



Orientación a los impactos de abogacía

Guía para la orientación a los efectos directos e impactos para los proyectos de abogacía

Pie de Imprenta

Publicado por:

Diaconía EcuMénica

para "Brot für die Welt"

Stafflenbergstraße 76

D-70184 Stuttgart

Alemania

Teléfono: ++49 711/2159-568

Correo electrónico: info@brot-fuer-die-welt.de

www.brot-fuer-die-welt.de

Autora: Franziska Krisch (FAKT), franziska.krisch@fakt-consult.de

Redacción: Carlos Fernández y Molina, Jörg Jenrich, Christine Lottje,
Enriqueta Nazario Delgado, Dr. Klaus Seitz

Revisión y diagramación: Jörg Jenrich

Persona responsable: Thomas Sandner

Foto en portada: Paul Hahn

Traducción al español: Sandra Patow

Art.Nr.: 140 100 030

Stuttgart, Septiembre de 2012

Orientación al los impactos de abogacía

Guía para la orientación a los efectos directos e impactos para los proyectos
de abogacía

Franziska Krisch

(FAKT)

Contenido

Prefacio	6
1 ¿Para qué puede servir una orientación a los efectos directos e impactos en lo que respecta a la abogacía?	7
2 ¿Qué puede lograr la abogacía?	9
2.1 Desafíos de la orientación a los efectos directos e impactos en los proyectos de abogacía	9
2.2 Investigación de los fundamentos de las ciencias sociales respecto del cambio de la sociedad	9
2.3 Áreas de impacto de la abogacía	10
2.3.1 Transformación de la política	10
2.3.2 Ampliación de los márgenes democráticos de acción	11
2.3.3 Cambios en las normas sociales	12
2.3.4 Empoderamiento de individuos y grupos	12
2.3.5 Desarrollo de capacidades de las organizaciones de la sociedad civil	13
2.3.6 Creación de una base de apoyo e interconexión en redes	13
2.3.7 Mejoramiento de las prácticas empresariales	13
3 Planificación, monitoreo y evaluación de la abogacía y el cabildeo con orientación a los efectos directos e impactos	15
3.1 ¿Es posible planificar una abogacía eficaz?	16
3.1.1 La investigación como fundamento	16
3.1.2 Planificación con el Modelo Lógico Compuesto	17
3.1.3 Estructura de efectos directos e impactos y teoría del cambio	20
3.2 ¿Cómo se logran reconocer los efectos directos e impactos de la abogacía?	22
3.2.1 Indicadores y preguntas guía con orientación a los efectos directos e impactos	22
3.2.2 Herramientas para recopilar y documentar datos de monitoreo	24
3.3 Evaluación de la abogacía orientada a los efectos directos e impactos	26
4 Orientación a los efectos directos e impactos en el respaldo a las copartes de proyectos de abogacía	28
Referencias	30

Figuras y Tablas

Figuras

Figura 1:	Las fases diferentes del ciclo de la política	11
Figura 2:	Círculo de abogacía y el cabildeo	15
Figura 3:	El Modelo Lógico Compuesto	18
Figura 4:	Cadena de efectos y límites del sistema de abogacía	19
Figura 5:	Ejemplo para una Teoría del Cambio	21
Figura 6:	Capacidad de las organizaciones de abogacía	26

Tablas

Tabla 1:	Indicadores ilustrativos para una campaña de creación de conciencia	23
Tabla 2:	Herramientas de la recolección de datos	25

Prefacio

Ejercer influencia sobre los procesos políticos es para las Iglesias una tarea esencial de su compromiso para con la ayuda al desarrollo. Superar de forma permanente la pobreza y el hambre, proteger las fuentes de vida naturales y lograr un verdadero respeto a los derechos humanos sólo es posible luchando consecuentemente contra las acciones originadas por los propios seres humanos, las cuales causan pobreza, destrucción del medio ambiente y violan los derechos humanos.

Con este trasfondo, en el campo de acción de organizaciones de desarrollo no gubernamentales y eclesiales, aumenta la importancia de un trabajo de cabildeo y de incidencia, encaminado a diseñar condiciones políticas orientadas hacia la justicia. Y asimismo, también sus contrapartes de la sociedad civil en el sur y en el este redoblan sus esfuerzos, con el fin de que su lucha por una participación democrática y por los derechos de los marginados y discriminados encuentren un apoyo solidario.

¿Pero qué sabemos nosotros sobre las condiciones de éxito de las prácticas de las transformaciones sociales? ¿Cómo nos podemos enterar sobre efectos directos e impactos de diálogos políticos, actividades de cabildeo y campañas? ¿Cómo podríamos nosotros y nuestras organizaciones contrapartes ampliar nuestros conocimientos y realizar actividades de cabildeo con más eficacia?

Como resultado de los esfuerzos a nivel internacional por perfeccionar la eficacia de la cooperación al desarrollo, muchas organizaciones no gubernamentales han mejorado sus instrumentos de observación sobre los efectos e introducido un procedimiento para una planificación orientada hacia los efectos directos e impactos. En el área de desarrollo de Proyectos y programas percibimos por todos lados, avances considerables en la implementación de la orientación hacia a los efectos directos e impactos. Por otro lado, en los casos de análisis de los impactos de medidas que apuntan al cambio de la conciencia pública y la defensoría de intereses, nos enfrentamos muchas veces a un campo inexplorado, desde un punto de vista metodológico.

Esta guía debe contribuir a cubrir este vacío, ofreciendo en forma concisa un marco de referencia y orientaciones sobre instrumentos de planificación y monitoreo, que permitan un trabajo de incidencia y cabildeo más eficiente. Este documento concretiza el concepto de orientación hacia los efectos directos e impactos que conjuntamente promueven “Pan para el Mundo”, “Diakonie Katastrophenhilfe” (Ayudas en Situaciones de Emergencia) y el Servicio de las Iglesias Evangélicas en Alemania para el Desarrollo (EED) en el área de cabildeo e incidencia política.

En un comienzo esta guía fue pensada solamente para las trabajadoras y los trabajadores de nuestras organizaciones. Sin embargo, rápidamente se hizo notar que también puede ser de utilidad para otras organizaciones e iniciativas de políticas de desarrollo.

Agradecemos a Franziska Krisch de FAKT, que nos haya traído y labrado este campo, que hasta el momento se encontraba yermo. Esta guía -al menos en el área germano parlante- debe ser considerada como un trabajo pionero. ¡Ojalá que pueda ahora mostrar sus efectos!

Stuttgart, julio 2012

Dr. Klaus Seitz
Director del Depto. de Políticas y Campañas
Brot für die Welt

1 ¿Para qué puede servir una orientación a los efectos directos e impactos en lo que respecta a la abogacía?

Lograr justicia para los pobres, combatir el hambre y asegurar la paz, la salud y la educación para todos, independientemente del sexo, el nivel social y la pertenencia étnica: éstos son los objetivos superiores del desarrollo que se encuentran establecidos en la declaración de principios de “Brot für die Welt”, al igual que en la campaña del milenio de las Naciones Unidas. Y no son objetivos que puedan alcanzarse mediante la perforación de pozos de agua o la distribución de semillas. Si bien es imprescindible apoyar los proyectos concretos de las copartes in situ, un cambio social integral demanda medidas políticas adicionales, que eleven exitosamente el estándar de vida general. Por tal motivo, las organizaciones de la sociedad civil apuestan crecientemente por la abogacía (advocacy), el cabildeo político y las campañas, ya sea como complemento al fomento o la prestación de servicios concretos, ya sea como área de trabajo independiente.

En el contexto europeo, la abogacía se utiliza por lo general como concepto global y alude a la acción de abogar por las personas o los grupos sociales cuya voz no es escuchada.¹ Este apoyo, basado sobre todo en la argumentación orientada a influir sobre la opinión pública o las decisiones políticas, se dirige a los gobiernos, parlamentarios(as), autoridades locales e instituciones multilaterales (cabildeo político, enlace con la gobernanza). Dado que se busca lograr un cambio social de amplio alcance, es necesario movilizar al público en general o a un público específico, y a los medios de comunicación como intermediarios (campañas, enlace con la educación y las relaciones públicas). En estos tiempos de la globalización económica, también el empresariado y el sector privado se vienen convirtiendo en un grupo

meta de la abogacía (enlace con la Responsabilidad Social Corporativa).

Si bien los proyectos clásicos de fomento han ido orientándose crecientemente hacia los efectos directos e impactos desde que se promulgó la “Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo” en 2005, al principio se decía que los efectos directos e impactos de la abogacía apenas eran planificables o mensurables. Los primeros impulsos en esa dirección provinieron de las organizaciones de la sociedad civil en los Estados Unidos, que deseaban mejorar su trabajo de cabildeo al interior del país y documentar sus éxitos frente a sus patrocinadores. De cómo orientar los proyectos de abogacía hacia efectos directos e impactos, observar los cambios y medir sus aportes, es el tema de un área de trabajo relativamente nueva en la Cooperación para el Desarrollo (CD).

En base a los fundamentos de las ciencias sociales para los procesos de cambio de la sociedad, la presente guía resume algunos enfoques útiles para la planificación, el monitoreo y la evaluación de los proyectos de abogacía. Aparte de ello, se presentan algunas herramientas concretas, que sirven de ayuda para estructurar los procesos de planificación, así como para recopilar y evaluar los datos. Estas informaciones se dirigen a organizaciones que realizan sus propios proyectos y campañas de abogacía y cabildeo.

La presente guía se basa en la orientación a los efectos directos e impactos aplicada a los proyectos del Servicio de las Iglesias Evangélicas en Alemania para el Desarrollo (EED) y la Diaconía Ecuménica (OED). La estrategia para la implantación y el enfoque utilizados para la orientación a los efectos directos e impactos se detalla en un documento titulado “Konzept zur Verankerung und Ausrichtung der Wirkungsorientierung in OED und EED” (noviembre de 2010). En la presente guía se complementa el tema sobre la abogacía y el trabajo de ca-

¹ En el espacio anglosajón, el término “advocacy” se concibe de manera más general, como representación de los intereses de algún grupo (como sindicatos o asociaciones industriales) o en referencia a una acción en particular (por ejemplo, la protección de las ballenas). El abogar o emprender acciones de abogacía para grupos desfavorecidos se denomina “social justice advocacy” o abogacía de justicia social.

bildeo que aparece en dicho documento. Los objetivos definidos en la estrategia, referidos al aprendizaje colectivo (objetivo de aprendizaje), a la rendición de cuentas frente a los titulares de derechos (objetivo de comprobación) y al diálogo sobre política de desarrollo (objetivo de diálogo), se aplican también al ámbito de la abogacía y el cabildeo. Dado que la abogacía suele correr por cuenta de redes y coaliciones de distintas instituciones, el objetivo del diálogo crece en importancia cuando se trata de generar y mantener un enfoque compartido de motivación y orientación al objetivo.

