

**Seguimiento y evaluación del trabajo de advocacy:  
Un estudio recopilatorio de información**

**Jennifer Chapman  
Amboka Wameyo**

**Enero 2001**



## Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>I. Resumen general</b> .....   | <b>4</b>  |
| <b>II. El trabajo de advocacy en ActionAid</b> .....  | <b>8</b>  |
| <b>III. El seguimiento y la evaluación del trabajo de advocacy (incidencia en políticas<sup>1</sup>)</b> .....  | <b>10</b> |
| <i>Introducción</i> .....   | 10        |
| <i>Los retos y las dificultades del seguimiento y la evaluación del trabajo de advocacy</i> .....   | 10        |
| <i>Establecer objetivos claros y realistas</i> .....  | 13        |
| <i>Involucrar a los principales beneficiarios en el establecimiento de los objetivos</i> .....  | 13        |
| <i>La necesidad de claridad en las metas a largo plazo</i> .....  | 14        |
| <i>Incorporar las diferentes dimensiones de éxito</i> .....   | 14        |
| <b>IV. Análisis de las dimensiones del trabajo de advocacy</b> .....  | <b>17</b> |
| <i>El marco de referencia del IDR</i> .....   | 17        |
| Tabla 1: El marco de referencia del IDR: el cuadro del impacto del trabajo de advocacy .....  | 17        |
| Figura 1: Gráfico de sectores que muestra de forma proporcional los impactos del trabajo de advocacy .....  | 21        |
| <i>El marco de referencia del CIIR</i> .....  | 21        |
| Figura 2: El impacto de la actividad de las OVN en Timor Oriental (de los años 70 a los 90) .....   | 23        |
| <i>El marco de referencia conceptual de USAID</i> .....   | 24        |
| <i>El marco de referencia de la NEF</i> .....   | 25        |
| Figura 3: Ámbitos y progreso en el tiempo .....   | 26        |
| <i>Temas en común</i> .....   | 27        |
| Tabla 2: Marco de referencia para comprender los posibles resultados y el impacto del trabajo de advocacy y campañas .....                                  | 27        |
| <b>V. La dimensión política</b> .....   | <b>29</b> |
| <i>La evaluación del proceso</i> .....  | 29        |
| <i>Los caminos de influencia</i> .....  | 30        |
| Figura 4: Los caminos de influencia .....   | 30        |
| <i>Indicadores próximos</i> .....   | 32        |
| <i>Las fases del éxito en el ámbito de las políticas</i> .....  | 34        |
| <i>Desde el proyecto hacia fuera o desde el contexto hacia dentro</i> .....   | 35        |
| <b>VI. La capacidad para el trabajo de advocacy centrado en las personas</b> .....  | <b>37</b> |
| <i>El empoderamiento</i> .....  | 37        |
| Tabla 3: Los cambios en el ámbito de conciencia y percepción en los <i>bonded labourers</i> (trabajadores vinculados en situación de semi-esclavitud) ..... | 38        |
| <i>La capacidad de grupo para el trabajo de advocacy</i> .....  | 40        |
| <i>Las relaciones entre las ONGs y sus clientes</i> .....   | 41        |
| <i>La autoevaluación de la capacidad de grupo para el trabajo de advocacy</i> .....   | 41        |
| Figura 5: Diagrama de tela de araña para el desarrollo de capacidad para el trabajo de advocacy .....   | 42        |
| <i>El ejercicio de la escalera</i> .....  | 42        |
| Tabla 4: Ejercicio hipotético de la escalera para contrapartes de ActionAid .....   | 43        |

