

La incidencia política desde las ONG y los movimientos sociales

Activismo desde el enfoque de los derechos humanos

Unidad II: Diseño de un proceso de incidencia política.





Esta obra se rige por la Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)¹.

Usted es libre de:

- Compartir - Copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato.
- Adaptar - Remezclar, transformar y crear a partir del material.

Bajo las condiciones siguientes:

- Reconocimiento - Debe reconocer adecuadamente la autoría, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de una manera que sugiera que tiene el apoyo del licenciador o lo recibe por el uso que hace
- NoComercial - No puede utilizar el material para una finalidad comercial.
- CompartirIgual - Si remezcla, transforma o crea a partir del material, deberá difundir sus contribuciones bajo la misma licencia que el original.

No hay restricciones adicionales - No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que legalmente restrinjan realizar aquello que la licencia permite.

Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para aquellos elementos del material en el dominio público o cuando su utilización esté permitida por la aplicación de una excepción o un límite.

No se dan garantías. La licencia puede no ofrecer todos los permisos necesarios para la utilización prevista. Por ejemplo, otros derechos como los de publicidad, privacidad, o los derechos morales pueden limitar el uso del material.



Autoría:

Irene González Pijuan

Quique Gornés Cardona

Manel Rebordosa Costa-Jussà

¹ Para más información sobre esta licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Índice

1. Introducción.....	4
La metodología EGyBDH en el ciclo de incidencia.....	4
2. Análisis de situación.....	6
Análisis de coyuntura.....	6
Análisis de la situación basado en enfoque de género y derechos humanos.....	7
Dimensiones o categorías de los derechos humanos.....	8
Análisis de los derechos humanos y derechos de las mujeres según los estándares internacionales y su configuración nacional.....	9
Identificación y asignación de roles.....	9
Análisis diferencial de la situación para mujeres y hombres.....	10
Definición de objetivos.....	11
3. Diseño de la estrategia de intervención.....	13
La Matriz de Planificación de Proyectos.....	14
Mensaje y comunicación dentro de los procesos de incidencia política.....	16
4. Evaluación del proceso de incidencia política.....	19

1. Introducción

Este curso está planteado para afrontar procesos de incidencia política desde organizaciones sociales con intereses públicos, sociales o generales.

Para realizar un proceso de incidencia política se debe tener presente que la realidad es compleja. Existen multitud de factores, actores y oportunidades que se deben tener en cuenta. La experiencia nos muestra que los procesos de incidencia política desde el ámbito social no suelen ser cuestiones planificadas sino que se van estructurando a medida que se avanza: se detecta un problema o conflicto y se responde en consecuencia, si el problema persiste se va aumentando la intensidad en las actuaciones. Por esta razón, es imprescindible que llegado un determinado momento, aunque ya se hayan iniciado las acciones de incidencia, reflexionemos y realicemos un diagnóstico de la situación.

La cuestión más importante que se tratará en este módulo es el paso desde la dinámica de acción improvisada hasta un proceso de incidencia política identificado, planificado, ejecutado y evaluado. Dicho proceso deberá ser conceptualizado a partir del análisis de la realidad en tanto que espacio en el que se producen violaciones de derechos humanos.

Disponer de planificación en un proceso de incidencia significa poder actuar de forma rápida ante una eventualidad sin necesidad de improvisar. Es muy importante la diferencia entre la capacidad de respuesta y la improvisación. La capacidad de respuesta ante una eventualidad supone que ya se tienen preparados una serie de mecanismos para hacer frente a una situación que se sabe que puede ocurrir aunque no se sabe cuándo.

Además, con acciones improvisadas resulta imposible conseguir el nivel de impacto que se desea en un proceso de incidencia: tal vez se pueda conseguir solucionar el problema específico pero no se conseguirá fortalecer el movimiento social y profundizar la democracia.

Programar no implica que se deba ser rígido e inflexible. El ámbito de la incidencia política estará siempre sujeto a múltiples y variados cambios que afectarán al proceso de incidencia. También, es un error aferrarse a una planificación determinada porque en el ámbito de los procesos de incidencia suelen surgir de improviso ventanas de oportunidad aprovechables para el proceso.

La metodología EGyBDH en el ciclo de incidencia

La metodología del denominado Enfoque de Género y Basado en los Derechos Humanos proporciona las herramientas adecuadas para poder planificar un proceso de incidencia política. El marco de intervención de este enfoque se centra en visibilizar y operativizar el ejercicio de los derechos humanos

para todas las personas, colectivos o pueblos, prestando especial atención a aquellas tradicionalmente excluidas, donde la brecha de vulneración de derechos es mayor. En este sentido, la metodología que aquí se describe tiene como objetivo contribuir a los cambios y transformaciones de situaciones de vulneración de derechos para lograr resultados en el ejercicio de los mismos y generar procesos de cambio.