Además, un abogado o una abogada debe rendir cuentas ante su representado, su representada o cliente, por lo cual el objetivo de comprobación debería extenderse a los grupos meta de los proyectos de abogacía para generar legitimidad y confianza. Sin embargo, en este punto se requiere una gran sensibilidad estratégica: no todos los resultados del cabildeo deben darse a conocer a la opinión pública en general, puesto que ello podría afectar los potenciales de ejercer una influencia política y perjudicar los contactos ya establecidos. En estos casos, debe utilizarse los resultados como objetivo de aprendizaje interno. En vista de que los procesos de abogacía demandan una acción rápida y flexible, puede surgir paralelamente la tentación del activismo. Aquí se recomienda recurrir a procesos de reflexión para mantener la mira puesta en los objetivos del proyecto mientras se adaptan las estrategias y tácticas a los cambios actuales.

Las bases para la orientación a los efectos directos e impactos en el fomento de proyectos, al igual que otros puntos importantes para el respaldo a las organizaciones coparte, se resumen en la guía para la orientación a los efectos directos e impactos dirigida a los proyectos y programas de la Diaconía Ecuménica (OED) de mayo de 2011 (“Wirkungsorientierung in der Abteilung Projekte und Programme der OED”). Por lo tanto, el presente documento sólo complementa algunos aspectos específicos del respaldo a los proyectos de abogacía.

2 ¿Qué puede lograr la abogacía?

“La contra-burocracia ignora un principio central de la teoría del desarrollo: que aquellos programas de desarrollo más susceptibles de medirse con precisión y facilidad son los menos encaminados a la transformación, y que los programas más dirigidos a la transformación son los menos mensurables.”

Tal es la advertencia que pronuncia el ex director de USAID, Andrew Natsios, refiriéndose a las matrices esquemáticas de evaluación en relación con el cambio social (Natsios 2020,4). Por lo tanto, se deduce que la abogacía – orientada al cambio de las condiciones del contexto político, económico y social – difícilmente podría someterme a una evaluación de los efectos directos e impactos. Al mismo tiempo, en Berlín, Bruselas y Washington pululan ejércitos de cabilderos que prometen defender eficazmente los intereses de sus patrocinados contra el pago de sus servicios. ¿Es posible, entonces, medir la influencia?

2.1 Desafíos de la orientación a los efectos directos e impactos en los proyectos de abogacía

Los objetivos clásicos de la abogacía suelen ser de largo plazo y sólo logran alcanzarse en un marco temporal de varios ciclos de financiamiento de proyectos. El desafío consiste en definir objetivos parciales dentro de una estrategia de largo plazo, los cuales puedan alcanzarse en un período de tres a cinco años. Por ejemplo, si el objetivo de largo plazo es la realización del derecho a la alimentación, la planificación concreta de un proyecto podría centrarse en planes y medidas en un país en particular o en una región geográfica definida. Por otro lado, en el caso de intereses divergentes, el logro completo de los objetivos es más bien inusual, y los resultados suelen limitarse a éxitos parciales o soluciones intermedias. Dependiendo de la perspectiva y de las partes interesadas, la evaluación puede resultar muy distinta. A veces puede considerarse todo un éxito el haber logrado impedir un deterioro de la situación, como

por ejemplo la promulgación de una nueva ley contra la homosexualidad. Ante la falta de grupos de control, es difícil documentar este tipo de efectos directos e impactos, y es muy posible que los/las activistas de derechos humanos tengan buenos motivos para no publicitar sus estrategias exitosas.

La abogacía exitosa demanda una diversidad de medidas que se apoyen mutuamente. Las personas que participan en el cabildeo y las campañas alcanzan sus objetivos ejerciendo influencia sobre los multiplicadores (por ejemplo, periodistas, docentes), los cuales a su vez influyen sobre las instancias de decisión. De esta manera se genera una estructura de efectos directos e impactos muy compleja y cambiante, en la que los factores externos ejercen gran influencia. Incluso al interior de una organización resulta difícil ligar los resultados observados con intervenciones específicas. Este problema de atribución empeora al interior de las redes y coaliciones, que congregan a organizaciones de la sociedad civil en torno a una abogacía dirigida a un tema específico.

Debido a que una abogacía exitosa puede generar grandes cambios con un financiamiento relativamente bajo, cada vez son más las organizaciones que intervienen en este campo de trabajo. Sin embargo, a medida que crecen las oportunidades, aumentan también los riesgos de los efectos secundarios no intencionados. Si un grupo social gana en influencia, esto puede llevar fácilmente a que otros grupos se sientan perjudicados y protesten a su vez, como se observa – por ejemplo – en el caso de las cuotas de puestos de trabajo reservados para los integrantes de grupos socialmente discriminados en los Estados Unidos o la India. De manera similar a lo que ocurre con los programas de desarrollo en los países en conflicto, cuando se trata de objetivos de abogacía de este tipo es necesario prestar especial atención a los efectos directos e impactos no planificados.

2.2 Investigación de los fundamentos de las ciencias sociales respecto del cambio de la sociedad

Las estrategias para la abogacía, el cabildeo político y las campañas se basan en las teorías de las ciencias sociales.

Para establecer una orientación a los efectos directos e impactos en la planificación, el monitoreo y la evaluación, resulta útil conocer algunas de las bases científicas sobre el funcionamiento del cambio social. A continuación presentamos un breve resumen de las mismas:

■ **Las personas correctas (Power Politics):** La estrategia del ejercicio de influencia sobre las instancias políticas de decisión, que es la utilizada en el cabildeo político, se basa en la teoría de las élites del sociólogo estadounidense C. Wright Mills (1956), según la cual las decisiones importantes corren por cuenta de sólo unas cuantas personas poderosas. Esto se aplica especialmente a los cambios políticos y jurídicos, dado que la mejor manera de influir sobre ellos consiste en establecer y mantener contactos en la política y la administración pública.

■ **El momento correcto (Window of Opportunity/Large Leaps):** Los sistemas y las instituciones no cambian de modo lineal sino a saltos (Baumgartner e.o. 1993). Cuando convergen los factores correctos, es posible que se generen grandes saltos. Si se logra presentar simultáneamente un problema para la discusión pública, convencer a actores relevantes para que apoyen el cambio y encontrar el momento adecuado en el ciclo político, se abre una ventana de oportunidad (window of opportunity). Las organizaciones dedicadas a la abogacía deben estar en condiciones de incidir al mismo tiempo sobre estas corrientes múltiples (Kingdon 1984).

■ **El mensaje correcto (Messaging & Frameworks):** Al igual que la publicidad, las campañas de abogacía se basan en la teoría psicológica de los prospectos (Prospect Theory), según la cual los individuos no toman sus decisiones de manera puramente racional y están mejor dispuestos a aceptar nuevas soluciones si alguien se las vende con habilidad (Kahnemann e.o. 1979). La abogacía es exitosa cuando crea conciencia, establece una definición aceptada del problema y logra elevar la prioridad del tema en cuestión. El trabajo con los medios de comunicación constituye una estrategia crucial.

■ **Una amplia base de apoyo y una red de peso (Grassroots/Community Organising; Advocacy Coalition Framework):** Las teorías resumidas aquí

se basan en la unión de los que comparten las mismas ideas y representan sus intereses en forma conjunta. Es posible movilizar a las masas cuando un gran número de personas se ve afectado por el mismo problema y las organizaciones de la sociedad civil logran asumir un rol de moderadoras (Biklen 1983). El cambio político surge a través de las actividades coordinadas de un grupo de personas que comparten las visiones centrales (Sabatier e.o. 1993).

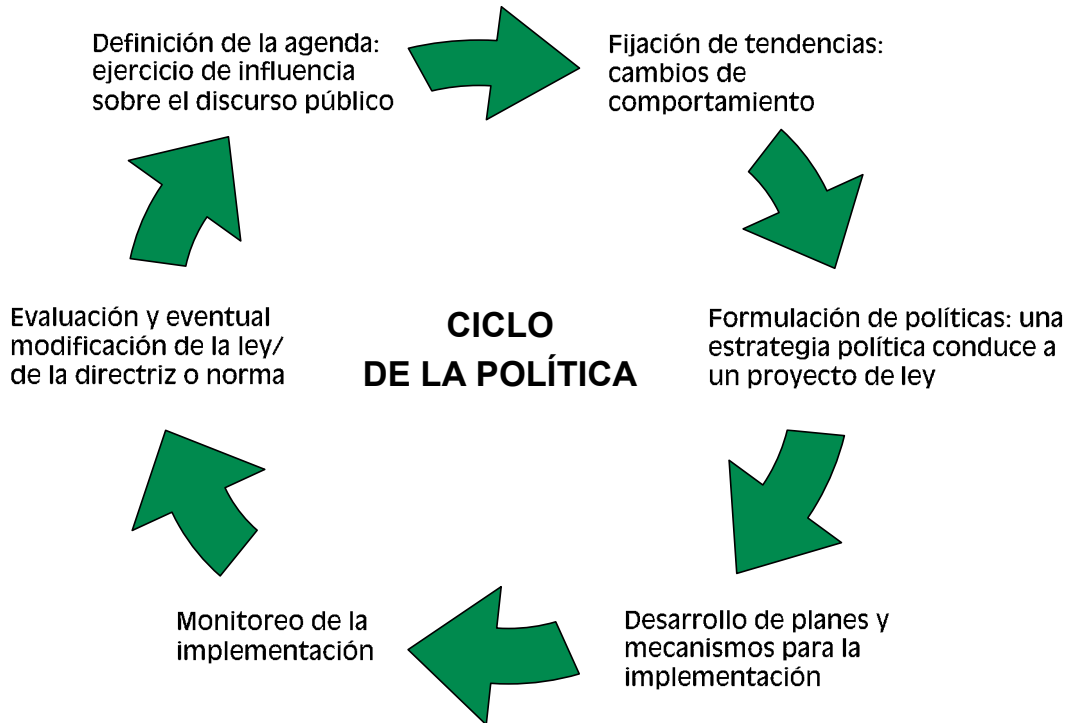
2.3 Áreas de impacto de la abogacía

Antes de la planificación, el monitoreo y la evaluación de medidas de abogacía, es útil reflexionar en torno a cuáles serían los ámbitos donde se buscaría generar efectos directos e impactos. Por un lado, el trabajo de cabildeo clásico apunta en primer lugar al cambio político, mientras que por otro las campañas y los procesos de desarrollo de capacidades persiguen diversos objetivos. Los resultados del cambio político, a su vez, pueden observarse en múltiples áreas de impacto, y los efectos directos e impactos a nivel del grupo meta – como por ejemplo una mejora de los ingresos y del acceso a la educación y la salud – pueden analizarse y documentarse mediante los métodos clásicos de la observación de efectos directos e impactos. En tal sentido, por regla general debe tomarse en consideración que no existe “el” grupo meta, y que sobre todo las problemáticas y los puntos de vista frente a ellas no suelen ser iguales para hombres y mujeres. En todas las áreas de impacto mencionadas a continuación, debe aplicarse un análisis diferenciado por género.

2.3.1 Transformación de la política

Las herramientas del cabildeo consisten en un conocimiento exacto del sistema político y la observación continua del campo respectivo de la política. Dependiendo de la etapa respectiva en el ciclo de la política donde se sitúa el problema objeto de la medida de abogacía y la prioridad que se le asigna (véase la Figura 1), es necesario aplicar distintas estrategias. Por ejemplo, si se desea traer a la discusión pública un tema hasta ahora desconocido y lograr con ello los primeros cambios de comportamiento, debe comenzarse por definir la agenda.

