posible que las universidades, centros de investigación u otras organizaciones también hayan realizado investigaciones sobre el tema. Esto podría ser una manera de poner a la película al servicio de una red de apoyo académica que puede amplificar la campaña de impacto. Una audiencia estudiantil es usualmente una audiencia activa y comprometida que puede contribuir en la implementación de una campaña de impacto. Al mismo tiempo, los grupos de expertos pueden participar y aportar con nuevas ideas, datos e información.

## 04. Impact Goals

Cuando el/la cineasta comienza a hacer una película, es posible que en el corazón de la historia ya se hayan contemplado algunos objetivos de impacto. Pero a medida en que se profundiza en la historia y sus complejidades, estos objetivos pueden cambiar o definirse más. La investigación debe aportar a que las metas de impacto se reflejen en objetivos claramente definidos. La [Guía de campo de impacto de Doc Society](#) propone una dinámica de impacto y ofrece las siguientes categorías para el cambio.

- **Cambio en las mentes**
- **Cambio en los comportamientos**
- **Construcción de comunidades**
- **Cambio en las estructuras**

Nosotros sugerimos añadir:

- **Cambio en las condiciones materiales<sup>1</sup>**

El cambio en las condiciones materiales son transformaciones físicas y/o de infraestructura que mejoran las condiciones de vida de las personas o comunidades afectadas por un problema determinado (por ejemplo, construir una represa para evitar inundaciones o recaudar dinero para una acción legal).

La dinámica de impacto y las categorías de cambio propuestas ofrecen un marco útil cuando se trata de formular objetivos de impacto e idear las maneras de alcanzarlos, pero debe usarse como una guía y no como una camisa de fuerza. Otras guías ofrecen un marco más amplio, por ejemplo, **The Video for Change Network** ha creado un conjunto de herramientas que detallan los "Tipos de cambio social".

Más información aquí:

[Video for Change - Impact Toolkit](#)

El impacto no es lo mismo para todas las personas, ni para todas las organizaciones, así que se debe seleccionar el marco que mejor se adapte al proyecto específico... O, de ser necesario ¡Ampliar el marco!

Los objetivos de impacto pueden apuntar a transformaciones a nivel macro, como por ejemplo, influir en la aprobación de una resolución en el Consejo de la ONU o de algún organismo multilateral o de gobierno responsable de la política y la legislación (este nivel implicaría "cambio en las estructuras"). El impacto también puede ocurrir a nivel micro, por ejemplo, lograr un cambio material para una persona o un grupo focalizado ("cambio en las condiciones materiales"). Por grande o pequeño que sea el alcance de los objetivos de impacto, es importante definirlos muy bien para diseñar las acciones para alcanzarlos. La mayoría de las campañas de impacto incluyen objetivos para lograr cambios en diferentes niveles, para lo cual se requerirán diferentes acciones que apunten a las diferentes dimensiones o categorías de cambio.

<sup>1</sup> La Dra. Liani Maasdorp de la Universidad de Ciudad del Cabo ha propuesto mejorar las condiciones materiales o el cambio tangible como un impacto que podría agregarse a la lista propuesta por Doc Society.

## Ejercicio 1: Definir los objetivos de impacto

Las siguientes preguntas ayudan a definir los objetivos de impacto:

- **¿Se han identificado objetivos de impacto al inicio de la realización de la película, pero parecen haber cambiado a medida que avanza?**
- **¿Tiene dificultades para definir y articular los objetivos con claridad?**
- **¿Cómo se pasa de la "sensibilización" a la "acción"?**

Puede ser de ayuda recurrir a la creatividad y la colaboración, así que, si se siente atascado, organice una sesión de lluvia de ideas.

### Lluvia de ideas

Se realiza después de haber investigado y recolectado información suficiente sobre lo que podría lograr la campaña de impacto. Invite al equipo de impacto (esto puede incluir a el/la cineasta, un/una activista, alguien de una organización) y se hace una lluvia de ideas rápida sobre lo que les gustaría lograr (esto podría suceder en persona usando post-its, o de manera virtual usando una plataforma de trabajo colaborativo).

### Identifique sus objetivos de impacto

Resalte los objetivos que se cruzan y en los que todas las partes están de acuerdo. Es mejor tener menos objetivos alcanzables que una larga lista de deseos, pero no se limite en la lluvia de ideas.