<sup>1</sup> Todavía el termino *advocacy* no ha sido traducido adecuadamente

|   |           |
|---|-----------|
| <i>La evaluación del apoyo al desarrollo de capacidades</i> .....                   | 43        |
| <i>El capital social</i> .....  | 44        |
| <i>El Marco de Referencia de Desarrollo de los Grupos de Base (el cono)</i> .....   | 44        |
| Figura 6: El Marco de Referencia de Desarrollo de Grupos de Base (el cono) .....    | 46        |
| <i>Redes y movimientos</i> .....  | 46        |
| <i>La fuerza de los vínculos</i> .....  | 46        |
| Tabla 5: Métodos de colaboración global entre ONGs de medio ambiente .....          | 46        |
| <i>Localización del poder</i> .....   | 47        |
| Tabla 6: Las dinámicas de la tipología de Jordan y Van Tuijl .....                  | 48        |
| <i>Híbrida</i> .....  | 48        |
| <i>Coincidente</i> .....  | 48        |
| <i>Competitiva</i> .....  | 48        |
| <i>La estructura de la toma de decisiones</i> .....                                 | 49        |
| <i>Diferentes tipos de redes para diferentes tipos de campañas</i> .....            | 49        |
| Tabla 7: Ventajas y desventajas de las diferentes estructuras de colaboración ..... | 50        |
| <b>VII. El espacio político</b> .....   | <b>51</b> |
| <i>La escalera del espacio democrático y político</i> .....                         | 53        |
| <b>VIII. Conclusión</b> .....   | <b>54</b> |
| <i>Lecciones aprendidas y lagunas</i> .....   | 54        |
| <b>IX. Bibliografía</b> .....   | <b>58</b> |
| <b>X. Índice</b> .....  |           |

## I. Resumen general

La nueva estrategia de ActionAid *Fighting poverty together* (Luchando juntos contra la pobreza) (1999-2003) otorga gran prioridad a la elaboración de las políticas de forma participativa, la cual hace hincapié en el trabajo de advocacy e incidencia centrado en las personas. En el fondo de esta estrategia subyace la perspectiva de que los "proyectos" por sí solos no van a solucionar la pobreza a largo plazo, sino que es más probable que una mayor democracia y transparencia, así como el trabajo de la sociedad civil para exigir responsabilidades a los responsables de la toma de decisiones consigan producir cambios sostenibles y duraderos para los pobres.

Puesto que ActionAid y sus contrapartes desarrollan un trabajo de elaboración participativa de políticas y un trabajo de advocacy centrado en las personas, existe la necesidad fundamental de desarrollar metodologías culturalmente adecuadas para :

- a) valorar la utilidad de este trabajo
- b) mejorar el aprendizaje continuo y la calidad del trabajo
- c) asegurarse de que el trabajo de advocacy e incidencia está de hecho mejorando la vida de las personas más pobres y marginadas.

El seguimiento y evaluación del trabajo de advocacy e incidencia está muy poco desarrollado<sup>1</sup>. Al igual que la capacidad del sector del desarrollo para realizar el seguimiento o la evaluación del papel de la sociedad civil a la hora de lograr cambios sostenibles por medio de sus actividades de incidencia y advocacy.

Los sistemas y métodos de seguimiento y evaluación actuales "centrados en los proyectos" no son apropiados para valorar la utilidad del trabajo de incidencia y advocacy que se centra en el desarrollo de la sociedad civil y de su capacidad para exigir responsabilidades a los responsables de las tomas de decisiones.

Además, a menudo faltan las condiciones, recursos e incentivos necesarios para que las contrapartes puedan incorporar el seguimiento y evaluación a sus actividades diarias. Como consecuencia las ONG contrapartes suelen percibir la necesidad de realizar tareas de seguimiento y evaluación como una carga y una exigencia proveniente de fuera, en vez de como una oportunidad para aprender y mejorar de forma continua la calidad de sus actividades. Además, no existen métodos culturalmente adecuados que tengan en cuenta la perspectiva de género para realizar tareas de seguimiento y evaluación que hayan sido desarrollados por organizaciones del Sur y que destaquen los valores que estas organizaciones consideran importantes en su propio trabajo.

Este estudio pretende identificar y documentar de qué forma una serie de instituciones y agencias han hecho frente a la evaluación del trabajo de advocacy. El trabajo no pretendía abarcar un ámbito muy grande y el estudio se ha centrado en concreto en los métodos las ONGs. Las reflexiones e ideas contenidas en el presente estudio formarán parte de un proyecto de investigación de tres años de duración que llevará a cabo ActionAid y sus contrapartes en África, Asia y América

---

<sup>1</sup> Por ejemplo véase Miller, Valerie (1994) *NGO and Grass Roots Policy Influence: What is success?* IDR Report Vol 11 n° 5, USA. Edwards, M y Hulme, D (1995) *NGO Performance and Accountability: Beyond the Magic Bullet*, Earthscan, London.