Figura 1: Las fases diferentes del ciclo de la política



Para ello se requiere un intensivo trabajo con los medios de comunicación y eventualmente una movilización de las masas. Si, en cambio, se trata ya de preparar un proyecto de ley o una norma, los/las cabilderos(as) pueden presentar propuestas para la formulación del texto.

A veces se cuenta con leyes favorables, pero éstas no se aplican. En estos casos, deben desarrollarse planes para su implementación, y es necesario dar un respaldo crítico a la misma. Finalmente, las leyes y directrices que ya se encuentran operativas deben ser examinadas cada par de años, a fin de adaptarlas a las nuevas realidades. Dado que cada petición política compite con muchas otras, el impacto de un trabajo de cabildeo consiste en priorizar el tema y acelerar con ello los procesos que componen el ciclo político.

2.3.2 Ampliación de los márgenes democráticos de acción

El procedimiento descrito en el acápite precedente sobre el cabildeo político se refiere esencialmente a los

sistemas democráticos pluralistas. Es notablemente más difícil ejercer influencia política en la anarquía regulada de los Estados fallidos y en las dictaduras autoritarias o totalitarias, donde los ciudadanos y las ciudadanas comunes, al igual que las organizaciones de la sociedad civil (si es que existen), apenas tienen acceso a las élites de poder. En los sistemas represivos, el lograr impedir las violaciones a los derechos humanos ya representa un impacto importante de la abogacía, si bien este impacto es muy difícil de medir y en todo caso puede documentarse sólo en base a anécdotas.

En los sistemas no democráticos, un objetivo importante de la abogacía consiste en fortalecer la representación de los intereses de la ciudadanía a través de organizaciones de la sociedad civil y ampliar el margen de acción de estas últimas. Es posible verificar el mejoramiento gradual de la participación política mediante los siguientes indicadores:

- Los grupos de interés logran establecer organizaciones de la sociedad civil.

- Las organizaciones de la sociedad civil reciben informaciones sobre las decisiones pendientes y los procesos de decisión.
- Las organizaciones de la sociedad civil tienen la posibilidad de informar a las instancias políticas de decisión/expresar opiniones divergentes/participar en consultas.
- Existe transparencia y retroalimentación de la información en los procesos de decisión.
- Existen ejemplos de la influencia de las organizaciones de la sociedad civil sobre los procesos de decisión.
- Las instancias de decisión involucran activamente a las organizaciones de la sociedad civil en los procesos.

2.3.3 Cambios en las normas sociales

Las campañas de creación de conciencia apuntan a menudo a un cambio en las actitudes y los comportamientos. Estas se hacen necesarias cuando un problema todavía no es conocido o no ha sido tratado de manera adecuada. Las campañas de información, tratamiento y apoyo para personas infectadas con VIH, enfermos de SIDA y sus allegados son un buen ejemplo de ello. Este tipo de campañas se han llevado a cabo en muchos países con diferentes grados de éxito.

Con la ayuda de los siguientes indicadores, es posible comprender las etapas de un cambio en el nivel de conciencia sobre un tema determinado:

- El grado de familiarización con un problema ha aumentado.
- Se genera una coincidencia en la descripción del problema (se utiliza un idioma común).
- Se han producido cambios en las creencias, las actitudes y los valores.
- Se reconoce el grado de seriedad del problema → priorización.

- Se observa un mayor conocimiento sobre las posibilidades de acción.
- Ha aumentado la disposición a brindar apoyo.
- Es posible observar crecientemente un cambio de comportamiento.

2.3.4 Empoderamiento de individuos y grupos

Cuando se fortalece a las personas o los grupos desfavorecidos, los que anteriormente habían resultado favorecidos suelen tratar de defender su posición. Los procesos de empoderamiento por lo general son luchas por el poder, con miras a la participación y el acceso a los recursos. Estos procesos se viven como cambios subjetivos, y ésta es la mejor manera de describirlos cualitativamente. Tomando como base el ejemplo del empoderamiento de las mujeres, Christa Wichterich ha desarrollado una matriz compleja de criterios para identificar los cambios, entre otros, en los siguientes ámbitos (Stahl 2006, 36 ss.):

- **Empoderamiento personal:** confianza en sí mismas, libertades y opciones (por ejemplo, en las áreas de educación, margen de acción, toma de decisiones);
- **Empoderamiento legal:** seguridad jurídica en relación con los derechos familiares, de la propiedad y laborales, aplicación favorable de las leyes existentes, derechos reproductivos;
- **Empoderamiento cultural:** influencia sobre el orden simbólico, cultura de la mujer, posición en los sistemas religiosos;
- **Empoderamiento social:** visibilidad, participación en la vida pública, respeto por parte de la comunidad, organización;
- **Empoderamiento económico:** alfabetización económica, propiedad y medios de producción, ingresos y posibilidad de disponer del dinero, seguridad social, posibilidades de ejercer influencia sobre la política económica.

2.3.5 Desarrollo de capacidades de las organizaciones de la sociedad civil

Tal como se explicara en la introducción, las organizaciones de abogacía suelen hablar en representación de las personas o los grupos que no están en condiciones de interceder por sus intereses por sí mismos. Durante mucho tiempo, la literatura especializada estipulaba que una abogacía de este tipo sólo podía considerarse legítima si era respaldada por un mandato. Con ocasión de una conferencia internacional que tuvo lugar en 2010, las organizaciones experimentadas en abogacía, que reciben apoyo por parte del EED, pidieron que se reemplazara los conceptos de “legitimidad” y “mandato” por los de “credibilidad” y “confianza”, dado que entre las organizaciones de abogacía y sus grupos meta no media un vínculo contractual formal, sino una relación de confianza que se renueva continuamente. Como base para la credibilidad y la confianza, una organización debería poder hacer gala de una o más de las siguientes competencias y visiones (Hudson, 331 ss.):

- Experiencia práctica (en el tema/el problema), contactos con las bases (diálogo con los grupos meta);
- Relación con una base de valores de amplio reconocimiento (por ejemplo, derechos humanos o valores religiosos);
- Conocimientos especializados (expertos en el ámbito temático del problema materia de la abogacía);
- Cooperación en redes organizadas de forma democrática (eventualmente para sustituir al punto a., si es que alguna otra organización en la red dispone de experiencias con las bases).

En el contexto de la cooperación para el desarrollo, cada “abogado/a” debería fijarse como objetivo facultar a su “representado/a” para que pueda auto-organizarse con la mayor rapidez posible y defender sus intereses por sí mismo/a. Para tal fin, las organizaciones jóvenes de la sociedad civil requieren apoyo y capacitación, a fin de cumplir con los prerequisites institucionales fundamentales de gestión y conducción, conocimientos sectoria-

les y capacidad de adaptación estratégica (Raynor e.o. 2009).

2.3.6 Creación de una base de apoyo e interconexión en redes

Precisamente cuando se trata de temas nuevos, que deben implantarse primero en la conciencia pública y luego en la agenda política, se considera que la expansión de la base de apoyo ya constituye un impacto relevante. Esta expansión se manifiesta a través de la resonancia en los medios de comunicación y la adhesión de partidarios(as) prominentes, y posiblemente también a través de una mayor captación de recursos u otras señales. En especial en el caso de problemas sensibles, la creación o el fortalecimiento de una red regional/nacional/internacional puede representar un éxito en sí.

2.3.7 Mejoramiento de las prácticas empresariales

A menudo, las corporaciones internacionales buscan emplazamientos donde los salarios son bajos y los derechos de los trabajadores, al igual que los estándares ambientales, se respetan poco. Sobre todo en lo que concierne a las cadenas globales de valor, las coaliciones de la sociedad civil como la Clean Clothes Campaign lograron sensibilizar a los consumidores de los países industrializados respecto de la explotación a la que eran sometidas las costureras en Asia y América Latina, y convencer a los fabricantes de marca para mejorar sus condiciones laborales.

Al combatir las situaciones injustas, las estrategias de las organizaciones de abogacía se dirigen ya sea directamente a las empresas (por ejemplo en los Estados débiles o autocráticos), ya sea a la instancia estatal de control (si es que ésta funciona). Con ello, se logran efectos directos e impactos en los siguientes ámbitos:

- Cumplimiento de las normas legales;
- Procesos transparentes de planificación y decisión (por ejemplo, en lo que respecta a los proyectos de nuevas plantas industriales);

Abogacía I Guía

- Garantía de los derechos de los trabajadores (normas laborales básicas de la OIT, etc.);
- Protección de los recursos, producción compatible con el medio ambiente, seguridad laboral;
- Prestaciones sociales para los trabajadores/las trabajadoras;
- Pago de indemnizaciones y medidas de fomento (por ejemplo, para la reubicación de las personas afectadas);
- Reconocimiento a largo plazo de una responsabilidad directa de las empresas en relación con las violaciones de los derechos humanos.

3 Planificación, monitoreo y evaluación de la abogacía y el cabildeo con orientación a los efectos directos e impactos

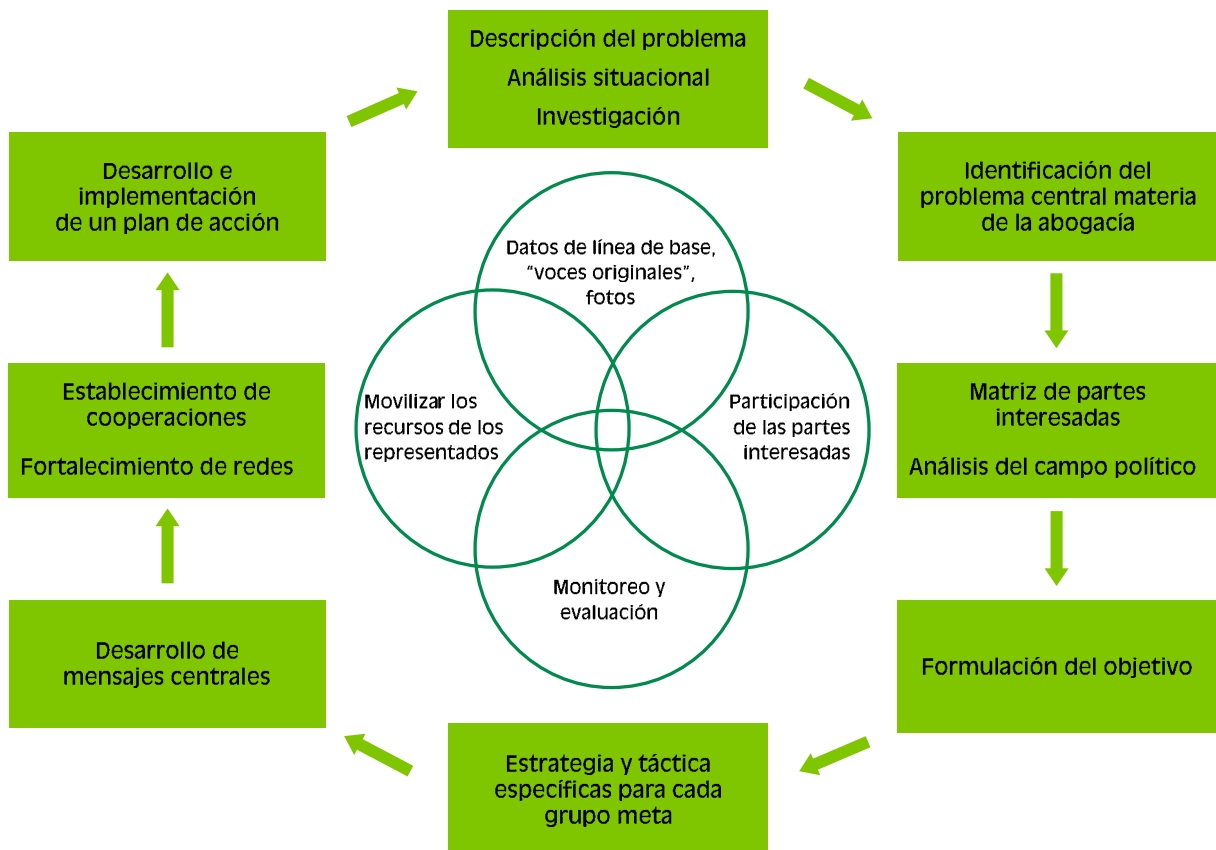
Aun cuando los modelos lineales resultan útiles para analizar las diferentes etapas del cambio, por lo cual hemos procedido a describirlos en el capítulo precedente y también en el que sigue, es más fácil explicar el discurrir de la abogacía y el cabildeo – con sus objetivos de largo plazo – como un ciclo. En la Figura 2, el círculo exterior representa el proceso de las primeras reflexiones preparatorias sobre la investigación, el desarrollo de la estrategia, la interconexión en redes y la implementación (por ejemplo, de una campaña) hasta el nuevo análisis situacional. La sucesión de los distintos pasos puede también tomar una forma distinta, si ya desde el principio parti-