Una vez que tenga una lista en la que todos estén de acuerdo, colóquelos en orden de prioridad.

### Resumir

Describa cada objetivo en una oración clara de una línea.

No hay reglas sobre cuántos objetivos puede tener una campaña de impacto, puede tener 1, puede tener 6; sin embargo, plantear entre 3 y 4 objetivos es manejable y permite apuntar a varias dimensiones o categorías de cambio.

## Ejercicio 1: Definir los objetivos de impacto

### Comprobar

¿Puede identificar alguna de las categorías de la dinámica de impacto en los objetivos que ha descrito?

- Cambio en las mentes
- Cambio en los comportamientos
- Construcción de comunidades
- Cambio en las estructuras
- Cambio en las condiciones materiales
- ¿Ha identificado otras dimensiones o categorías de cambio?

Una vez que haya enumerado y acordado los objetivos de impacto, puede pasar a diseñar una estrategia sobre cómo lograr estos objetivos. Para esto, debe identificar a su audiencia y cómo llegar a ella.

## 05. Llegar a la audiencia

Encontrar una audiencia para una película es una tarea ya de por sí desafiante. Para el éxito de la campaña de impacto, la película también tiene que encontrar una audiencia adecuada, que se comprometa con el tema y las acciones propuestas.

La identificación de la audiencia de la campaña de impacto se debe hacer pensando en las personas u organizaciones con quienes es posible organizar proyecciones de la película que estimulen el debate, el diálogo y la acción.

A continuación, se presenta un listado para orientar la identificación de la audiencia de la campaña de impacto:

- Comunidades afectadas por los problemas planteados en la película
- Instituciones educativas
- Instituciones culturales
- Responsables de política
- ONGs
- Festivales de cine
- Espectadores de televisión o plataformas virtuales

### Para dirigirse a la audiencia, es importante tener en cuenta:

- ¿Quiénes son?
- ¿Cuáles son sus hábitos de consumo de medios?
- ¿Cómo hacer que se interesen en ver la película?

### Analicemos estas consideraciones:

Identificar a las audiencias de la película es la clave para desarrollar una campaña de impacto exitosa. Cada historia puede contar una serie de problemas que afectan a diferentes comunidades, atrayendo así a diferentes audiencias.

### Para identificar mejor a la audiencia, se pueden plantear las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los temas tratados en la película?
  - ¿Cuáles son los datos demográficos de la audiencia que se preocupa por los problemas de la película?
  - ¿Cómo se puede llegar a estas audiencias y cuál es el mejor canal para llegar a ellas? Por ejemplo:
- Transmisión en línea
  - Transmisión por televisión
  - Redes sociales
  - Proyecciones presenciales en festivales de cine
  - Cines móviles

Es importante reconocer que las audiencias tienen diferentes hábitos de consumo de medios. No es lo mismo una audiencia que tiene acceso a Internet y puede conectarse a plataformas de transmisión y a las redes sociales que una audiencia a la que se llega través de proyecciones en salones comunitarios. Cuando se dirija a una u otra audiencia, se debe considerar el contexto en el que se va a ver la película y cómo éste afecta la manera como la gente se va a involucrar con los problemas retratados en ella.

### Una vez el público objetivo de la película esté identificado, se puede investigar más para entender mejor a la audiencia, formulando las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las necesidades compartidas entre la audiencia y la campaña de impacto de la película que pueden discutirse, destacarse o abordarse?
- ¿Los objetivos de la campaña se relacionan con temas que afectan a la audiencia y cómo se pueden apoyar mutuamente para lograr un cambio?
- ¿Qué tipo de expertos se pueden invitar como apoyo y/o recurso para la audiencia?
- Si la audiencia va a ver la película a través de una plataforma virtual o una transmisión de televisión, o por otro medio que no sea presencial, y no pueden participar de una discusión en vivo, es necesario pensar otras maneras en que la plataforma de medios puede apoyar la campaña de impacto. Por ejemplo: ¿se pueden organizar entrevistas de radio o participar en un programa de entrevistas sobre el tema? ¿qué tipo de actividades paralelas llegarían también a la audiencia?