Latina. Esta investigación tiene como objetivo desarrollar las metodologías adecuadas para evaluar la utilidad del trabajo de advocacy, metodologías que fomenten una forma de trabajar transparente y cooperativa y que refuercen el papel que desempeñan las agencias externas a la hora de ayudar a crear un espacio en los foros de toma de decisiones para que se escuche la voz de los grupos marginados.

En este estudio además se expone la concepción que tiene ActionAid del desarrollo centrado en los derechos y del papel fundamental que desempeña el trabajo de advocacy en la labor de apoyar y capacitar a la gente para que pueda negociar mejor en nombre propio en favor de sus necesidades y derechos básicos.

En el estudio se analizan una serie de marcos de referencia que diferentes organizaciones han desarrollado que dan a entender sobre en qué deberíamos fijarnos a la hora de hacer el seguimiento y evaluación del trabajo de advocacy. Se hace hincapié en que estos marcos de referencia son sólo instrumentos que nos pueden ayudar a tener una visión general del trabajo de advocacy. No se pretende que sean seguidos al pie de la letra. Por eso, en vez de destacar un marco de referencia como el "correcto", se exponen varios marcos de referencia que se centran en temas similares desde puntos de vista diferentes con el fin de que sea el lector el que seleccione los elementos que considere más útiles. Insistir de nuevo en que aunque muchos marcos de referencia se ocupan del trabajo a diferentes niveles, este estudio no valora los diferentes niveles. La valoración variará en función de la meta en concreto que se persiga con el trabajo de advocacy.

En el estudio se identifican una serie de aspectos que hay que tener en cuenta a la hora de analizar el trabajo de advocacy:

- Identificar las diferentes dimensiones del trabajo de advocacy y sus resultados.
- Reconocer que el trabajo de advocacy puede funcionar a diferentes niveles que pueden, aunque no necesariamente, reforzarse mutuamente.
- Los procesos de seguimiento, así como los resultados.
- Los marcos de referencia no deberían ser "camisas de fuerza" limitadoras. Deberían ser considerados sólo como un instrumento que facilita el pensamiento creativo. El reto consiste en mantener una mentalidad abierta ante resultados no buscados que queden fuera del marco de referencia de evaluación que se haya adoptado.
- Es importante realizar un seguimiento no sólo de los cambios de política, sino también de la ejecución.
- Es necesario reconocer la naturaleza colectiva del trabajo de advocacy y centrarse menos en temas de atribución de logros, ya que hay que darse cuenta de que es necesario lograr un equilibrio entre quién se atribuye el logro y cuándo hay que atribuirse un logro y cuando no. Nuestros valores fundamentales deberían estar en la base de este equilibrio. El trabajo de advocacy se realiza cada vez más en coaliciones o en red. Tenemos que fijarnos en cómo las organizaciones trabajan juntas persiguiendo un mismo objetivo común y realizar un seguimiento y una evaluación de cuál sería el papel más adecuado para ActionAid.
- Los valores a los que nos adherimos como ActionAid también deberían determinar qué es lo que buscamos en el seguimiento y evaluación del trabajo de advocacy, lo cual a su vez determina quién participa y quién no.

En este estudio también se identifican varias lagunas en nuestros conocimientos sobre cómo realizar el seguimiento y la evaluación del trabajo de advocacy. Estas lagunas son:

- La necesidad de disponer de más información sobre redes y movimientos: cómo se desarrollan, cómo funcionan, el tipo de estructuras de asignación de responsabilidades que mejor funciona y cuál es la mejor forma de que ActionAid puede apoyarlos.
- La necesidad de entender mejor cómo trabajar en niveles diferentes y en escenarios distintos con el fin de poder apoyar el trabajo de los demás de la forma más eficaz.
- La necesidad de entender cómo es el trabajo de diferentes actores el que conforma el proceso, sin caer en la trampa de intentar atribuirse el logro a costa de la cooperación.
- En la dimensión del trabajo de advocacy centrado en las personas se sabe poco sobre cómo se puede apoyar mejor a la sociedad civil a largo plazo tanto en el ámbito de las políticas en favor de los pobres como en el del seguimiento de la implementación.
- Los conocimientos sobre cómo realizar el seguimiento y evaluación del capital social en diferentes contextos son muy limitados.
- Conocer los aspectos conflictivos y las consecuencias políticas del trabajo de advocacy.
- Hay poca información sobre cómo sería el "espacio", el "espacio político" o el "espacio democrático" en las diferentes culturas y en los diferentes niveles, desde el micro hasta el internacional, pasando por el nacional.
- La información sobre cómo se pueden incorporar las cuestiones de género a estos marcos de referencia es muy escasa.