cipa una red de organizaciones en la planificación o si recién se buscarán aliados para la coalición en el transcurso de los preparativos. Las funciones mencionadas al interior del círculo – recolección de datos y documentación, así como monitoreo y evaluación – representan un proceso continuo, al igual que el diálogo con las partes interesadas y los/las patrocinadores(as).

Tal como habíamos mencionado, la orientación a los efectos directos e impactos en la abogacía todavía es incipiente. Por lo tanto, son muy escasas las herramientas “listas para usar” que puedan aplicarse a la planificación, el monitoreo y la evaluación de campañas.

De la herramienta brevemente descrita en los próximos acápite, sólo el “Composite Logic Model” (“Modelo lógico compuesto”) ha sido desarrollado específicamente para proyectos de abogacía. Los demás provienen de

Figura 2: Círculo de abogacía y el cabildeo



Fuente: O’Flynn, Maureen (2009)

otros contextos, pero sí son utilizables para campañas y para el cabildeo.

3.1 ¿Es posible planificar una abogacía eficaz?

Con mayor frecuencia aún que en caso de los clásicos proyectos de desarrollo, las medidas de abogacía no pueden atenerse estrictamente a un plan definido, sino deben ir adaptando continuamente sus estrategias y tácticas a las condiciones cambiantes del entorno. No obstante, es más sencillo revisar y modificar las estrategias cuando se cuenta con una planificación inicial. Por otro lado, en las redes y coaliciones resulta indispensable disponer de una planificación conjunta, para poder llegar a un consenso. Durante la fase de planificación se definen las bases para el monitoreo, los cuales permiten medir el progreso del proyecto en la fase de implementación.

La razón de ser de un proyecto de abogacía suele estar dada por la observación de alguna inequidad social, una omisión política o injusticias concretas. Sobre todo en los casos en que las personas pueden sufrir perjuicios, se requiere una acción rápida. No obstante, a fin de lograr efectos directos e impactos sostenibles es necesario implementar no sólo eventuales medidas de emergencia, sino llevar a cabo paralelamente un análisis preciso de la problemática, desarrollar objetivos políticos de largo plazo al igual que objetivos concretos para el proyecto, y elaborar una planificación exacta de la estrategia y táctica de la abogacía. La planificación del proyecto se orientará a los efectos directos e impactos cuando se formula desde la perspectiva del objetivo a alcanzar y se definen las actividades necesarias pensando en retrospectiva. En un proyecto de abogacía orientado a los efectos directos e impactos, la comprobación de efectos directos e impactos sostenibles (quality at exit o calidad al final) es más importante que una ejecución eficaz y eficiente de las medidas (quality at entry o calidad al inicio).

3.1.1 La investigación como fundamento

Para hacer frente a los poderosos, es necesario estar bien preparado. Esto se aplica no sólo a los gobiernos, sino

también a las empresas. Bajo este motivo ya se hace necesario comenzar con una fase de intensa investigación, como primer paso para toda planificación de campañas y cabildeo. Antes de iniciar la planificación en sí, debe respaldarse la indignación que da lugar a un proyecto de abogacía mediante una descripción del problema y posibles estrategias de solución, basadas en cifras y hechos detallados. La participación de los afectados establece la credibilidad, fomenta la confianza y permite generar los primeros efectos de aprendizaje en todos los participantes. Un análisis de partes interesadas dirigido a los/las multiplicadores(as) y las instancias de decisión pertinentes, ayuda a comprender mejor el entorno político y social y, a la vez, posibilita un primer contacto con potenciales patrocinadores y opositores. Con ello suele quedar claro cuáles son los potenciales de influencia de la organización propia y para qué fines debería buscarse establecer una alianza estratégica con otras agrupaciones.

Al terminar la fase de investigación, se formulan los objetivos. La idea es desarrollar un objetivo específico y mensurable para el proyecto de abogacía, partiendo del análisis de las estrategias de solución más prometedoras. El objetivo debería situarse en los ámbitos en que la organización o la red cuentan con mayores márgenes de acción, y depende de cuáles serían los recursos disponibles durante determinado período. Si se trata de un problema complejo que sólo puede ser resuelto a través de varias etapas, debe formularse primero un objetivo superior, que puede ser el mismo a lo largo de las diversas fases del proyecto. Éste puede entonces concretarse en forma de uno o varios objetivos de proyecto realistas para determinados períodos (o fases de fomento). Por lo tanto, resulta útil no perder de vista en qué áreas de impacto o etapas del cambio (véase el capítulo 2) se aspira a lograr resultados.

Los datos de línea de base recopilados durante la fase de investigación crean al mismo tiempo un fundamento importante para una comparación “entre el antes y el después” durante el monitoreo. Los ejemplos ilustrativos recogidos, las entrevistas (“voces originales”) y las fotografías constituyen un acervo de recursos para su posterior utilización en publicaciones. Dependiendo del

alcance del tema y el número de partes interesadas, deben calcularse entre 6 y 9 meses para la fase de investigación.³

3.1.2 Planificación con el Modelo Lógico

Compuesto

La única herramienta de planificación y evaluación desarrollada especialmente para proyectos de abogacía proviene de los Estados Unidos y resume las experiencias de las organizaciones de la sociedad civil en ese país. Su gran fortaleza reside en que toma la forma de una lista de control e indaga sobre los objetivos, las partes interesadas, las estrategias y tácticas, así como los temas prioritarios del monitoreo de una campaña. Luego resume el resultado a modo de un cuadro sinóptico en una sola página (véase la Figura 3).

Con la ayuda de instrucciones disponibles en Internet, las organizaciones y redes pueden planificar campañas o revisar su planificación existente. Para ello deben responder sucesivamente a las siguientes preguntas con la mayor concretización posible:

■ **¿Cuáles son los objetivos del proyecto de abogacía?** Aquí deben definirse un objetivo de impacto superior y uno o varios objetivos de política. Se recomienda afinar el enfoque.

■ **¿Qué grupos meta son importantes?** Aquí debe incluirse a los/las destinatarios(as) directos(as), así como instancias políticas de decisión, multiplicadores(as) (por ejemplo, los medios de comunicación, pero también la opinión pública en general, en su función de electorado) y donantes (privados e institucionales).

■ **¿Qué se necesita para convencer y movilizar a los grupos meta?** Este punto implica el diseño de todo el proceso de planificación, incluyendo la estructuración de un sistema de monitoreo. Por lo tanto, se requiere no sólo el desarrollo de capacidades en la organización propia, sino también la investigación, el desarrollo de

estrategias y la planificación de la acción, y por último la definición de hitos.

■ **¿Cuáles son los factores externos que pueden influir sobre el éxito de la estrategia?** Esta pregunta aborda, por ejemplo, la competencia que surge entre los temas que figuran en la agenda política y también los antecedentes de la organización, de sus alianzas y de sus opositores.

■ **¿Qué temas no necesitan ser tomados en cuenta en la estrategia propia?** Aquí se trata de eliminar conscientemente algunas áreas de trabajo y objetivos parciales, para con ello fortalecer el enfoque en la estrategia determinada más arriba.

■ **¿A qué se dedicarán los aliados?** En las redes y coaliciones es conveniente dividirse el trabajo en base a las fortalezas y los contactos de las distintas partes. Para no perder de vista la perspectiva general, es importante mantener en mente los temas prioritarios de los aliados.

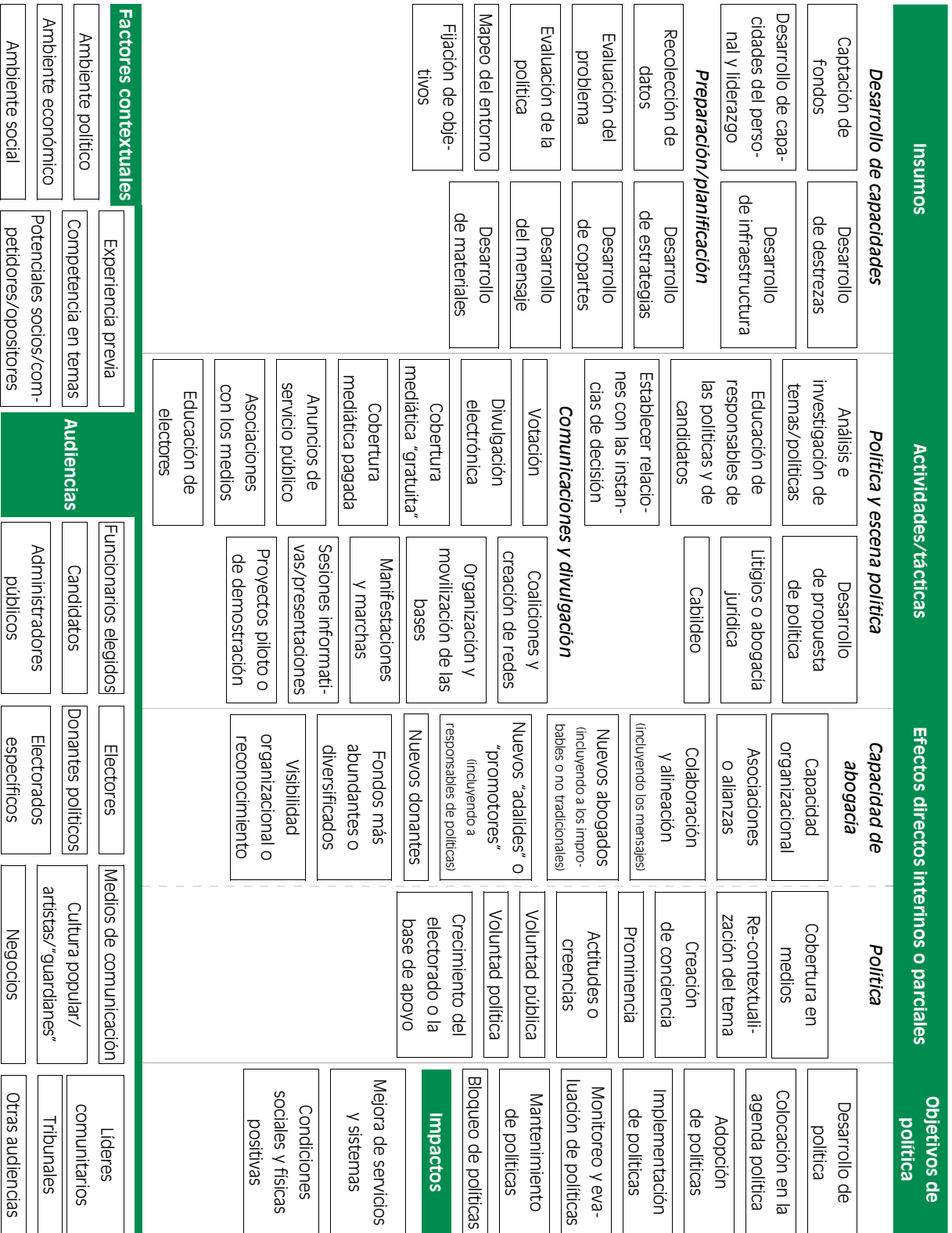
■ **¿A qué se dedicarán los opositores o competidores?** Si se ha llegado a identificar a potenciales opositores al desarrollar el panorama de partes interesadas, ahora ha llegado el momento de reflexionar sobre cómo reaccionarán éstos frente a la campaña y qué tácticas se pueden desplegar para minimizar los efectos directos e impactos de una oposición potencial de este tipo.