El EGyBDH representa entonces un cambio de mirada respecto al ciclo de proyectos tradicional aunque incorpora sus herramientas y enfoque. No se debe pensar como algo cerrado, exhaustivo y sistemático sino como una guía de pasos, aspectos y cuestiones a tener en cuenta al diseñar un proceso de incidencia.

Para saber más

Para una visión en detalle del EGyBDH se puede consultar el documento L'ENFOCAMENT ESTRATÈGIC DE GÈNERE I BASAT EN DRETS HUMANS (EGiBDH) (sólo disponible en catalán)

[Disponible Online](#)

2. Análisis de situación

La primera pregunta que se debe hacer al plantear la estrategia de un proceso de incidencia es en qué contexto social, político, cultural y ambiental vamos a trabajar en clave de género y derechos humanos. Para iniciar el proceso de comprensión de la realidad se recomienda realizar un análisis de coyuntura.

Análisis de coyuntura

Se llama estructura socioeconómica a los elementos fundamentales que conforman nuestra sociedad. Éstos cambian de forma lenta con el tiempo; nos referimos, por ejemplo, al sistema económico imperante en un país o región, a la propiedad de los medios de producción, escala de valores o ideología, tipo de gobierno o carácter del Estado (totalitario, democrático), etc.

En cambio, la coyuntura se refiere a la relación o vinculación entre los elementos que conforman esta estructura. Tiene una connotación de articulación entre actores, elementos o instituciones. Se podría decir que es el presente intercalado en una estructura. Es decir, un análisis de coyuntura indica, por ejemplo, si el momento temporal es o no favorable para realizar una acción determinada. Se observan los actores y sectores sociales en “movimiento”, cómo interactúan entre sí, por qué razón y qué consecuencias tiene. Asimismo, un proceso de incidencia bien planificado permite actuar sobre la coyuntura y modificar tendencias que puedan afectar de forma negativa a la problemática que se pretende abordar.

El análisis de coyuntura debe tener en cuenta, además de la articulación de la realidad, nuestra inserción en ella. Es decir, las acciones que se propongan formarán parte de esta articulación y un buen análisis nos permitirá evaluar su pertinencia y suponer los efectos que tendrán.

Un análisis de coyuntura permite:

- Comprender los sucesos que ocurren en un momento determinado, integrando los eventos económicos, políticos e ideológicos, tanto locales como internacionales y leyéndolos en clave de violaciones de derechos humanos.
- Fortalecer la capacidad de análisis de la realidad e iniciativa de conducción.
- Sentar las bases firmes para efectuar un Plan de Acción adecuado a las circunstancias.

Las categorías que se deben tener en cuenta para realizar un análisis completo de coyuntura son las siguientes:

- **Acontecimientos.** Son aquellos hechos que adquieren una relevancia especial para la sociedad, país o región. Por ejemplo, elecciones generales, huelgas, cumbres, golpes militares o catástrofes naturales. Se deben identificar, así como analizar su importancia en el conjunto de la sociedad.
- **Escenarios.** Se refieren al lugar donde se desarrollan las tramas sociales y políticas y se toman las decisiones. Cambiar de escenario puede tener como consecuencia cambiar de proceso. Los escenarios pueden ser las calles, lugares públicos o Parlamento en una democracia, los gabinetes si se trata de un gobierno hermético o inaccesible, o bien los cuarteles en un gobierno militar.
- **Análisis de Actores.** Se trata de estudiar cuáles de ellos adquieren más relevancia o en qué posición se sitúan dentro de la estructura y cómo se relacionan entre ellos. Estos actores pueden ser personas, grupos sociales, sindicatos, partidos, medios de comunicación, instituciones, etc.
- **Relación de fuerzas.** Se debe evaluar la correlación de fuerzas existente entre los actores identificados como relevantes en la coyuntura. Si existen relaciones de confrontación, coexistencia o cooperación o bien si éstas son de igualdad, dominio o subordinación.
- **Articulación entre estructura y coyuntura.** Esta parte es la que nos indica las causas o futuros efectos que pueden tener sobre la estructura los acontecimientos que se han identificado. Una huelga general, por ejemplo, tiene su origen en deficiencias en la estructura económica de un país. Definir qué factores de la estructura originan los acontecimientos sirve también para elaborar nuestro análisis del problema que queremos abordar, tal y como se verá en el siguiente apartado.