Este estudio se ocupa de una gran variedad de enfoques a la hora de analizar el trabajo de advocacy, pero se ocupa de pocos métodos o herramientas que podrían utilizarse para evaluar el cambio con las diferentes partes interesadas. Una vez más esto saca a la luz las lagunas que hay en la práctica actual. En la actualidad los métodos utilizados consisten en entrevistas semiestructuradas, debates en grupo, encuestas y cuestionarios.

A medida que el trabajo internacional de advocacy va evolucionando lentamente, cada vez hay más ejemplos de métodos de evaluación innovadores que se pueden utilizar como fuente. En ActionAid ya se ha empezado a trabajar para desarrollar métodos, estructuras y conductas que faciliten la participación de los pobres y de sus representantes en la elaboración de las políticas. Un elemento clave de este trabajo será el desarrollo de herramientas y métodos que garanticen una participación y representación significativas por parte de estos mismos grupos de personas a la hora de evaluar la utilidad de este trabajo. En última instancia el indicador del éxito será que las personas cuyas vidas resulten más afectadas reconozcan la utilidad de su propio trabajo<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Barry Coates y Ros David, Draft Article on Monitoring Advocacy, 2000.

## II. El trabajo de advocacy en ActionAid

En el pasado los objetivos de ActionAid para realizar trabajo de advocacy eran principalmente; potenciar su trabajo operativo para lograr un mayor impacto, adquirir mayor relevancia con el fin de obtener más fondos y hacer frente a las causas estructurales de la pobreza, aunque este último objetivo nunca fue en la práctica un objetivo principal<sup>3</sup>. Desde entonces el enfoque de ActionAid con respecto al trabajo de advocacy ha cambiado considerablemente.

La nueva estrategia de ActionAid *Luchando juntos contra la pobreza* (1999-2003) da gran prioridad a la elaboración de las políticas de forma participativa, la cual hace hincapié en el trabajo de advocacy e incidencia centrado en las personas. En el fondo de esta estrategia subyace la perspectiva de que los "proyectos" por sí solos no van a solucionar la pobreza a largo plazo, sino que es más probable que una mayor democracia y transparencia, así como el trabajo de la sociedad civil para exigir responsabilidades a los responsables de la toma de decisiones consigan producir cambios sostenibles y duraderos para los pobres.

La concepción del desarrollo centrado en los derechos conforma todo lo que hace ActionAid. ¿Qué quiere decir "centrado en los derechos"? En primer lugar quiere decir que ActionAid involucra a la gente en su propio desarrollo, no como un privilegio, sino como un derecho. En segundo lugar, defendemos los derechos de los pobres. ActionAid reconoce que fomentar la autonomía de los pobres y vulnerables para que se beneficien de los derechos moral y legalmente reconocidos constituye la única manera de erradicar la pobreza y garantizar la justicia social y la igualdad de forma duradera<sup>4</sup>. Esto exige a ActionAid trabajar con las comunidades para identificar la negación crónica y sistemática de derechos, analizar el origen y las causas de esta negación y desarrollar estrategias para oponerse, combatir y hacer frente a la situación.

¿Qué quiere decir "centrado en las personas"? El enfoque de ActionAid centrado en las personas considera prioritario empoderar a las personas para que defiendan ellas mismas las políticas en favor de los pobres. Dicho de forma sencilla, la meta consiste en ayudar a la gente pobre a descubrir y garantizar sus derechos. Para que esto suceda es necesario que se empoderen, se organicen y se movilicen (que sean capaces de expresar cuáles son sus necesidades básicas y de negociar con los actores externos). Desde el punto de vista de ActionAid, el trabajo de advocacy que apoya y capacita a la gente para que puedan negociar mejor en su propio nombre en favor de sus necesidades y derechos básicos es lo que se está empezando a conocer como "trabajo de advocacy centrado en las personas". Este tipo de trabajo de advocacy no tiene por qué ser sólo local y puede estar dirigido de lleno a la elaboración de políticas en el ámbito nacional o incluso internacional. Con el trabajo de advocacy centrado en las personas, la gente adquiere más poder<sup>5</sup>.