**Una vez que se haya averiguado más sobre la audiencia, es necesario incluir en el plan de comunicaciones un plan para que la gente se interese en la película. Algunos aspectos para considerar al elaborar la estrategia de comunicación incluyen los siguientes:**

- ¿Cuál es el lenguaje que se debe utilizar para discutir y explicar el mensaje de la película en términos entendibles y culturalmente apropiados?
- ¿El vocabulario utilizado en la película se conecta con la audiencia? Por ejemplo, algunas comunidades pueden tener su propia forma de hablar sobre el "cambio climático" y será necesario considerarlo tanto en la película como en la campaña de impacto.
- ¿Cómo influye la elección del vocabulario y el lenguaje en la inclusión y/o exclusión de personas a quienes se quiere llegar con la película y el mensaje?
- ¿Cuál es el mensaje de la campaña de impacto y cómo conecta con las necesidades y preocupaciones de la audiencia?

## 06. Desarrollar una estrategia

- La investigación de impacto está hecha.
- Los objetivos de impacto están definidos.
- La audiencia está identificada.
- Ahora: ¿Cómo implementar la campaña de impacto?

La estrategia de impacto es el plan de acción para alcanzar los objetivos de la campaña de impacto. Algunos de los objetivos pueden ser a largo plazo (como un cambio en las estructuras), mientras que otros son de corto plazo: crear conciencia sobre un tema (cambio en las mentes) o pedir al público que firme una petición (cambio en los comportamientos).

**Para el diseño de una estrategia que alcance los objetivos propuestos, se puede empezar con las siguientes preguntas:**

- **¿Quiénes** deberían ver la película?
- **¿Dónde** se puede llegar a ellos y ellas?
- **¿Qué** deberían hacer ellos y ellas después de ver la película?
- **¿Cómo** se puede incentivar a la audiencia a la acción?
- **¿Cuándo** puede suceder?
- **¿Qué** organizaciones pueden apoyar la campaña?

### Ejercicio 2:

## Utilice el marco de mapeo de estrategias para trazar un plan de acción

| OBJETIVO DE IMPACTO | ¿A QUIÉN AFECTA ? | ¿QUIÉN HACE EL CAMBIO? | ¿QUÉ SOPORTE SE NECESITA? | ¿QUÉ OPOSICIÓN PUEDE HABER | ACCIÓN | PLAZO | RECURSOS NECESARIOS |
|---------------------|-------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|--------|-------|---------------------|
|                     |                   |                        |                           |                            |        |       |                     |
|                     |                   |                        |                           |                            |        |       |                     |
|                     |                   |                        |                           |                            |        |       |                     |
|                     |                   |                        |                           |                            |        |       |                     |

*Puede agregar criterios adicionales a este marco y usarlo para redactar un plan de acción para implementar la campaña de impacto.*

## 07. Construyendo alianzas

Una buena campaña de impacto requiere mucho tiempo, trabajo y recursos. Es imposible hacerla solo/a. Se necesita identificar socios que puedan ayudar en su implementación. Los socios ideales son las personas y organizaciones que se pueden beneficiar de la película tanto como la película se beneficia de su apoyo.

### Los socios pueden incluir:

- Organizaciones y grupos de la sociedad civil que trabajan con los temas abordados en la película.
- Financiadores.
- Socios logísticos o técnicos.
- Medios de comunicación.
- Instituciones educativas.
- Líderes y lideresas comunitarias (esto puede incluir autoridades locales, jefes y líderes religiosos).
- Expertos/as en la materia.
- Distribuidores.
- Activistas y personas apasionadas que se sienten motivadas para usar su película para promover un cambio.

El apoyo puede ser de muchas formas. Si bien la financiación es necesaria para ciertos aspectos de la campaña, hay otras maneras que no involucran dinero en las que las organizaciones y las personas pueden apoyar. Pueden ser aportes logísticos como el transporte a un lugar, el lugar para una proyección, o el acceso a la electricidad. Puede ser también un apoyo para que la película llegue a la audiencia correcta, como el acceso a redes de trabajo e intereses compartidos. Hay incluso algunos socios que pueden brindar credibilidad y confianza, lo cual es de gran valor para una campaña de impacto. Al crear alianzas, es importante adoptar un enfoque que aporte a las diferentes dimensiones o categorías de cambio. En los estudios de caso se exponen algunos ejemplos de construcción de alianzas muy interesantes e inspiradoras.