Una vez analizadas estas categorías que, lógicamente, se entrelazan entre ellas, se podrá obtener una visión de las relaciones inherentes al momento actual de la sociedad que permitirá abordar una estrategia evaluando la pertinencia de las acciones definidas en la coyuntura actual.

Análisis de la situación basado en enfoque de género y derechos humanos

El siguiente paso a realizar será, en el contexto de esta realidad que nos transmite el análisis de coyuntura, poder identificar una problemática y vincularla al ejercicio de un derecho. Por ejemplo, la **malnutrición infantil** -problemática- se vincula al **derecho a una alimentación adecuada a niños y**

niñas- artículo 25 de la Declaración Universal de Derechos Humanos- y el **derecho de las mujeres a una alimentación adecuada durante embarazo y lactancia** -artículo 12 de la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación sobre la Mujer.

El hecho de vincular problemática y derecho no significa centrarse en un único derecho en concreto; podrían surgir a lo largo del proceso vulneraciones de otros derechos en relación al mismo tema (la malnutrición infantil se relaciona con el derecho de las personas a recibir una atención médica adecuada y el de las mujeres a una asistencia sanitaria adecuado durante el embarazo, pre y post parto).

La importancia de este enfoque radica en abordar las causas estructurales de cada problemática en lugar de solamente las consecuencias que son las que se hacen visibles en el contexto social. Para llevar a cabo esta primera fase hay que tener en cuenta cuatro aspectos clave: la identificación de las distintas dimensiones o categorías de derechos humanos, análisis del derecho según los distintos estándares y configuraciones regionales y nacionales, identificación y asignación de roles y análisis diferencial de la situación para hombres y mujeres.

Dimensiones o categorías de los derechos humanos

Según la teoría de los derechos humanos, éstos adquieren distintas dimensiones: disponibilidad, accesibilidad, aceptación, calidad, sostenibilidad y participación. Esta clasificación puede ser útil para analizar las posibles situaciones que se derivan de la violación de un derecho.

- i. **Disponibilidad:** Establecimientos, recursos, insumos, programas, bienes o servicios disponibles para el cumplimiento del derecho.
- ii. **Accesibilidad:** La no discriminación en la prestación de los servicios tanto en su sentido físico como geográfico, cultural, económico y religioso de los mismos.
- iii. **Aceptación:** Si los servicios responden a los valores de las personas usuarias.
- iv. **Calidad:** No solo se refiere a la calidad técnica valorada por la oportunidad, integridad y efectividad de las acciones sino también a la calidad humana para satisfacer las expectativas de quienes prestan y quienes reciben los servicios.
- v. **Sostenibilidad:** Continuidad en el tiempo y compatibilidad de la estructura y el funcionamiento planteado con los valores culturales y éticos del grupo involucrado y la sociedad.
- vi. **Participación:** Intervención de particulares en actividades públicas en tanto que portadores de intereses sociales.

Es importante entonces analizar todas aquellas dimensiones de un derecho que están siendo vulneradas. Respecto a la malnutrición infantil, se pueden recibir ayudas alimentarias que sólo sean puntuales, o alimentos no adecuados o asimilables culturalmente, o impuestos por otros organismo/privado/institución sin la intervención de los afectados, etc. Todo ello vulneraría el derecho a la alimentación adecuada aunque hubiese “comida disponible”.

Análisis de los derechos humanos y derechos de las mujeres según los estándares internacionales y su configuración nacional

El EGYBDH se basa en los estándares internacionales de derechos humanos, poniendo especial atención en los derechos de las mujeres y en la igualdad efectiva de género. Entonces, es fundamental realizar un análisis de dichos estándares para definir el marco de la intervención y los referentes adecuados para emprender el proceso de incidencia.

Para ello es imprescindible conocer los distintos mecanismos de protección de los derechos humanos existentes (convencionales y no convencionales) y establecer vínculos con la problemática central para dar un marco a la intervención.

Para saber más

Es posible disponer de una amplia perspectiva del conjunto de mecanismos existentes de protección de los derechos humanos en la página del Alto Comisionado para los Derechos Humanos (www.ohchr.org)

Por otro lado, el principal garante de los derechos humanos y derechos de las mujeres es el Estado. Entonces, una vez analizados sus compromisos internacionales será necesario estudiar la legislación del mismo y las políticas públicas que desarrolla alrededor del derecho vulnerado.

Este apartado contribuye a institucionalizar jurídicamente los derechos con los que se trabaja y completar de forma sustancial el análisis de coyuntura y descripción del contexto.

Identificación y asignación de roles

En esta fase se identifican y asignan roles a los actores que de forma directa o indirecta tienen una relación con la problemática identificada, el derecho vulnerado y la población afectada.