El enfoque centrado en las personas cuestiona la idea de que los pobres no pueden formular o entender políticas y defiende por el contrario que se debería disminuir la distancia existente entre los pobres y los responsables de elaborar las políticas y que los estados, los gobiernos y los responsables de la elaboración de las mismas deberían escuchar a los excluidos.

---

<sup>3</sup> Action Aid 1997

<sup>4</sup> Action Aid Kenia, 1999

<sup>5</sup> Koy Thomson 2000

ActionAid diferencia entre "advocacy participativo" y "advocacy centrado en las personas". El "advocacy participativo" describe el trabajo que ayuda a incorporar a otros grupos de la sociedad civil al debate y a crear el "espacio" en el que la gente pueda exigir responsabilidades a los responsables de la toma de decisiones. Está relacionado con el apoyo y fomento de los movimientos de trabajo en red y los grupos de la sociedad civil y con ayudar a crear un espacio en el que las voces del Sur puedan expresarse y ser escuchadas. El "advocacy centrado en las personas" es un trabajo que directamente involucra a las personas para que negocien mejor, en su propio nombre, en favor de sus derechos básicos. Este tipo de advocacy suele estar vinculado, aunque no siempre, al trabajo a escala local en el que se apoya a la gente para que analice su propia situación, identifique sus derechos, consiga que se escuche su punto de vista y exija responsabilidades a los responsables de la toma de decisiones.

ActionAid ya está explorando métodos, estructuras y conductas que fomenten la participación de los pobres y de sus representantes en la elaboración de las políticas y ya está utilizando las innovaciones introducidas por otros. La lista de ejemplos es larga y emocionante. Los jurados de ciudadanos para los cultivos genéticamente modificados en la India, las evaluaciones de pobreza participativas, los experimentos de Somalilandia con el modelo de ordenador Threshold 21, la adaptación del método *Reflect*<sup>6</sup>, la utilización del teatro y el vídeo de forma participativa para abordar cuestiones de política y análisis, los presupuestos adecuados a la gente, las investigaciones activas de políticas, las mesas redondas, los foros nacionales de ciudadanos, la planificación participativa y otros muchos ejemplos más. La ventaja añadida que tiene el unir el trabajo de advocacy centrado en las personas y el participativo supondrá la eliminación de la distancia existente entre lo que ActionAid ahora llama el trabajo en programas y el trabajo en políticas.

El trabajo de advocacy centrado en los derechos y en las personas casi siempre cuestiona las estructuras de poder y por consiguiente puede ser un trabajo difícil y arriesgado. Una de las preocupaciones fundamentales de las organizaciones de la sociedad civil es la de cómo hacer frente a los peligros a los que a menudo tiene que enfrentarse la comunidad cuando se encuentra en medio del intenso trabajo de advocacy centrado en las personas. Por ejemplo, en el caso de la campaña en contra de la tenencia insegura de tierras en Nepal, los *bonded labourers* o *trabajadores vinculados en situación de semi-esclavitud* defendieron su liberación bajo la amenaza constante de los dueños de la tierra.

El otro reto al que se enfrenta ActionAid es el grado en que debemos involucrarnos en trabajo de advocacy directo. Nuestra estrategia de advocacy, aunque nos compromete a empoderar a las comunidades para que realicen el trabajo de advocacy ellas mismas, también reconoce que en determinadas situaciones es fundamental realizar un trabajo de advocacy directo. En muchos casos la estrategia ideal de advocacy incluye tanto el advocacy centrado en las personas como el advocacy directo.

---

<sup>6</sup> *Reflect* es un proceso participativo y capacitador de aprendizaje y planificación que utilizan más de 250 organizaciones en más de 50 países.