Financiar una campaña de impacto requiere pensar creativamente, conectarse con organizaciones que estén interesadas en utilizar la película y trabajar en conjunto para llegar a la audiencia que se quiere activar y buscar fondos para una implementación en conjunto.

Es posible que para la producción de la película ya haya alguna alianza con una organización, pero quizás este aliado no tenga fondos disponibles para la campaña de impacto. Otras organizaciones posiblemente pueden acceder a fondos que no están disponibles para cineastas. Por ejemplo, una organización que trabaja en combatir el cambio climático puede acceder a fondos de acción climática a los que no tiene acceso un equipo de filmación. Una vez se ha identificado si la película puede apoyar el trabajo que hace una organización aliada, se pueden hacer propuestas conjuntas para solicitar fondos para la campaña de impacto, e incluso ofrecer apoyo para la elaboración de propuestas que la organización ya está elaborando.

## 08. Financiación y apoyo

No hay forma de evitarlo: una campaña de impacto necesita recursos financieros. El equipo de impacto necesita ganarse la vida y hay muchos costos de operación que cubrir.

### Al planificar la campaña y solicitar financiamiento, se debe considerar:

- Los costos de un equipo (productor/a de impacto, facilitadores/as que generen diálogos o actividades después de las proyecciones).
- Si el/la cineasta va a participar en la campaña de impacto, su tiempo debe ser presupuestado.
- Costos de marketing y publicidad. Dependiendo de la campaña, se puede incluir: un/a publicista y/o estrategia de redes sociales, la impresión de volantes o materiales, el diseño y mantenimiento de un sitio web y la presencia en redes sociales.
- Recursos para traducir la película a idiomas accesibles para la audiencia.
- Honorarios de expertos/as que acompañen la proyección de la película. En ocasiones, dependiendo del tema, se puede requerir apoyo psicosocial, legal o de cualquier otro/a profesional, especialmente si el contenido es sensible o traumático.
- Gastos de viaje o viáticos para que las personas clave, como el/la protagonista y/o expertos/as en el tema, asistan a la proyección.
- Alquiler de lugares y equipos para la proyección.
- Refrigerios para los/las participantes y para la audiencia.
- Gastos de transporte.
- Impresión y diseño de materiales de apoyo como folletos con información y recursos adicionales, además de los honorarios de expertos/as, editores/as que produzcan contenidos de calidad.

Se debe considerar qué alianzas ya están establecidas o qué nuevas se pueden establecer para cubrir algunas de estas necesidades y complementar el presupuesto.

## 09. Implementación

- Los objetivos de impacto están definidos.
- La estrategia de impacto está diseñada.
- Las alianzas están construidas.
- Hay fondos recaudados.

Ahora es el momento de volver al mapa estratégico y redactar acciones y cronograma de implementación de la campaña de impacto.

### Las acciones de la campaña de impacto pueden incluir:

- Proyecciones en cines y/o festivales, transmisiones en un medio de comunicación o red social, proyecciones comunitarias (incluidas proyecciones de cine móvil), proyecciones en instituciones académicas y/o educativas.
- Publicidad en plataformas de medios en la que se pueda transmitir el mensaje y crear conciencia sobre la película y el tema.
- Acciones que llamen a la acción, promuevan el compromiso de las audiencias, les den ideas sobre qué pueden hacer y propongan maneras de apoyarles para que lo hagan.
- Campaña en redes sociales.
- Organizar y participar en mesas redondas y paneles de discusión sobre el tema.
- Producir y difundir recursos adicionales como volantes, folletos, enlaces a organizaciones y a medios de comunicación relevantes.
- Crear un sitio web que describa la campaña.
- Contar con un boletín de campaña o blog.

## Proyecciones

Aplicar a festivales de cine de amplio reconocimiento es una excelente manera de empezar la campaña de impacto, pues atraen la atención de los medios y ayudan a construir el perfil público de la película. Las proyecciones acompañadas por paneles de discusión promueven la participación de los medios y de la audiencia, son un espacio ideal para presentar los objetivos y las acciones de la campaña de impacto y alentar a las personas a participar y/o tomar medidas.