- i. **Titulares de derechos:** se reconocen como titulares de derechos a todas las personas y colectivos. Así, cuando enfrentamos una problemática o conflicto social, debemos hacer un análisis en profundidad de quienes son los “afectados” considerando todas las dimensiones de los derechos vulnerados.

ii. **Titulares de obligaciones:** tanto los derechos humanos como los derechos de las mujeres son compromisos ineludibles del Estado. Por lo tanto, los titulares de obligaciones son todas las instituciones, entidades, personas y organizaciones que formen parte de la estructura del Estado. En particular, estas obligaciones se resumen en proteger los derechos a través de políticas activas de promoción y legislación, respetarlos evitando la adopción de medidas que impidan, obstaculicen, limiten o restrinjan su ejercicio y garantizarlos estableciendo los medios necesarios para, en caso de vulneración, perseguir, sancionar y reparar en la medida de lo posible la situación generada.

iii. **Titulares de responsabilidad:** a diferencia de las obligaciones del Estado, la responsabilidad tiene un carácter más moral y ético, relacionado con el concepto de ciudadanía, democracia y derecho. Así, las personas y colectivos titulares de responsabilidad son las familias, la comunidad, las organizaciones sociales y comunitarias, movimientos sociales, ONGs, iglesias, empresas y diversas instituciones formadas por ciudadanos y que juegan un rol en la sociedad.

Esta clasificación supone una asignación de roles que deberá ser complementada con un análisis de las relaciones que se establecen entre distintos actores y su postura respecto al proceso de incidencia. La sociedad actual es altamente compleja y existen infinidad de interacciones entre la esfera pública y privada, con lo cual es importante definir, una vez determinada la titularidad de cada actor, su capacidad de decisión con respecto al proceso de incidencia y su postura frente al mismo.

En el momento de iniciar un proceso de incidencia política, se presume que los titulares de derecho, o “afectados”, no tienen todas las capacidades o posibilidades necesarias para exigir sus derechos y que los titulares de obligaciones y responsabilidades no tienen las capacidades para hacerlo cumplir. Por ello, es necesario delimitar qué actores están implicados directamente en el proceso de decisión que conlleva al cumplimiento del derecho y resolución del conflicto social, qué actores influyen en esa esfera de decisión aunque no participen directamente de ella y si los mismos son favorables, neutros o contrarios al objetivo propuesto.

Generar un mapa de actores completo incluyendo interrelaciones entre ellos, poder u oportunidad en la toma de decisiones, roles en el ejercicio del derecho y postura frente al conflicto es vital para el desarrollo de la intervención.

Análisis diferencial de la situación para mujeres y hombres

En un análisis diferencial se identifican las distintas miradas de mujeres y hombres en relación a sus problemas específicos, objetivos y potencial. Su característica principal es una diferenciación entre las necesidades prácticas (que aseguran la satisfacción de las necesidades básicas) y los intereses

estratégicos, que apuntan a una transformación estructural.

Por ello para realizar el análisis diferenciado se deben tener en cuenta las siguientes premisas:

- Analizar la vulneración del derecho considerando todas sus dimensiones y su especificidad desde los derechos de las mujeres.
- Análisis de las diferencias que se establecen culturalmente entre hombres y mujeres que limiten el ejercicio del derecho.
- Identificación de espacios o mecanismos para la toma de decisiones respecto al control de los recursos de forma disgregada por sexos.
- Identificación de prácticas discriminatorias en los escenarios o espacios donde se llevará a cabo la intervención.
- Levantamiento de datos sobre los roles que desempeñan hombres y mujeres con respecto a la intervención planteada.
- Analizar el acceso diferenciado entre mujeres y hombres a los beneficios relacionados con el proceso de incidencia.
- Identificación de intereses diferenciados que deben considerarse para la consecución de los objetivos.

Definición de objetivos

Una vez completado el análisis de situación, fundamentado en una investigación amplia y contrastada de causalidades y consecuencias, toca definir en qué aspecto de los descritos se focalizará el proceso de incidencia y qué estrategia se va a llevar a cabo para incidir en él.

Una estrategia es un conjunto de acciones que se planifican para lograr un determinado fin u objetivo. Ello implica la capacidad de anticiparse a lo que ocurra en el entorno respecto al tema o conflicto que se esté abordando.

Generalmente los objetivos se expresan bajo dos formas: negativamente cuando se pretende poner fin a una situación o problema determinado, o positivamente cuando se exige una acción o reforma o se

propone una alternativa.

Dichos objetivos deben ser pertinentes para la situación de interés, coherentes y complementarios entre sí, factibles de conseguir en el tiempo previsto y los recursos disponibles y, finalmente, deber ser evaluables.