■ **¿Existe un plan B?** Tal como se expondrá con mayor detalle en el siguiente capítulo, las estrategias de abogacía se basan en numerosas suposiciones, por lo cual también implican riesgos. Por lo tanto, cuando se trata de proyectos de abogacía de largo plazo, vale la pena analizar escenarios alternativos, por ejemplo sobre cómo adaptar la estrategia de cabildeo si se produce un cambio de gobierno.

En 2010, durante un proceso de calificación de las organizaciones contraparte de las instituciones evangélicas de ayuda en la India, se ensayó el Modelo Lógico

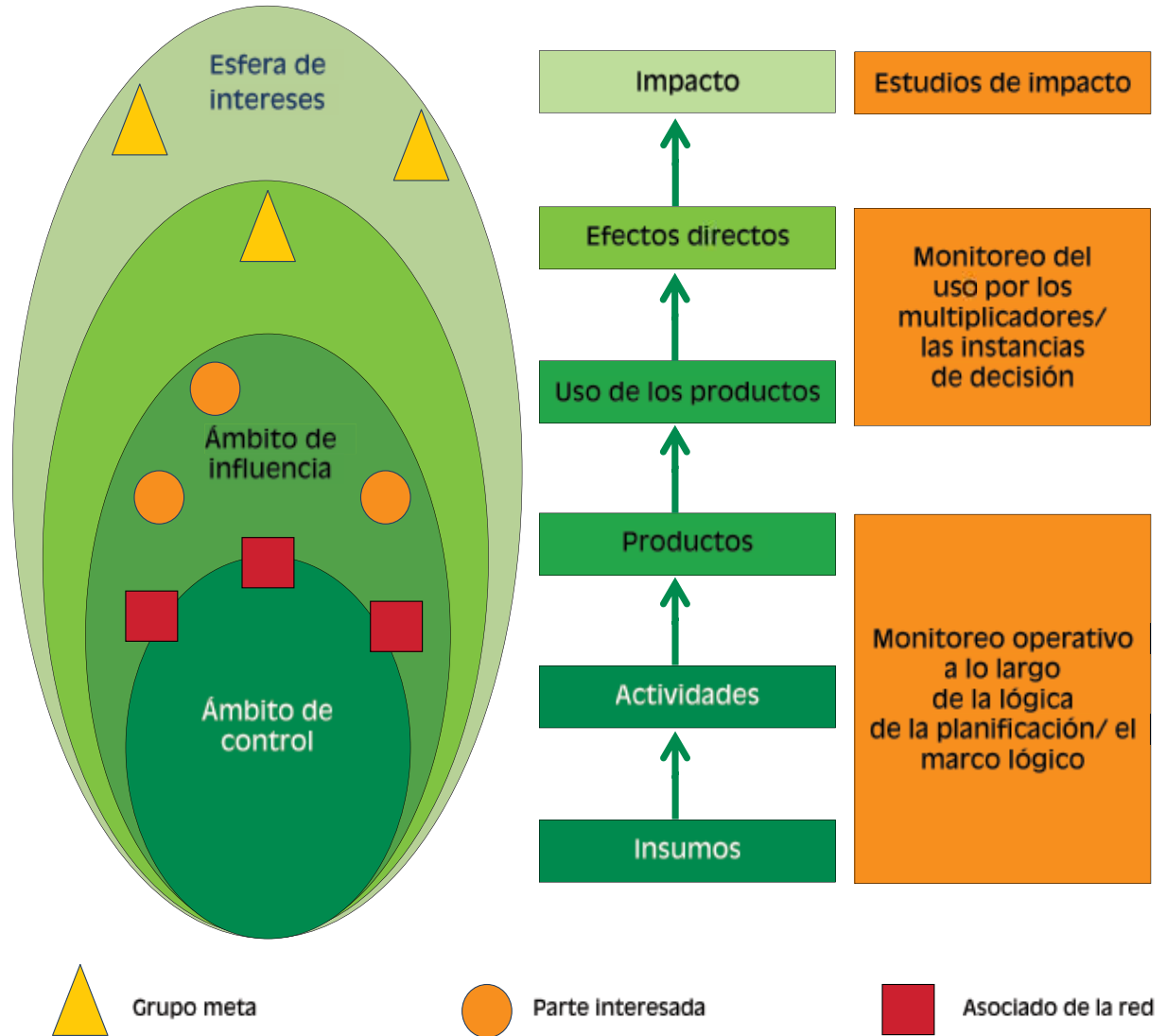
³ Para lectura de profundización: START Simple Toolkit for Advocacy Research Techniques (VSO 2010).

Figura 3: El Modelo Lógico Compuesto



Fuente: Coffman (2009)

Figura 4: Cadena de efectos y límites del sistema de abogacía



Fuente: Hearn, Simon (2008)

Compuesto. Las contrapartes mostraron su aprecio por este método estructurado, que les permitió enfocar su estrategia y descubrir puntos por subsanar.

El resultado fue que adquirieron una mejor visión general de los proyectos de abogacía; al mismo tiempo, el modelo se consideró compatible con el marco lógico

(log frame). Durante la evaluación, se percibió como un obstáculo las categorías que – por su terminología y el proceso político al que aluden guardan estrecha relación con el sistema parlamentario estadounidense. Antes de iniciar el trabajo con el Modelo Lógico Compuesto, deberían adaptarse las mismas a las condiciones políticas del respectivo país.⁴

⁴ Caja de herramientas del Modelo Lógico Compuesto: <http://www.planning.continuousprogress.org>. Además se puede usar una herramienta en línea, cuyo resultado se refleja en la figura 3: www.aspeninstitute.org/policy-work/aepw/tools.

3.1.3 Estructura de efectos directos e impactos y teoría del cambio

En comparación con un proyecto de desarrollo agrícola, para el cual sí es posible establecer una cadena de efectos clara, la abogacía se parece más bien a un juego de billar: una vez que se pone en movimiento, la bola sólo alcanza el objetivo de sacar del juego a otra bola a través de su interacción con las demás bolas y con las bandas laterales. Con ello, se ponen en movimiento muchas otras bolas, lo cual implica una exacta planificación del impulso inicial con el taco. Si esto se aplica a la lógica de los efectos directos e impactos, suelen generarse estructuras de impacto complicadas, en las que se llega relativamente rápido a los límites del sistema, más allá de los cuales no es posible continuar controlando directamente a los actores del proyecto (véase la Figura 4).

Por tal motivo, muchos efectos se producen a nivel del uso o aprovechamiento, pero no por ello deben planearse o monitorearse con menos exactitud o intensidad. Es necesario hacerlo, para poder planificar nuevas medidas en caso necesario, si es que no se produjeran los cambios esperados en los niveles más altos de impacto.

Ha demostrado ser útil formular las llamadas hipótesis de impacto, que consisten en enunciados sobre cuáles serían las acciones que se esperan de las distintas partes interesadas para que puedan lograrse los resultados deseados.

Por lo tanto, la estructura de efectos directos e impactos de un proyecto de abogacía contiene usualmente varios niveles de uso o aprovechamiento: por ejemplo, si el producto fue la presentación de un estudio ante la prensa y los delegados, y el resultado debe ser la ratificación de un acuerdo internacional, se podrían concebir los siguientes pasos intermedios:

- Se comisiona el estudio y se visitan distintas conferencias para ello.
- Los resultados del estudio aparecen en los medios, se consulta a científicos expertos, se citan discursos políticos.

- Se convoca a una comisión política y se invita a los representantes de la red.

- El proyecto de política recoge la argumentación y las propuestas del estudio.

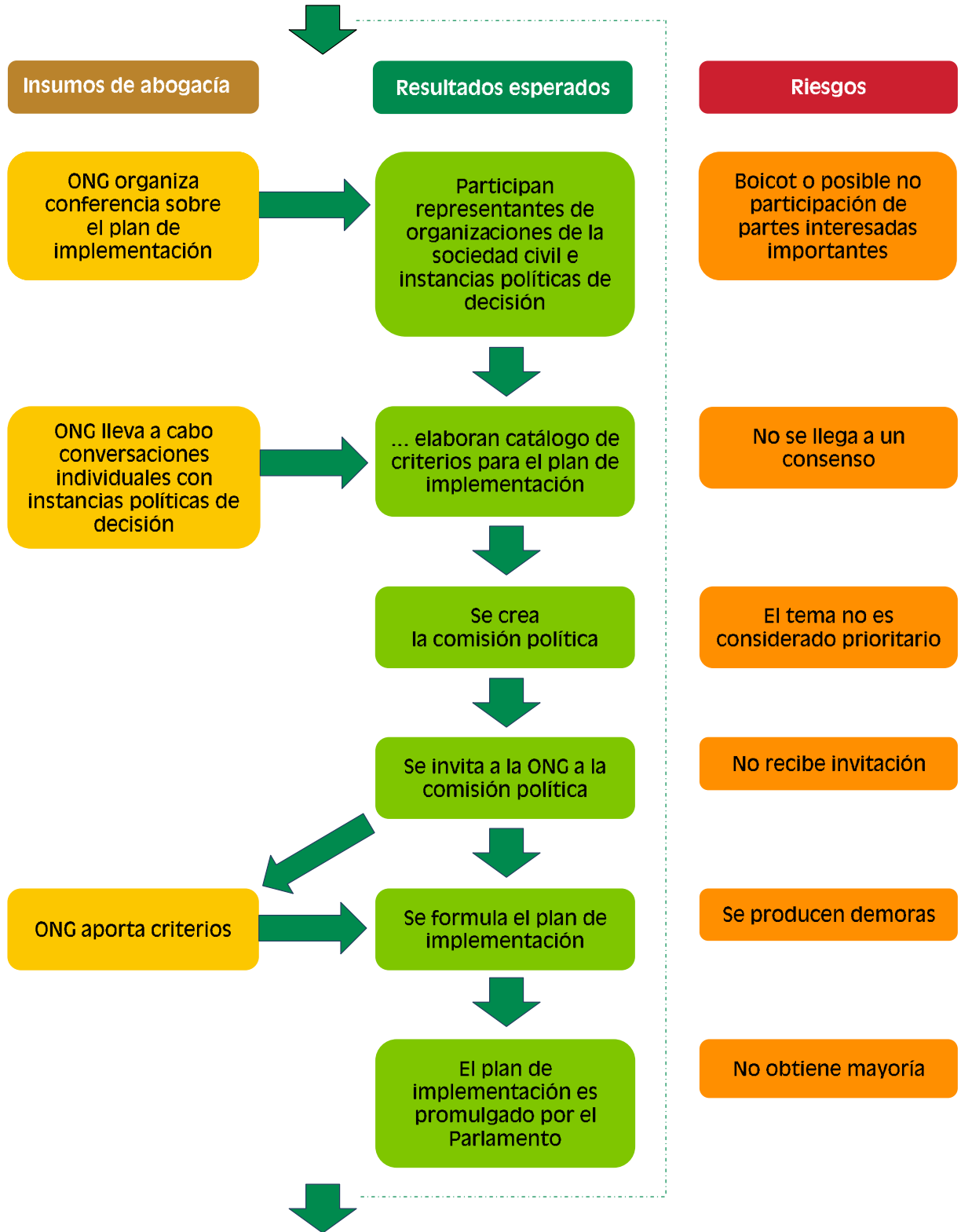
- El parlamento decide ratificar el acuerdo.