Sin embargo, estas proyecciones tienen un inicio y un fin claro (y mucho más corto que toda la campaña de impacto). Si la película gana premios o genera excelentes críticas, esto se puede aprovechar para visibilizar la campaña de impacto. Las buenas críticas y el boca a boca hacen que más personas quieran ver la película. La atención de la prensa es una oportunidad para resaltar el problema y hacer un llamado a la acción.

Juntos, las proyecciones en festivales, la atención de la prensa y las menciones en redes sociales ayudan a que otras personas u organizaciones se interesen en organizar futuras proyecciones. Para sacarle el mejor provecho a una proyección en un festival, es importante asegurarse de invitar a las personas y organizaciones clave, que ya se han identificado antes:

- Actores clave (por ejemplo, responsables de política, figuras públicas de alto perfil)
- Organizaciones influyentes
- Comunidades
- Instituciones académicas
- Escuelas

Cuando la proyección es acompañada por un panel de discusión, es muy importante contar con un/a facilitador/a que guíe el diálogo, oriente a la audiencia sobre dónde se puede encontrar información relevante sobre el tema, sobre cómo se puede participar de la campaña de impacto, cómo pueden tomar medidas y, de ser necesario, cómo conectarse con redes u organizaciones que trabajan en el tema.

La interacción entre el/la facilitador/a y la audiencia también puede servir como una acción colectiva para generar ideas para la campaña de impacto. Se puede preguntar al público qué creen que podrían hacer y animarlos a que aporten sus propios conocimientos e ideas. La inclusión de la audiencia genera mayor apropiación y sentimiento de que se está actuando en colectivo, lo cual es clave para aumentar el alcance de la campaña de impacto.

## 10. El enfoque de impacto de STEPS

Durante más de dos décadas, STEPS ha producido documentales que invitan a la reflexión e inspiran el cambio social.

A partir de nuestra experiencia como creadores de contenido, desde STEPS reconocemos la necesidad de garantizar que estas historias lleguen a las comunidades más afectadas por los problemas retratados en las películas. Usualmente estas comunidades no tienen acceso a los principales medios de comunicación, cines o emisoras. Para subsanar esta brecha, construimos una red de cines móviles en todo el sur de África. Hemos trabajado con organizaciones aliadas, capacitando facilitadores para organizar proyecciones y fomentar la participación de la audiencia. Hemos trabajado especialmente con jóvenes, a menudo de áreas marginadas o de escasos recursos, para que se conviertan en facilitadores/as de las discusiones que acompañan las proyecciones de las películas. Estamos convencidos de que, si los jóvenes tienen acceso a información, redes de apoyo y conocimiento, se van a motivar y a movilizar para transformar los problemas de sus comunidades y se van a convertir en actores clave en las campañas de impacto de las películas que producimos.

Por otro lado, el trabajo con líderes y lideresas comunitarios, autoridades locales y responsables de la toma de decisiones, puede conducir a cambios en las políticas públicas nacionales, garantizando que las voces de las y los jóvenes sean escuchadas y se aborden sus necesidades. El enfoque inclusivo utilizado en las proyecciones ha demostrado ser una metodología eficaz para lograr el cambio social a través del cine. Para profundizar en el proceso y el impacto de nuestra metodología de facilitación, puede ver los estudios de caso de **The Mother at 15** y **I am Sheriff** que se describen más adelante en esta Caja de herramientas.

## 11. Formación de facilitadores/as

En STEPS formamos activistas para que utilicen el cine como una herramienta de transformación social. El cine es un recurso único que permite tener discusiones abiertas con diversas audiencias sobre temas relevantes. La proyección de una película es una puerta para abrir diálogos y crear un entorno de aprendizaje conjunto. Para maximizar el impacto de estas proyecciones, es crucial involucrar a las personas y organizaciones interesadas y relevantes, tales como organizaciones con conocimiento del tema y con presencia en la región, líderes y lideresas comunitarias, representantes del gobierno, educadores y educadoras y, por supuesto, a la propia comunidad.

La facilitación de una proyección de una película se basa en un ciclo de aprendizaje que permite a la audiencia reflexionar sobre sus experiencias al ver la película y aprender de ella. Durante la facilitación se alienta a la audiencia a vincular los problemas planteados con sus propias vidas y considerar las acciones que pueden tomar para generar procesos de cambio.