Para identificar los objetivos generales y específicos de una intervención se puede partir del análisis de las causas inmediatas, subyacentes y estructurales de la problemática. Las causas inmediatas son las más cercanas y las que todas las personas perciben (falta de disponibilidad de alimento); las subyacentes hacen referencia a aquello que se “esconde” tras las inmediatas (como el empobrecimiento progresivo de la comunidad) y las estructurales las que determinan las raíces del problema (una distribución desigual de los recursos).

La enunciación de los objetivos debe también contemplar cómo se plantea cambiar las relaciones entre hombres y mujeres con respecto a la vulneración del derecho y ampliar sus capacidades.

3. Diseño de la estrategia de intervención

Los objetivos específicos constituyen la meta última del proceso de incidencia. Sin embargo, para llegar a ellos se debe definir el camino a recorrer, es decir: ¿Cómo o mediante qué estrategias se alcanzarán los objetivos formulados?

Dichas estrategias, que combinadas, tendrán como consecuencia el cumplimiento del objetivo se expresarán bajo la forma de resultados esperados. Dichos resultados constituyen entonces los medios para lograr los objetivos.

A su vez, cada uno de los resultados implicará la realización de una serie de actividades que contribuyan a alcanzarlo. En el momento de la planificación de estas actividades es cuando se tiene que tener más en cuenta la flexibilidad. El contexto político en que se desarrollan puede conducir a la realización de una acción no prevista o, al revés, a la anulación de algo planificado que pierda su sentido o no sea posible.

Según McKinley (2002), dichas actividades se pueden reagrupar generalmente en tres áreas estratégicas:

- i. Tareas de investigación o sondeo de actores.
- ii. Fortalecimiento del grupo o colectivo que lleva adelante el proceso.
- iii. Persuasión o incidencia sobre la persona decisiva o actores clave.

Concretando un poco más, podríamos distinguir también entre:

- Cabildeo o presión política. Corresponde a las acciones destinadas a influir sobre aquéllos que ostentan el poder de decisión en la problemática que se aborda.
- Acciones públicas o de movilización. Tienen como objetivo comprometer al público y generar base social que apoye el cambio que se propone.
- Trabajo mediático. Sensibilizar mediante los medios de comunicación existentes al público general con el objetivo de modificar conductas y comportamientos.
- Desarrollo de capacidades. Se hace referencia al fortalecimiento de capacidades tanto del grupo promotor del proceso como de las personas afectadas (si es que no coinciden) con el objetivo de consolidar la organización y articulación de los colectivos.

- Investigación. Debe ser una estrategia transversal a todo el proceso, se puede traducir en un resultado concreto o en una herramienta vehicular que sustente las propuestas y refuerce la credibilidad de demandas y acciones.
- Uso directo de los mecanismos de garantía de derechos humanos tanto a nivel internacional como nacional (litigio estratégico, informes en la sombra, cartas de alegaciones a relatores especiales...)

Investigación y nuevas tecnologías

Un factor determinante en el diseño de la estrategia, así como en las anteriores etapas, es la obtención de información a lo largo del proceso. En las últimas décadas han surgido nuevas herramientas que pretenden democratizar aspectos del sector público y privado que han sido conducidos con secretismo, como puede ser Wikileaks. Estas plataformas de información proporcionan tanto nuevos objetivos a las organizaciones que llevan a cabo procesos de incidencia política como coherencia a su discurso, estrategia y a las acciones que se llevan a cabo.

La Matriz de Planificación de Proyectos

El Enfoque del Marco Lógico es una metodología analítica de gestión y planificación de proyectos por objetivos. Su herramienta principal es la Matriz de Planificación de Proyectos, que permite sistematizar el diseño de estrategias y planificación de actividades bajo la forma estructural de una matriz.

Generalmente es el formato requerido por la mayoría de administraciones públicas en los formularios de solicitud de proyectos, por lo que es útil conocer a grandes rasgos su funcionamiento. No obstante, no hay que perder de vista que se trata de una simple herramienta y en ningún caso debe impedirnos ver las acciones en su contexto y evaluar constantemente su pertinencia y la coherencia del proceso.

Igual que la planificación de actividades, la elaboración de la matriz debe hacerse de forma colectiva por el grupo que llevará adelante el proceso.