A fin de generar efectos directos e impactos a nivel del grupo meta, es necesario que las medidas incluidas en el acuerdo internacional se implementen, con lo cual surge una nueva línea de acción en esta estrategia de abogacía de largo plazo, que se presenta detalladamente en este ejemplo de la “teoría del cambio”. Si se desarrolla de forma consecuyente, la teoría del cambio tiene la ventaja de que se formulan los supuestos relacionados con el proyecto elegido, con lo cual se ponen de manifiesto los eventuales riesgos.

Se recomienda evaluar los riesgos identificados según una escala (bajo – medio – alto). Si un punto angular clave de la estrategia conlleva un riesgo, como sucedió en el ejemplo precedente con las (notorias) demoras en los procesos políticos, es posible tomar medidas para aminorar este riesgo: por ejemplo, se podría subrayar la urgencia del tema mediante una estrategia mediática y/o una movilización de las masas. Si el riesgo se evalúa como muy alto, debería formularse un plan B para poder avanzar hacia el objetivo de largo plazo (implementación de los contenidos de un acuerdo) mediante una estrategia completamente distinta (por ejemplo, el diálogo con las empresas, si es que se trata de temas pertinentes para el sector privado como la protección del medio ambiente o los derechos laborales).

La teoría del cambio en la Figura 5 sólo representa un pequeño componente de un proyecto complejo. Ni bien empieza la implementación en el siguiente paso, la ONG y/o la red deben asumir un nuevo rol de apoyo crítico, para lo cual habría que desarrollar una nueva cadena de efectos o teoría del cambio. La mejor manera de ilustrar una estrategia de abogacía de largo plazo es mediante una estructura de efectos directos e impactos con distintas líneas de acción que se sostienen mutuamente.

Figura 5: Ejemplo para una Teoría del Cambio



3.2 ¿Cómo se logran reconocer los efectos directos e impactos de la abogacía?

En el caso de los proyectos clásicos de la Cooperación para el Desarrollo, los expertos en planificación, monitoreo y evaluación se esfuerzan por superar el problema de atribución entre los efectos directos y los efectos indirectos e impactos. En cambio, cuando se trata de proyectos de abogacía, por principio no se habla de atribución sino sólo de contribución.

Sin embargo, en vista de las múltiples influencias que inciden sobre los procesos políticos y sociales, es un enorme desafío tan sólo determinar cuál es la contribución al cambio que ha aportado una determinada organización o una red de abogacía. Para poder identificar esta contribución, no basta con desarrollar un sistema de monitoreo que vaya dando cuenta de las medidas del proyecto. Para poder evaluar el aporte propio también es necesario hacer el seguimiento de las influencias externas, tales como los acontecimientos políticos nacionales e internacionales, o las actividades y los resultados de otras partes interesadas importantes (tanto opositores como actores con metas similares). Dado que el éxito de un proyecto de abogacía depende fundamentalmente de que los actores adapten su estrategia y su táctica a las condiciones del entorno que cambian con rapidez, es importante que los intervalos del monitoreo sean cortos y se priorice el aprendizaje y la conducción.

En general, debería tomarse en cuenta que la orientación a los efectos directos e impactos de la Diaconía EcuMénica (OED) prioriza la obligación de demostrar los efectos directos (outcome) a nivel de los objetivos del proyecto por encima de la comprobación del aporte al efecto indirecto o impacto (impact).

3.2.1 Indicadores y preguntas guía con orientación a los efectos directos e impactos

Los indicadores muestran en qué punto se halla un proyecto con respecto al logro de sus objetivos. Son, por decirlo así, hitos a lo largo de la ruta planeada. Deberían definirse ya en la fase de planificación, de preferencia

a lo largo de los diferentes niveles de una cadena de efectos o la teoría del cambio. Si se trata de un indicador más complejo, se recomienda dividirlo en etapas parciales (por ejemplo, x firmas después de un mes, xx firmas después de tres meses, xxx firmas después de un año), a fin de poder reaccionar a tiempo si tales expectativas no se cumplen.

Las organizaciones de abogacía no sólo deberían expresar los efectos de sus propias medidas mediante indicadores y monitorearlos con regularidad, sino hacer lo mismo para los factores externos y – eventualmente – los éxitos y fracasos de sus opositores. Los indicadores de gran valor informativo se atienen a los criterios SMART, sigla que en inglés corresponde a specific, measurable, adapted, realistic, time-bound y que podría traducirse como específico, mensurable, adaptado, realista y temporalmente definido. Delimitan el grupo de personas y/o la región a observar, y suelen contener elementos cuantitativos y cualitativos que también son combinables. No obstante, en los niveles más altos de impacto de los proyectos de abogacía, a menudo no resulta sencillo cuantificar el aporte de las medidas a los cambios observados. En una matriz de influencias, los/las representantes de los grupos meta o los/las colaboradores(as) del proyecto pueden hacer uso de una escala determinada para evaluar la importancia de las distintas medidas y los factores externos con respecto a los cambios observados.

La formulación de indicadores comprobables y con alto valor informativo se hace más fácil a medida que se adquiere experiencia. Además, promueve un proceso de aprendizaje que a menudo contribuye a afinar la estrategia. Bajo los acápites 2.3.2 y 2.3.3 se encontrarán recomendaciones para la formulación de indicadores en áreas específicas de impacto. En la Tabla 1, se incluyen indicadores ilustrativos para una campaña de creación de conciencia apoyada por una estrategia mediática (definición de la agenda y la tendencia, ejercicio de influencia sobre el discurso social y político).

Durante la formulación de un indicador siempre se expresan supuestos propios sobre el cambio. A su vez, las preguntas guía son más abiertas y a menudo resultan más apropiadas para revelar efectos inesperados. Por

Tabla 1: Indicadores ilustrativos para una campaña de creación de conciencia

Nivel de impacto	Indicador	Fuentes de datos	Preguntas guía
Impacto (Impact)	La situación de los afectados mejora, se reduce la discriminación	Investigación (cuestionario, grupos de enfoque – focus groups)	¿Necesario comparación con los datos de línea de base? ¿Influencia de factores externos?
Efecto directo (Outcome)	Crece la conciencia sobre el problema señalado en los temas de campaña	Encuesta de opinión (costosa), grupos de enfoque (focus groups)	¿Contribución de la campaña en comparación con otros actores?
Efecto directo (Outcome)	Los afectados/las organizaciones de la sociedad civil se unen en una red	Documento de fundación de la red, página web	¿Qué rol corresponde a la organización de la campaña en la red?
Uso del producto (Use of output)	Los políticos y las instancias de decisión hacen referencia al estudio	Documentación de los debates parlamentarios Manuscritos de los discursos	¿Cuántas contribuciones? ¿Se menciona la campaña? ¿Se apoya los objetivos de la campaña?
Uso del producto (Use of output)	Los afectados/las organizaciones de la sociedad civil adoptan las demandas	Observación del entorno de partes interesadas	¿Número de eventos? ¿Tenor del contenido? ¿Enfoques para una interconexión en redes?
Uso del producto (Use of output)	Los resultados del estudio son citados por x científicos(as)	Publicaciones científicas	¿Cuántas citas? ¿Qué científicos? ¿Qué se cita? ¿Apoyo a los objetivos de la campaña?
Uso del producto (Use of output)	Los resultados del estudio se presentan en x medios de comunicación	Evaluación de los medios	Cuantitativa: ¿Cuántas contribuciones y en qué medios? ¿Dimensiones, duración? Cualitativa: ¿Se han reproducido correctamente los enunciados clave?
Uso del producto (Use of output)	El estudio es llevado consigo/ pedido/descargado de Internet x veces	Estadística de pedidos Evaluación de Internet	Cuantitativa: Estadísticas de uso Cualitativa: ¿Quiénes son los/las usuarios(as), multiplicadores(as), instancias de decisión?
Producto/ Uso del producto (Output/ use of output)	Colaboradores de la campaña presentan en estudio en x eventos	Documentación de los eventos	Cuantitativa: ¿Cuántos participantes? Cualitativa: ¿Quién exactamente, qué preguntas, aportes a la discusión?
Producto (Output)	Se publicó un estudio sobre la problemática en la fecha x (edición impresa No. .../Internet)	Folleto Enlace de Internet	Operativa: ¿Se ha cumplido con los plazos? ¿Se ha cumplido con el presupuesto? Cualitativa: ¿Comparación con publicaciones similares? ¿Actualidad?

lo tanto, en los niveles superiores de impacto se recomienda plantear preguntas abiertas, al menos en forma complementaria.

3.2.2 Herramientas para recopilar y documentar datos de monitoreo

Tal como quedó claro con el ejemplo anterior, es necesario recopilar datos distintos para cada nivel de impacto con el fin de poder demostrar idóneamente cuál ha sido la contribución del proyecto de abogacía a esta mejora, pero siempre y cuando se perciba un logro (al menos parcial) de los objetivos. El tipo de informaciones necesarias en cada nivel depende en gran medida de los objetivos fijados. En primer lugar, se requieren datos sólidos de línea de base para documentar la situación antes de iniciarse las medidas. Para ello, por regla general no se necesitan herramientas específicas de la abogacía, sino una metodología general de observación de efectos directos e impactos, como la que figura – por ejemplo – en la caja de herramientas para ONG llamada “NGO-IDEAS Toolbox” (www.ngo-ideas.net) o en el manual publicado por la Deutsche Gesellschaft für Evaluation (Sociedad Alemana de Evaluación) sobre procedimientos para el análisis de efectos directos e impactos (DeGEVal 2010). Si se dispone de estadísticas oficiales, debería hacerse uso de las mismas para complementar o triangular los datos provenientes de la investigación propia.