En los estudios de caso se puede explorar con mayor profundidad cómo se implementa este ciclo de aprendizaje en la práctica.

## 12. Medición del impacto

Cuando se utiliza una película como herramienta para el cambio social, el éxito no se mide sólo en la aclamación de la crítica y el alcance de la audiencia, sino también por el impacto que ha logrado, es decir, la capacidad de la película para lograr un cambio. En el artículo, *Reel to Real: ¿Pueden los documentales cambiar el mundo?*, el autor reconoce lo difícil que es cuantificar el impacto de una película, ya que el cambio a menudo ocurre sutilmente y no siempre es visible, pues muchas veces sucede dentro de las mentes de las personas (Jones, 2011). Este cambio en las mentes, aunque invisible, es de mucha importancia, pues al influir en los pensamientos de las personas y en cómo se ven a sí mismas o a un problema en particular, se puede incidir en su capacidad para cambiar y/o actuar (cambio en los comportamientos). Sin embargo, cuando se trata de medir este impacto surgen algunas preguntas: ¿cómo se puede medir y evaluar este impacto? ¿por qué es importante hacerlo?

### La Guía de impacto del Fledgling Fund señala que:

- Los datos son una herramienta increíblemente útil no sólo para informar y, de ser necesario, ajustar la estrategia de la campaña de impacto, sino también para comunicarse de manera efectiva con las personas y organizaciones interesadas. Recopilar y analizar datos desde el principio y luego compartir lo que revelan tanto interna como externamente es fundamental. La creación por adelantado de un plan de recolección de información garantiza que la información recopilada, tanto cuantitativa como cualitativa, sea oportuna, útil y se ajuste a las necesidades de su campaña y las de las partes interesadas.

### ¿Cómo recopilamos datos cuantitativos? Hay dos formas sencillas:

#### 1. Encuestas en persona o en línea, después de la proyección

- a. La encuesta debe contener preguntas clave alineadas con los objetivos de la campaña de impacto y la audiencia a quien se quiere llegar.
- b. Debe ser simple, breve y fácil de responder.

#### 2. Informes de la proyección

- a. Es importante hacer un registro escrito de cada proyección.
- b. STEPS ha creado esta [Plantilla](#) que se puede utilizar o adaptar.

Los datos cuantitativos son importantes porque pueden reflejar cuántas personas ven la película y sus datos demográficos. Existen también datos cuantitativos de fuentes de segunda mano que permiten rastrear cambios en los comportamientos a lo largo del tiempo (por ejemplo, reducción en las ventas de bolsas de plástico, o el aumento en la asistencia escolar de niñas embarazadas).

Si bien los datos cuantitativos, recopilados a través de encuestas, informes o documentos de segunda mano, ofrecen información valiosa sobre la audiencia que vio la película, su ubicación, género, edad y nivel de familiaridad con el tema, es necesario considerar el impacto de manera más amplia, incluyendo cómo la película está contribuyendo a motivar el compromiso de las personas, a educarlas en el tema, o a la construcción de un movimiento (Curtis, 2015).

Por eso, no se debe subestimar el valor de los datos cualitativos. A algunos financiadores, medios de comunicación y organizaciones aliadas les interesa saber cómo la audiencia ha respondido a la película, cómo consideran ellos y ellas que la película ha cambiado sus mentes y comportamientos. Como parte de los datos cualitativos se pueden incluir las observaciones de los/las facilitadores sobre las reacciones de la audiencia durante la proyección y la discusión sobre la película.

### Algunas de las formas para capturar información cuantitativa incluyen:

- Documentación visual: fotos claras y, cuando sea posible, videoclips cortos de proyecciones y discusiones.
- Informes de medios y redes sociales: registro de todo lo que se publica en los medios o en las redes sociales sobre la película o sobre el tema.
- Historias de cambio: es importante hacer un seguimiento de las acciones y los cambios generados a nivel individual, comunitario o político, como resultado de la proyección y las discusiones sobre la película. La recolección de esta información se puede hacer a través de entrevistas, que se pueden documentar en historias escritas o filmadas. Esto funciona mejor cuando se hace con las mismas personas durante un período de tiempo más largo, pues permite ver cambios a mediano y largo plazo.
- Reflexión sobre los objetivos: siempre hay que estar monitoreando y evaluando el proceso, tomar notas para que las observaciones y comentarios puedan contrastarse con otros datos recopilados. Algunas preguntas guía para monitorear y evaluar el proceso son:
  - ¿Las proyecciones y las discusiones hablan de los objetivos de impacto?
  - ¿Las proyecciones alientan al público a participar en la campaña de impacto?
  - ¿Hay acciones claras que se puedan tomar y los miembros de la audiencia expresan el deseo de tomar estas acciones?