Aunque según el organismo o ámbito de actuación la estructura de la matriz puede sufrir alguna modificación, se suele presentar de la siguiente forma:

Para saber más

Para una visión completa y paso a paso sobre cómo aplicar el enfoque de marco lógico, recomendamos la [entrada de Marco Lógico en el Diccionario de Acción Humanitaria del Instituto Hegoa](#)
Disponible Online

También es muy completo el [manual de enfoque de marco lógico del NORAD para la planificación y gestión de proyectos orientados a objetivos](#)
Disponible Online

<i>Objetivo General</i> Situación más ambiciosa a la que el proyecto contribuye	<i>Indicadores</i> <i>Objetivamente Verificables</i> Criterios que permiten apreciar si el objetivo general se alcanza.	<i>Fuentes de verificación</i> Cómo y de dónde se extrae la información para construir los indicadores.	
<i>Objetivo específico</i> Meta que se alcanza con el proyecto	<i>Indicadores</i> <i>Objetivamente Verificables</i> Criterios que permiten apreciar si el objetivo específico se alcanza.	<i>Fuentes de verificación</i> Cómo y de dónde se extrae la información para construir los indicadores.	<i>Factores externos</i> Factores no controlables pero necesarios para que el objetivo específico conlleve al cumplimiento del general.
<i>Resultados esperados</i> Estrategias que constituyen los medios para alcanzar el objetivo específico.	<i>Indicadores</i> <i>Objetivamente Verificables</i> Criterios que permiten apreciar si los resultados esperados se alcanzan.	<i>Fuentes de verificación</i> Cómo y de dónde se extrae la información para construir los indicadores.	<i>Factores externos</i> Factores no controlables pero necesarios para que los resultados conlleven al cumplimiento del objetivo específico.
<i>Actividades previstas</i> Conjunto de acciones planificadas para el cumplimiento de los resultados	<i>Recursos</i> Materiales, humanos, técnicos para la realización de las actividades.	<i>Costes</i> Coste de los recursos previstos.	<i>Factores externos</i> Factores no controlables pero necesarios para que las actividades realizadas se traduzcan en resultados esperados.
			<i>Condiciones previas</i> Condiciones concretas que se deben cumplir para el inicio del proyecto.

Se distinguen tres lógicas de lectura de la matriz para comprender su estructura y coherencia interna:

- **Lógica vertical:** Es aquella que relaciona los elementos entre sí determinando la lógica de la

intervención (de actividades a objetivo general)

- **Lógica vertical compuesta:** Si se dan unas condiciones previas se libera un presupuesto, con el que se movilizan unos recursos para hacer unas actividades. Si se hacen esas actividades y se producen unos supuestos, se logran unos resultados. Si se logran esos resultados y se producen los supuestos situados a su nivel, se alcanza el objetivo específico. El logro de ese objetivo específico, unido al cumplimiento de los supuestos colocados en su nivel, supondrá una contribución significativa a un objetivo general.
- **Lógica horizontal:** La lógica horizontal lee la matriz a tres niveles de izquierda a derecha relacionando, por ejemplo, un resultado con su indicador y éste con su fuente de verificación informando de la sucesión de mecanismos de medición del proyecto.

Dependiendo entonces del organismo al que se quiera presentar un proyecto que recoja la planificación de las líneas de incidencia se deberá rellenar una parte de la matriz o todos sus elementos. En algunos casos los factores externos se asociarán más a un análisis de coyuntura y, sin embargo, se deberá evaluar los riesgos de cada una de las actividades diseñadas.

En todo el proceso de definición de la estrategia, es indispensable contar con la participación del grupo objetivo de la acción ya que parte del éxito de la intervención radica en consensuar los pasos que se van dando. Es importante también considerar la posibilidad de generar espacios específicos y/o mixtos para que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades de participación en las acciones consideradas y en la toma de decisiones del proceso, en igualdad de condiciones.

Será también esencial esbozar un análisis de riesgos. Los procesos de incidencia política generalmente desafían las relaciones de poder asumidas entre las personas y colectivos titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones. Promover y exigir el ejercicio de derechos vulnerados puede provocar un choque de intereses y poner organizaciones, colectivos e individuos en peligro. En el contexto actual las medidas de represión hacia la libre expresión de movimientos y organizaciones sociales van en aumento (Ley de Seguridad Ciudadana, Reforma del Código Penal). Por ello, es necesario valorar, en el diseño de las actividades, posibles consecuencias en ese sentido y su afectación a la consecución de resultados y objetivos.

Mensaje y comunicación dentro de los procesos de incidencia política

La comunicación es una herramienta esencial dentro de los procesos de incidencia política. Si el objetivo bajo el cual proponemos nuestras acciones debe implicar un cambio en la sociedad, la transmisión de la

información, cómo hacerla llegar y a quién, serán elementos indispensables en el desarrollo de las actividades.

Es decir, la comunicación deberá tener un potencial transformador y estar dirigida a favorecer la formación de una ciudadanía activa, crítica, transformadora de su entorno, además de conocedora y comprometida con la realidad del Sur, desde una visión local-global-local. En este sentido, la comunicación es una potente herramienta del cambio que se defiende, aparte de un fuerte instrumento educativo y movilizador.