### III. El seguimiento y la evaluación del trabajo de advocacy

#### Introducción

#### **Los retos y las dificultades del seguimiento y la evaluación del trabajo de advocacy**

Una encuesta reciente permitió averiguar que en general la evaluación que se realiza del trabajo de advocacy en las ONGDs internacionales del Reino Unido es muy escasa y que la mayoría de las organizaciones entrevistadas se están esforzando por aprender a realizar esta evaluación<sup>7</sup>. De hecho, el desarrollo de sistemas para la realización del seguimiento y la evaluación del trabajo advocacy es una tarea especialmente difícil por varias razones:

- i. **Relaciones causales:** la complejidad de los asuntos tratados hace que sea difícil determinar la relación causa-efecto existente entre las actividades de advocacy de la ONG y los resultados. Esto ya es complicado cuando se hace trabajo de cabildeo con el fin de conseguir un determinado cambio en la legislación, pero es incluso más complicado cuando lo que se pretende es cambiar valores y actitudes más generales de la sociedad. En los complejos sistemas humanos la causa y el efecto suelen separarse por el tiempo y la distancia, ya que el impacto de una acción provoca una "onda expansiva" de cambios y reacciones a lo largo del tiempo. Por consiguiente, será difícil determinar cuál fue exactamente la causa de un efecto concreto o cuál fue el efecto total de una acción concreta, incluso después de que se haya llevado a cabo<sup>8</sup>. También es impredecible la influencia de los factores externos, como por ejemplo la situación política, los desastres naturales o las tácticas de oposición podrían influir en los resultados más que cualquier otro elemento que se encuentre bajo control dentro del trabajo de advocacy.
- ii. **Flexibilidad frente a victoria rotunda:** rara vez se produce una victoria rotunda, en el sentido de lograr todos los objetivos de una campaña. A menudo es necesario conformarse con menos y hay que dejar de lado algunos objetivos o modificarlos. Esto introduce un elemento de subjetividad a la hora de determinar si se consiguieron logros importantes, si los pequeños logros conseguidos son coherentes con los grandes objetivos de la campaña o si la campaña fue asumida por otro<sup>9</sup>. Es probable que haya diversidad de opiniones entre los diferentes socios y partes interesadas de la campaña.

Del mismo modo, las metas de una campaña no sólo cambian debido a las diferentes percepciones sobre qué es posible en "real politik", sino que también evolucionan a medida que se va profundizando y ampliando la comprensión de las cuestiones que se están tratando. Esto quiere decir que los resultados que en un principio se establecieron como objetivos pueden no ser el mejor criterio de medida. La investigación realizada sobre advocacy en Filipinas<sup>10</sup> permitió averiguar que los resultados obtenidos muchas veces no coincidían con los resultados que se habían establecido como objetivos.

---

<sup>7</sup> Alan Hudson, 2000

<sup>8</sup> Dave Harding, 1996

<sup>9</sup> Binu Thomas, 1998

<sup>10</sup> Edna Co, 1999

Otras investigaciones han mostrado que, aunque las metas fundamentales pueden estar claras, muchas veces resulta difícil saber cuáles son los objetivos hasta que el proceso de advocacy no está bastante avanzado<sup>11</sup>. Por lo tanto, también podría ser necesario cambiar los indicadores de éxito: un indicador que era apropiado al comienzo de la campaña puede dejar de serlo a medida que la campaña se amplía o cambia de objetivos<sup>12</sup>.

### **Los diferentes niveles del trabajo de advocacy**

*No sólo cambian las metas, sino que también puede cambiar el nivel de actuación internacional, nacional o local durante el desarrollo de la campaña, lo cual tiene como consecuencia que no esté claro dónde determinar el éxito en el ámbito las políticas. Puede suceder que el éxito logrado en un nivel repercute negativamente en otro nivel. Un ejemplo sería la Campaña Internacional para la Prohibición de las Minas que , según un activista, se convirtió en "víctima de su propio éxito" cuando la decisión de prohibir las minas tuvo como consecuencia una disminución de la presión social sobre los gobiernos para exigir que destinaran recursos a las poblaciones afectadas por las minas<sup>13</sup>. Esto puede entenderse como un indicador de la falta de capacidad de las organizaciones en cuestión para seguir adelante<sup>14</sup>, pero también puede entenderse como que se concede más importancia al éxito en un nivel (internacional) que al éxito en otro (local)<sup>15</sup>.*