La cosa se complica un poco más cuando se trata de campañas, que tienen como objetivo influir sobre la opinión pública o lograr cambios de conducta. Es poco frecuente que las ONG y las coaliciones de abogacía cuenten con los fondos necesarios para comisionar a un instituto de sondeo de opinión para que realice una encuesta estadísticamente relevante. Alternativamente, si es que los parámetros coinciden de alguna manera, podría uno referirse a los sondeos de otros comitentes y hacer un seguimiento propio de las temáticas específicas de la campaña con la ayuda de discusiones en grupos de enfoque (focus groups).

Si después de terminar una campaña se percibiera una clara mejora en los niveles de los efectos directos e im-

pactos gracias a la comparación con los datos de línea de base, todavía se necesita presentar pruebas sobre la forma en que la organización o la red han contribuido a este cambio. Para ello (al igual que para la conducción del proyecto, si es que no se ha llegado a obtener los resultados esperados) se requiere un monitoreo de alto valor informativo, en especial de los niveles de uso de los productos, donde deben incidir las actividades de los/las multiplicadores(as) y las instancias de decisión en relación con el proyecto de abogacía.

Las herramientas documentadas para este fin pueden describirse más bien como propuestas de cuestionarios, que en parte contienen preguntas guía ilustrativa. La colección más numerosa se encuentra en el manual de recolección de datos titulado “Handbook of Data Collection Tools” de la Fundación Annie E. Casey (Reisman 2007). Sin embargo, las herramientas de este tipo nunca deben entenderse como una receta universal, sino adaptarse a los requerimientos del respectivo proyecto de abogacía. Por ejemplo, debe tomarse en cuenta cuáles son las diferenciaciones según género, edad o categorías de pobreza que resultan importantes para la recolección de datos, a fin de permitir una posterior evaluación desagregada. Para la documentación de datos cuantitativos, son muy útiles las tablas de Excel en las que se pueden comparar los valores de línea de base, los valores planificados y los realmente alcanzados para cada parámetro elegido.

La Tabla 2 aspira a presentar brevemente algunas herramientas de la recolección de datos en el contexto de la abogacía. Antes de la aplicación, consideramos indispensable buscar indicaciones adicionales en las fuentes citadas.

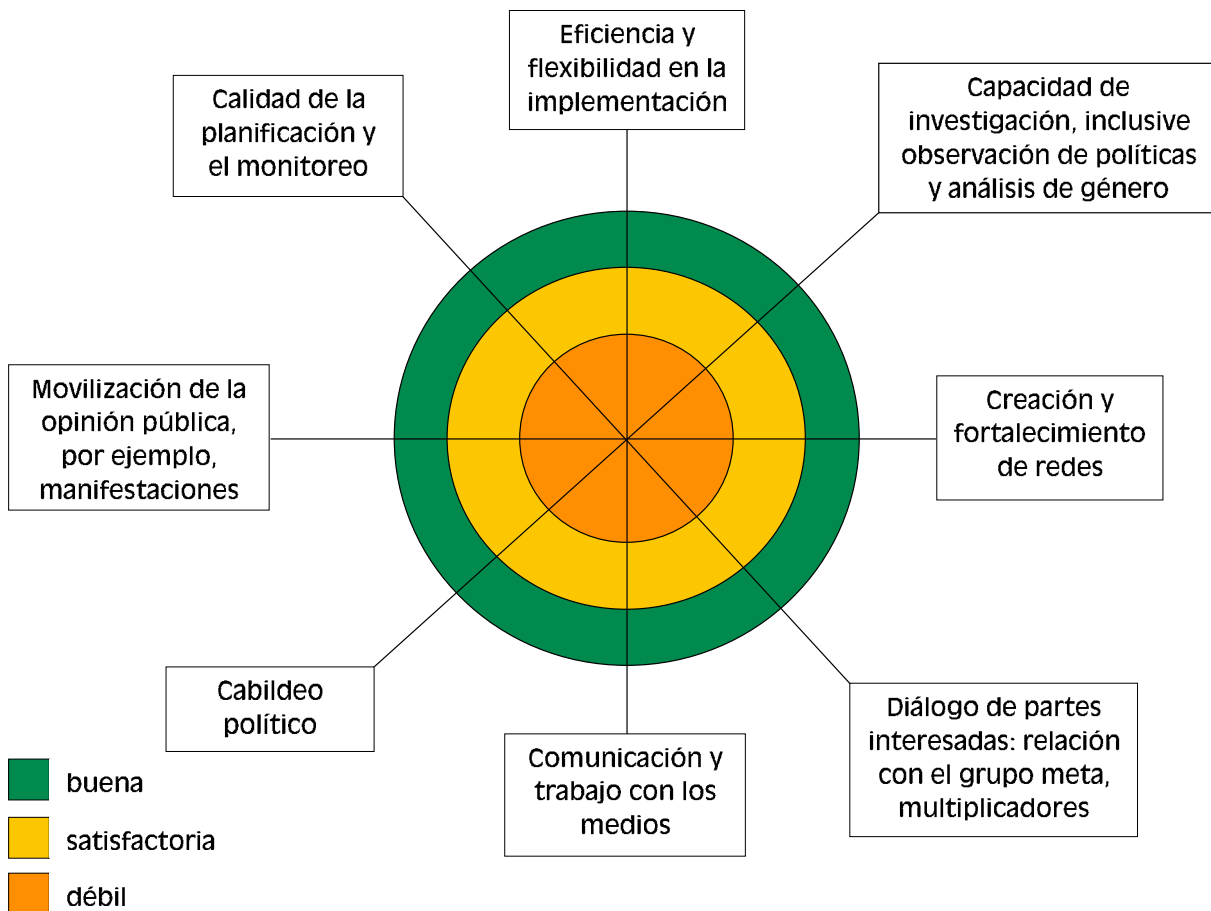
Una debilidad de la mayoría de las herramientas disponibles consiste en que los efectos e impactos inesperados o no intencionales sólo se llegan a descubrir por casualidad. Por lo tanto, se recomienda incluir en las encuestas la mayor cantidad posible de preguntas abiertas sobre cambios generales en el ámbito temático. En el caso de haberse producido los primeros éxitos de abogacía, deberían complementarse con datos sobre eventuales desventajas en otros grupos sociales.

Tabla 2: Herramientas de la recolección de datos

Herramienta	Aplicación	Dónde encontrar ejemplos
Rastreo de indicadores	Comparación periódica de lo planificado con lo logrado respecto del progreso del proyecto de acuerdo a la lógica de la planificación/la estructura de efectos directos e impactos/la teoría del cambio	
Discusión en grupos de enfoque (focus groups)	Sondeo de opinión de bajo costo (antes y después de las campañas de creación de conciencia) en grupos pequeños de unas 8 personas Preguntas guía abiertas y cualitativas para una discusión con moderador	Handbook ⁵ , pág. 4
Generación de una base de apoyo/ de partidarios	Seguimiento del cambio en la actitud de los principales grupos meta/multiplicadores con respecto de la problemática	Handbook, pág. 17 ss.
Encuesta a expertos(as) (preguntas Bellwether)	Encuesta a personas influyentes respecto de: <ul style="list-style-type: none"> ■ prioridad de los temas en la agenda política ■ ranking de temas para abogacía ■ evaluación de desarrollos futuros 	
Gestión de contactos	Documentación de conversaciones con instancias de decisión y reacciones/acciones con respecto a la problemática de la abogacía: especialmente importante cuando más de un abogado o abogada mantiene contacto con la misma persona	
Evaluación de los medios	Documentación y análisis cuantitativo y cualitativo de la resonancia en los medios	Handbook, pág. 21 ss.
Documentación de sesiones públicas	Documentación de la frecuencia, duración y contenido de la dedicación a la problemática de la abogacía, así como consenso, disenso y decisiones	Handbook, pág. 5
Observación de políticas (diversas herramientas)	Análisis estructurado de procesos políticos y legislativos sobre la base, por ejemplo, de actas del Parlamento, a las cuales es posible acceder por Internet (Alemania: www.bundestag.de)	Handbook, S. 26 ff.
Evaluación de la capacidad organizativa	Autoevaluación de las organizaciones y redes respecto de su desempeño en el proceso de abogacía con la ayuda de una matriz de criterios	Handbook, pág.10 Autoevaluación en tiempo real y diagrama de telaraña, véase bajo 3.3
Escala de la integración en red	Preguntas guía para intensificar la cooperación entre las organizaciones, desde el intercambio de información hasta la integración formal	Handbook, pág. 12 ss.

⁵ Referido siempre a: Reisman, Jane et al. A Handbook of Data Collection Tools. Seattle, 2007

Figura 6: Capacidad de las organizaciones de abogacía



Fuente: Gosling, Lousia; Edwards, Mike (1995)

3.3 Evaluación de la abogacía orientada a los efectos directos e impactos

En el contexto anglófono, el monitoreo paralelo a la implementación del proyecto, descrito en el acápite 3.2, se denomina también “formative evaluation” o “evaluación formativa”, porque suministra informaciones para la conducción del proyecto. A diferencia de ello, la “summative evaluation” o “evaluación sumatoria” equivale a un análisis retrospectivo sobre un período definido, el cual se evalúa según los criterios del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la OCDE: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. A su vez, la “real time self-evaluation” o “autoevaluación en tiempo real” representa una alternativa intermedia,

que evalúa con regularidad períodos más cortos del proyecto y extrae lecciones de las experiencias y los resultados, para luego adaptar la estrategia y la táctica. “Brot für die Welt” ha documentado el procedimiento usual para la preparación de una evaluación en la publicación específica titulada “Handreichung für Evaluationen” (“Guía para evaluaciones”). En ella se trata sólo de los enfoques particulares para la evaluación de la abogacía, el trabajo de cabildeo y las campañas.

Algunas de las metodologías y herramientas mencionadas en los capítulos anteriores pueden utilizarse también para las evaluaciones sumatorias, como por ejemplo el Modelo Lógico Compuesto. Además, algunos de los métodos ya comprobados de la Cooperación para el Desarrollo – como por ejemplo los métodos MAPP (Method

for Impact Assessment of Programmes and Projects o Método para la Evaluación de Efectos directos e impactos de Programas y Proyectos) y Most Significant Change (Cambio más Significativo) – pueden aplicarse para la evaluación de medidas de abogacía, sobre todo para captar los efectos directos e impactos a nivel del grupo meta. Sin embargo, subsiste la dificultad de la atribución de los efectos directos e impactos observados, por lo cual se argumenta una y otra vez que la abogacía no podrá someterse a los modelos clásicos para evaluaciones.

Aun así, es posible llegar a una aproximación cuando se combinan varias modalidades de seguimiento, con la ayuda de los procedimientos descritos en los capítulos precedentes:

■ **Perspectiva estratégica:** ¿Se han utilizado las áreas de impacto/los grupos meta/las estrategias y tácticas más apropiados(as) para el logro de los objetivos?

■ **Evaluación del progreso hacia el logro de los objetivos:** ¿En qué etapa del impacto se encuentra el proyecto de acuerdo a la teoría del cambio formulada y/o los indicadores de la estructura de impacto?