Por otro lado, la experiencia dice que gran parte del éxito de los procesos de incidencia reside en saber colocar la problemática en la agenda pública y para ello es indispensable un buen trabajo mediático y comunicativo.

Dentro de la estrategia comunicativa, es importante la definición del mensaje principal que se quiere transmitir. El mensaje debe ser breve y analítico, no descriptivo. Debe expresar la opinión del grupo y sintetizar los aspectos principales del cambio que se pretende generar. Es importante no confundirlo con un eslogan o publicidad.

Otras características del mensaje eficaz en estos contextos es que sea pedagógico y ayude a cambiar hábitos y maneras de pensar. Este tipo de mensajes no sólo deben ahorrarse el predicar y/o ser anuncio de catástrofes sino que deben procurar hacer partícipe a la sociedad del propio mensaje.

Creación de un ideario

Igual de importante para el éxito del proceso de incidencia será la comunicación interna entre los miembros del colectivo que lo emprende. Ya se ha dicho anteriormente que una buena planificación es una herramienta facilitadora del trabajo en grupo. Pero la planificación no es más que una sistematización o plan de acción que no incluye la base ideológica sobre la que se fundamentan las acciones.

Se debe garantizar que los miembros del grupo puedan llevar adelante acciones como notas de prensa, adhesión o redacción de manifiestos y suma a plataformas de forma ágil. También garantizar que puedan representar al colectivo en actividades varias transmitiendo el pensar del grupo y no el suyo individual.

Para ello es muy recomendable en la fase de planificación establecer un ideario que contenga la postura del colectivo frente al problema a tratar así como los motivos que sustentan la propuesta de solución o cambio. Este ideario debe ser revisado y ampliado a lo largo del proceso y debe ser el referente de los valores e ideología que guían las acciones.

Un ideario consensuado garantizará también la rapidez de respuesta ante cambios en el contexto del

problema que se aborda e impedirá que, debido a la necesidad de debatir constantemente, se corra el riesgo de burocratizar en exceso las acciones.

Ejemplos de Ideario:

[Campaña Agua de Todos. un Derecho. No una Mercancía](#)

[Campaña El Precio de la Abundancia: Derechos Humanos a Oscuras](#)

A la hora de definir el mensaje y, también el ideario, debemos ser conscientes de las limitaciones existentes.

Las limitaciones vendrán dadas por la complejidad del problema o conflicto que se esté tratando. Ante problemas complejos no se deben plantear mensajes demasiados simples o, en su caso, idearios con argumentos demasiado simplistas. El hecho de plantear soluciones demasiado simples puede confundirse con la demagogia y el populismo. Para evitarlo es imprescindible que el mensaje y el ideario sean acordes con toda la información e investigación realizada para poder desarrollar el análisis.

Otro aspecto que se debe tener en cuenta en el momento de definir el mensaje y los argumentos que lo sustentan es saber diferenciar entre las tipologías de procesos de incidencia que se desarrollan, que se puede aglutinar en dos, procesos de reforma y procesos de transformación.

Tradicionalmente ha existido una disyuntiva argumental muy extendida entre las ideas de reforma y transformación y no es objeto de este curso plantear ninguna solución a ésta pero sí es necesario tener claro que existe esta disyuntiva y como aprovecharla.

La disyuntiva entre reforma y transformación dentro de la sociedad civil y el movimiento social puede llegar a convertirse en un debate estéril, aunque en determinados espacios y como proceso de reflexión puede ser útil.

Normalmente aquellos procesos de incidencia que señalan al sistema político y económico como raíz del problema y que tienen como objetivo afrontarlo se consideran procesos transformadores. En cambio, aquellos procesos que localizan problemas más específicos y plantean soluciones ante éstos sin entrar a cuestionar la naturaleza del sistema político y económico se consideran procesos de reforma.

4. Evaluación del proceso de incidencia política

En los procesos de incidencia política, como en la mayoría de procesos sociales, es fundamental realizar una evaluación del proceso de forma continua. La evaluación es la forma básica de ir aprendiendo tanto de los éxitos como de los fracasos para fortalecer la capacidad realizar incidencia política.

A diferencia de otras actividades, en los procesos de incidencia política no existirá una fase concreta para realizar la evaluación sino que ésta debe realizarse de forma permanente. En este sentido, es importante estar evaluando continuamente, desde el inicio del proceso de planificación hasta la finalización de la campaña.