## 13. Plazos para el impacto

Una de las claves para impulsar una campaña de impacto es el compromiso a largo plazo: los cambios no pasan de la noche a la mañana.

Promover cambios sociales a partir de una película requiere paciencia y perseverancia. Es posible que el estreno de la película o el lanzamiento de la campaña de impacto generen un gran primer impulso (interés de los medios, compromiso de alto nivel, respuestas claras y contundentes de la audiencia). Este suele ser un gran momento para movilizar la acción. Pero mantener estas acciones, renovar el interés y lograr un cambio profundo lleva años. Afortunadamente, la película seguirá haciendo su trabajo para que quienes la vean sean conscientes, se interesen y se preocupen por un tema, incluso cuando el/la cineasta ya esté en otro proyecto y la campaña de impacto haya terminado.

Para que la campaña de impacto de la película tenga un mayor alcance en el tiempo, es clave asegurarse de contar con redes y organizaciones de apoyo y respuesta, así como con las comunidades o personas afectadas. Hay que mantenerse comprometido, seguir adelante y estar listo para reiniciar la campaña si el entorno sociopolítico lo requiere. El impacto puede ser muy tangible en ciertos momentos, pero la mayoría de las veces ocurre lentamente y nunca es lineal.

## 14. Estudios de caso

La Caja de herramientas de impacto contiene cuatro estudios de casos inspiradores del continente africano. Cada estudio de caso refleja un enfoque de impacto diferente.

El impacto no es "talla única". Cada uno de los estudios de caso recopilados acá, presentan elementos inspiradores, que se pueden adaptar a medida que se desarrolla la estrategia de impacto de una película.

**Gracias por la lluvia**, Kenia, Noruega.

**Soy el sheriff**, Lesotho.

**Madre a los 15 años**, Malawi.

**Esta tierra**, Sudáfrica.

## 15. Recursos útiles

El campo de conocimientos sobre el impacto social es generoso en recursos y experiencias. Muchas organizaciones han compartido documentos y estudios de caso que pueden ser muy útiles cuando se trabaja en una campaña. A continuación, se muestran algunos enlaces útiles para profundizar en el impacto, aprender de lo que otras personas han hecho y/o identificar aliados potenciales. También se incluyen organizaciones que podrían servir como socios al planificar las evaluaciones de impacto.

### Recursos en línea para respaldar la planificación de impacto

**Doc Society** es una organización sin fines de lucro que ha realizado un trabajo innovador en todo el mundo usando documentales para el impacto social. La [Guía y la Caja de herramientas](#) de Doc Society están disponibles en varios idiomas y se pueden descargar gratis.

**The Good Pitch** conecta a los/las cineastas con potenciales organizaciones socias que pueden apoyar la campaña de impacto. [Aquí](#) se puede conocer más sobre esta oportunidad.

**El Fledgling Fund** ha apoyado el impacto durante más de 10 años. Han creado un Libro de trabajo de impacto que ofrece una [guía](#) paso a paso para diseñar una campaña de impacto. También han desarrollado [estudios de caso](#) con información valiosa.

**El Proyecto Quipu** de Perú es un proyecto documental interactivo. Tienen un [cortometraje sobre el impacto](#) y también tienen [recursos](#) sobre enfoques de impacto innovadores.

**Nodo Sur** es una iniciativa que fortalece el ecosistema de cine como herramienta de impacto social y diálogo en Colombia y América Latina. A través de laboratorios de formación, redes de exhibición comunitaria, campañas de impacto, metodologías de diálogo y colaboración regional, Nodo Sur impulsa experiencias que conectan el cine con la acción colectiva y el cambio social. Conoce más en [su sitio web](#) y en [Instagram](#).