■ **Competencia de los abogados:** ¿Hasta qué punto, los individuos, las organizaciones y las redes participantes se encuentran en condiciones de identificar y ampliar las vías de influencia, aprovechar las ventanas de oportunidad y reaccionar flexiblemente frente a los cambios en el contexto?

La tercera perspectiva adquiere particular importancia cuando los éxitos no se perciben con claridad y son muy difíciles de dar a conocer, como por ejemplo en la labor de derechos humanos. Aquí, el análisis de las organizaciones de abogacía, sus colaboradores y – eventualmente – la red, constituye un enfoque que no depende de los éxitos documentados a nivel de los objetivos. Según este punto de vista, un impacto mensurable consistiría en la mejora de la competencia de la organización a lo largo del tiempo. El diagrama de telaraña que figura en el gráfico representa una posibilidad de documentar una evolución de este tipo con la ayuda de una matriz de criterios.

Un método bien desarrollado y comprobado en otras circunstancias, que se concibió para el análisis de la interacción de grupos y organizaciones en situaciones complejas y que, por lo tanto, podría ser apropiado para la evaluación de las organizaciones de abogacía, es el del mapeo de efectos directos (Outcome Mapping) (Reisman e.o. 2009). Emplea un procedimiento de observación cíclica que podría reflejar la realidad de los proyectos de abogacía de manera más certera que las cadenas de efectos lineales (Pellini 2011).

4 Orientación a los efectos directos e impactos en el respaldo a las copartes de proyectos de abogacía

Sin duda los encargados regionales, que no se dedican personalmente a la abogacía sino acompañan y respaldan a las organizaciones coparte en esta tarea, han encontrado ya en los capítulos precedentes numerosas ideas sobre cómo apoyar a sus organizaciones coparte, ya sea en la planificación y el monitoreo de un proyecto de abogacía, ya sea en su desarrollo organizacional. La siguiente lista de control está destinada a ayudarlos a evaluar la competencia de organizaciones coparte ya existentes o potenciales, y a identificar una necesidad de asesoría, si la hubiera.

Conocimiento del tema/calidad de la investigación/definición de objetivos

- ¿Qué tan urgente o significativa es la problemática del programa de abogacía? ¿Qué capacidad de convocatoria moral tiene?
- ¿Puede decirse que la organización/la red tiene una clara comprensión de la problemática elegida, sus causas, consecuencias e interrogantes aún pendientes de análisis?
- Si se ha planificado un estudio, ¿se cuenta con un claro plan de investigación? ¿Cómo se analizarán, documentarán y divulgarán los resultados? ¿Existen planes alternativos, si es que no es posible conseguir determinados datos?
- ¿Se han formulado los objetivos con claridad? ¿Responden los indicadores a los criterios SMART?

Contexto y actores

- ¿Puede decirse que la organización ha analizado debidamente el entorno de partes interesadas?
- ¿De que tipo de sistema político se trata? ¿Los procesos de decisión son centralizados o descentralizados? ¿A qué influencias externas están sometidas las instancias

de decisión? ¿Qué acceso tienen los actores de la sociedad civil a las instancias de decisión?

- ¿Quiénes son los grupos meta y cómo están organizados?
- ¿Cuáles son los/las multiplicadores(as) relevantes? ¿Está la organización en condiciones de movilizar a los medios de comunicación y la opinión pública a favor de su demanda? ¿Qué otros actores mantienen intereses en el ámbito temático y qué influencia tienen sobre las instancias de decisión?

Estrategia y táctica

- ¿Qué estrategia de largo plazo persigue la organización/la red? ¿A qué objetivos supra ordenados debe contribuir el actual proyecto de abogacía? ¿Se han concretado lo suficiente dichos objetivos? ¿Se han dividido eventualmente en pasos parciales que equivalen a diversos ciclos de fomento de proyectos?
- ¿Qué tácticas se emplean – cabildeo político, encuentros con instancias de decisión, negociaciones, visitas in situ, trabajo con los medios, Internet, teatro callejero, acciones de envío de cartas, campañas de afiches y avisos? ¿Cómo se combinan estas tácticas?
- ¿Existe un plan de acción que describa claramente quién está encargado de qué, cuándo y con quién? ¿Qué tan flexiblemente reacciona la organización ante los cambios políticos? ¿Reconoce y aprovecha ventanas de oportunidad?
- ¿Qué tan realistas son la estrategia y la táctica y cuál es su grado de enfoque? En caso de duda, más vale aspirar a menos que a más: en otras palabras, es mejor trabajar en menos ámbitos de acción pero con orientación a los resultados, en lugar de caer en un activismo de alcance demasiado amplio.

Monitoreo de efectos directos e impactos

- ¿Ha formulado la organización/la red una teoría del cambio? ¿Se ha documentado la planificación del

proyecto en una estructura de efectos directos e impactos?

- ¿Existe un sistema de monitoreo con indicadores de alto valor informativo?
- ¿Se recopilan y analizan regularmente los datos sobre la base de dichos indicadores?
- ¿Puede decirse que los resultados del monitoreo son tomados en cuenta para la conducción del proyecto?
- ¿Los informes del proyecto contienen enunciados calificados y sustentados por datos sobre los efectos directos e impactos y la sostenibilidad?

Según las experiencias del programa de respaldo para la orientación a los efectos directos e impactos de las organizaciones de abogacía en la India, las organizaciones coparte están más motivadas a desarrollar un sistema de monitoreo de efectos directos e impactos al inicio de un nuevo proyecto/una nueva fase del proyecto que en medio de un proceso en curso. En un caso idóneo, las copartes deberían contar con la posibilidad de establecer una cadena o una estructura de efectos directos e impactos ya durante la planificación del proyecto, para que sea incluida en la lógica de dicha planificación (marco lógico o log frame). Por regla general, la cadena de efectos se utiliza sobre todo para el monitoreo y la evaluación, dado que no sólo toma en cuenta los efectos directos e impactos intencionales sino también los no intencionales.

Referencias

Fuentes

- Baumgartner, Frank R., und Bryan D. Jones (1993): *Agendas and Instability in American Politics*. Chicago: University of Chicago
- Biklen, Douglas (1983): *Community Organizing – Theory and Practice*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Deutsche Gesellschaft für Evaluation, Arbeitskreis Evaluation von Entwicklungspolitik/DeGEVal (2010): *Verfahren der Wirkungsanalyse. Ein Handbuch für die entwicklungspolitische Praxis*. Freiburg: Arnold Bergstraesser Institut
- Hudson, Alan: NGOs transnational networks: from ‘legitimacy’ to ‘political responsibility’? *Global Networks* 1 (4), S. 331-352
- Kahneman, Daniel und Amos Tversky (1979): Prospect theory: An analysis of decision under risk, *Econometrica*, Vol. 47, No. 2, S. 263-291
- Kingdon, John W. (1984): *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. Boston: Little, Brown
- Mills, C. Wright (1956): *The Power Elite*. New York: Oxford UP
- Natsios, Andrew (2010): *The Clash of the Counter-bureaucracy and Development*. Center for Global Development (CGD), S. 4
- Organizational Research Services (2008): *Trying Out A Real Time Advocacy Self-Evaluation Process: Guidance and Considerations for Kids Count Grantees*, Seattle
- Pellini, Arnaldo (2011): *The RAPID Outcome Mapping Approach and project management for policy change*. ODI Opinions 153
- Raynor, Jared et al. (2009): *What Makes an Effective Advocacy Organization? A Framework for Determining Advocacy Capacity*. The California Endowment
- Reisman, Jane et al. (2007): *A Handbook of Data Collection Tools: Companion to “A Guide to Measuring Advocacy and Policy”*. Seattle
- Reisman, Jane et al (2009): *Getting Started: A Self-Directed Guide to Outcome Map Development*, Seattle
- Sabatier, Paul A., und Hank C. Jenkins-Smith (1993): *Policy Change and Learning – an Advocacy Coalition Approach*. Boulder, CO: Westview
- Stahl, Karin (2006): *Die Evaluierung von Empowerment-Prozessen in der Entwicklungszusammenarbeit*. Heidelberg, (im Auftrag des BMZ), Anhang 1, S. 36ff.
- Teles, Steven, und Mark Schmitt (2011): *The Elusive Craft of Evaluating Advocacy*. Hewlett Foundation

Otra literatura

- Coffman, Julia (2009): *A User’s Guide to Advocacy Evaluation Planning*. Harvard. Download: www.hfrp.org
- Gosling, Lousia; Edwards, Mike (1995): *Toolkits – A practical guide to non-profit monitoring and evaluation*. Save the Children Fund
- Hearn, Simon (2008): *Outcome Mapping*. BOND Quality Group
- Innovation Network: *Pathfinder. A Practical Guide to Advocacy Evaluation* (3 Versionen: Advocate Edition, Evaluator Edition, Funder Edition). Download: www.innonet.org
- Mansfield, Cristina (2010): *Monitoring & Evaluation of Advocacy Campaigns*. Literature review. Ecumenical Advocacy Alliance. Download: www.actknowledge.org
- Massing, Armin, Andreas Rosen und Gabi Struck (2010): *Wirkt so. Handreichung zur Wirkungsorientierung und Antragstellung in der entwicklungspolitischen Bildungsarbeit*. Berlin: Stiftung Nord-Süd Brücken

- O'Flynn, Maureen (2009): Tracking Progress in Advocacy: Why and How to Monitor and Evaluate Advocacy Projects and Programmes. INTRAC. Download: www.intrac.org
- Oberndörfer, Dieter, Theodor Hanf, und Heribert Weiland (2010): Verfahren der Wirkungsanalyse. Ein Handbuch für die entwicklungspolitische Praxis. Freiburg: Arnold Bergstraesser Institut
- Raynor, Jared, Peter York und Shao-Chee Sim (2009): What Makes an Effective Advocacy Organization? A Framework for Determining Advocacy Capacity. The California Endowment. Download: www.tccgrp.com
- Reisman, Jane und Anne Gienapp (2004): Theory of Change: A Practical Tool for Action, Results and Learning. Seattle
- Reisman, Jane, Anne Gienapp und Sarah Stachowiak (2007): A Guide to Measuring Advocacy and Policy, und: A Handbook of Data Collection Tools. Seattle: Annie E. Casey Foundation. Download: www.aecf.org
- Reisman, Jane, Anne Gienapp und Sarah Stachowiak (2009): Getting Started: A Self-Directed Guide to Outcome Map Development. Guide, Exercises and Examples. Seattle: Annie E. Casey Foundation
- Tweedie, Lucy (2005): START – Simple Toolkit for Advocacy Research Techniques. VSO. Download: www.vsointernational.org

Plataformas del internet

- www.innonet.org
- www.ngo-ideas.net
- www.organizationalresearch.com
- www.outcomemapping.ca
- www.planning.continuousprogress.org



Diakonisches Werk der
Evangelischen Kirche
in Deutschland e.V.
für die Aktion „Brot für die Welt“
Postfach 10 11 42
70010 Stuttgart
Staffenbergstraße 76
70184 Stuttgart

Telefon: 0711/2159-568
E-Mail: kontakt@brot-fuer-die-welt.de
www.brot-fuer-die-welt.de

Brot
für die Welt
www.brot-fuer-die-welt.de

Mitglied der
actalliance

Im Verbund der
Diakonie 