Los procesos de incidencia política son especialmente sensibles a varios factores, tanto externos como internos, que pueden provocar cambios profundos en el proceso. Por ejemplo, un cambio en la relaciones dentro del mapa de poder, que puede ser ocasionado por la consecución de nueva información (factor interno) como por la transformación de esta relación (factor externo), pueden suponer una modificación substancial de todo el proceso de incidencia.

Los cambios en la coyuntura son momentos especialmente idóneos para la evaluación del proceso.

Ante esta evidencia, los procesos de incidencia política deben ser ágiles y flexibles para adaptarse a todas las posibles circunstancias, razón por la cual, la evaluación del proceso no puede ser estática sino dinámica. La evaluación del proceso debe ser ágil y con una periodicidad marcada previamente, sino se corre el riesgo de no llegar a evaluar el proceso en ningún momento.

Además, a todo lo anterior se añade, como se ha comentado anteriormente, que los procesos de incidencia política, cada vez más, no tienen un inicio y una finalización clara y se convierten en procesos a largo plazo.

Como recomendaciones generales a la hora de evaluar un proceso de incidencia política se deben señalar tres:

- Celebrar conjuntamente los logros conseguidos por el proceso de incidencia y no centrarse exclusivamente en aquello negativo. Este aspecto sirve para mantener la motivación de la organización u organizaciones promotoras.
- Se debe disponer de indicadores de evaluación para cada fase del proceso, y estos deben ser tanto cuantitativos como cualitativos

- Se deben analizar los factores internos y externos causantes de los aspectos positivos y negativos. Se debe conocer las causas de “éxito” o “fracaso” para poder reflexionar sobre éstas y, en su caso, aprovecharlas o minimizar sus efectos.

Es importante, también, evaluar qué otros avances se lograron, tales como:

- La colocación del tema en la agenda política en los términos que sean más favorables al proceso de incidencia. Este aspecto no se debe menospreciar, si una problemática ha entrado en la agenda política, tarde o temprano, deberemos tomar una decisión sobre ello. El proceso de incidencia política deberá estar preparado, primero, para acelerar esa decisión y, después, para que la decisión tomada sea acorde con los planteamientos del proceso.
- El incremento en conocimientos y habilidades de la organización o red para continuar con el proceso de incidencia, para realizar seguimiento y control de las decisiones tomadas o para acometer nuevos procesos de incidencia.

El fortalecimiento de la sociedad civil/movimiento social

El impacto a nivel de la sociedad civil se refiere a los logros en términos del fortalecimiento de la organización, la red de organizaciones y la capacidad que tendrá, conjuntamente con otras organizaciones, para defender los cambios logrados y/o embarcarse en iniciativas de incidencia política más trascendentales en un futuro.

Para esto hay que tomar en cuenta los avances en términos de legitimidad de la organización o red, los nuevos conocimientos logrados sobre el funcionamiento del Estado, la capacidad de propuesta, nuevas alianzas, mayor definición de las estructuras internas de la organización o red, la ampliación de su base social, la organización e incorporación de la población afectada, la participación de mujeres y grupos tradicionalmente excluidos, la capacidad de investigación, y otros.

El punto óptimo en este nivel de impacto se basaría en conseguir una plataforma unitaria con actores de distinto origen que se implicase en la problemática específica del proceso. Además debería haber aumentado sus capacidades durante el proceso.

Por otro lado, especialmente preocupante sería encontrarse con un proceso de incidencia que ha desunido al movimiento social provocando escisiones, pérdida de recursos y capacidades.

La profundización y consolidación de la democracia

Finalmente, deben evaluarse los logros o fracasos en términos de la democratización. Impacto aquí significa el grado en que lograron construir o consolidar procesos y mecanismos democráticos dentro de su propia organización o coalición, si lograron aumentar la transparencia del sistema político y económico y si generaron nuevos mecanismos o espacios concretos para la participación ciudadana en la toma de decisiones.

Hay que evaluar si se construyeron mecanismos de control social, si hubo avances en la descentralización del poder estatal, si aumentó el acceso a información por parte de la ciudadanía y si contribuyeron, de forma concreta, al fortalecimiento de la institucionalidad democrática del Estado.

Se debe tener presente que cualquier avance en transparencia, control social, participación ciudadana o modificación de la estructura política hacia una estructura más permeable a los intereses de la ciudadanía nunca van a ser avances conseguidos exclusivamente por un proceso de incidencia política desde el sector social ya que existirán múltiples factores, razones y causas para estos. Aun así, en la medida que el proceso impulsado haya favorecido estos cambios, se debe considerar un éxito del proceso.

Por otro lado, se debe evaluar en qué medida se han apoyado o favorecido estos cambios y si ha sido de forma premeditada o coyuntural.