## Iniciativas en el continente africano

**STEPS** tiene una red de socios para organizar proyecciones móviles y debates, siguiendo el proceso descrito en El enfoque de impacto de STEPS. La organización está presente en Botsuana, Lesoto, Malawi, Sudáfrica, Uganda, Zambia y Zimbabue. ([www.steps.co.za](http://www.steps.co.za)).

Hay varias organizaciones en el continente que, como STEPS, organizan proyecciones móviles y activaciones a través del cine. Como se describe en "Construyendo alianzas", es posible establecer relaciones con otras iniciativas para llegar a audiencias urbanas y rurales en todo el continente.

**Cinéma Numérique Ambulant (CNA)** organiza proyecciones móviles en nueve países francófonos de África. CNA proyecta películas del continente para audiencias rurales que generalmente no tienen acceso al cine. Las furgonetas móviles de proyección de cine viajan a través de las zonas rurales para hacer proyecciones al aire libre de películas que llevan mensajes sobre prevención de la malaria, el matrimonio infantil, la prevención del VIH/SIDA, el agua potable y el saneamiento, entre otros. ([www.c-n-a.org](http://www.c-n-a.org)).

**MobiCINÉ** tiene sede en Senegal y lleva cine a pueblos y zonas rurales, escuelas, centros culturales y espacios públicos, proyectando predominantemente contenido africano y creando conversaciones en torno a los temas presentados en las historias. (<https://www.facebook.com/mobiCINEDakar/>).

**Sunshine Cinema** gestiona una red de cines móviles en el sur de África. Las proyecciones son organizadas por facilitadores/as capacitados/as y apoyan también la distribución para el impacto. (<https://sunshinecinema.org/our-work/>).

**Docubox** es un fondo cinematográfico de África Oriental para cineastas africanos que ayuda a producir y distribuir contenido sobre el continente. Ofrece becas de capacitación y desarrollo. Han apoyado proyectos innovadores como Thank you for the Rain (<https://www.mydocubox.org/impact.php>). Organizan proyecciones de películas bajo el esquema de Shorts, Shorts and Shots. (<https://www.mydocubox.org/index.php>).

**Manyatta Screenings** es una experiencia de proyección alternativa de cortometrajes de África Oriental, especialmente de Burundi, Comoras, Yibuti, Etiopía, Eritrea, Kenia, Madagascar, Mauricio, Reunión, Ruanda, Seychelles, Somalia, Somalilandia, Tanzania y Uganda. (<https://www.manyattascreenings.org/>).

docLOVE es una iniciativa de la Asociación de Cine Documental de Sudáfrica, enfocada en promover el compromiso a través del cine con proyecciones mensuales gratuitas en Ciudad del Cabo, Johannesburgo y Makhanda. (<https://docfilmsa.com/doclove/>).

## 16. Referencias

**Curtis, S. (2015).** Personal Affect: The Impact of Measuring Impact, International Documentary Association. <http://www.documentary.org/feature/personal-affect-impact-measuring-impact>.

**Doc Society 2022,** The Impact Field Guide and Toolkit. Disponible en línea en: <https://impactguide.org>.

**Engage Media and Video4Change Network,** The Video for Change Impact Toolkit. Disponible en línea en: <https://toolkit.video4change.org/what-is-impact-toolkit/>.

**Jones, E. (2011),** Reel to Real: Can documentaries change the world? The Guardian, 6/10/2011, pp3,4. Disponible en línea en: <https://www.theguardian.com/film/2011/oct/06/documentaries-puma-creative-impact-award>.

**Thank You For The Rain docimpacthi5.** Disponible en línea en: <https://docimpacthi5.org/films/thankyoufortherain>

Con el apoyo de:

**Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo**

**DW Akademie**





Escrito por Miki Redelinghuys.

Con aportes de Elaine Maane, Tiny Mungwe, Don Edkins y Theresa Hill.

Traducido al español por Paula Gutiérrez Martínez

Diseño y maquetación por Twoshoes Design.

©STEPS 2022



7 Glynnville Terrace  
Gardens  
Ciudad del Cabo 8001  
Sudáfrica

[www.steps.co.za](http://www.steps.co.za)