- iii. **"Advocacy" puede significar muchas cosas:** dentro del término "advocacy" incluimos toda una serie de tácticas como son la incidencia, el cabildeo, la campaña, las manifestaciones, el boicot, etc.. Diferentes organizaciones trabajan de forma diferente y el trabajo de advocacy cada vez se realiza más a través de redes y coaliciones. De hecho, los resultados positivos que se consiguen muchas veces pueden ser la consecuencia de la suma de varios enfoques, como por ejemplo las estrategias de los que pertenecen a la organización y las de los que no. Puede resultar difícil evaluar qué enfoque es el clave, y puede ser incluso más difícil identificar de forma aislada el impacto de una organización determinada.
- iv. **Las políticas a largo plazo funcionan:** lo que es más, gran parte del trabajo de advocacy es a largo plazo. La reforma de políticas puede ser lenta y gradual y su implementación, en cuanto a cambios en la vida de las personas, suele producirse bastante después. Esto plantea una dificultad a la hora de evaluar el impacto a diferencia de los resultados.
- v. **Escasa acumulación de conocimientos:** finalmente, el trabajo de advocacy suele ser único y rara vez se repite, así que no se produce una acumulación gradual de conocimientos por repetición<sup>16</sup>. Esto no quiere decir que sea imposible aprender, sino que es muy importante reflexionar para poder hacer explícito el conocimiento tácito si lo aprendido en un proyecto de advocacy se quiere utilizar en el siguiente.

---

<sup>11</sup> Conversation with Alex Bush

<sup>12</sup> Chapman and Fisher, 2000b

<sup>13</sup> Scott, 1999

<sup>14</sup> Freres, 2000

<sup>15</sup> Jennifer Chapman, 2000

<sup>16</sup> Chris Roche, 1999

- vi. **Proceso conflictivo:** el trabajo de advocacy puede ser un proceso conflictivo. El trabajo de advocacy puede tener consecuencias políticas en cuanto a las relaciones de unos grupos con otros. Estas consecuencias son difíciles de predecir y planificar al principio.

Junto a estos elementos propios del trabajo de advocacy hay otras dificultades que afectan a todo el trabajo de seguimiento y evaluación:

- ¿Para quién y para qué es el seguimiento y la evaluación?
- ¿Cómo se puede realizar el seguimiento y la evaluación de forma participativa de tal forma que intervengan todas las partes interesadas en todos los niveles?
- ¿Cómo se puede tener en cuenta las cuestiones de género?
- ¿Cómo se puede hacer que el seguimiento y la evaluación constituyan una fuente de aprendizaje dentro de la organización?

Las preguntas anteriores suponen una verdadera dificultad a la hora de desarrollar métodos útiles que permitan el aprendizaje en el área del trabajo de advocacy.

### **Establecer objetivos claros y realistas**

Algunos de los retos que plantea el seguimiento y la evaluación del trabajo de advocacy pueden superarse en cierta medida si se establecen unos objetivos claros y realistas. Esto sin embargo conlleva el peligro de que las ONGs podrían optar por establecer como objetivo lo que creen que pueden conseguir en vez de lo que realmente es necesario o deseable<sup>17</sup>.

El establecimiento de objetivos puede ser en sí mismo una tarea difícil, ya que las ONGs suelen trabajar tanto de forma individual como dentro de una coalición o coaliciones. Esto puede reunir a varias organizaciones que no están intentando conseguir los mismos objetivos. Algunas pueden que sólo se centren en ciertos cambios de la política y pueden bastarles con convertirse en profesionales del cabildeo que hablan en favor de los pobres. Otras pueden incluir objetivos ideológicos y estructurales más amplios como parte integral de su trabajo. Igualmente, otros miembros de la coalición podrían apoyar diferentes estrategias y querer establecer una relación diferente con los que tienen el poder.

Las coaliciones formadas por miembros con percepciones y enfoques tan diversos suelen tener dificultades a la hora de definir unos objetivos claros, lo cual hace que la evaluación sea una tarea difícil<sup>18</sup>. De hecho, algunos expertos en campañas sostienen que cuando se han establecido unos objetivos con precisión y se han considerado como un elemento central de la planificación y evaluación de la campaña, a veces les han resultado inútiles e inadecuados.

### **Involucrar a los principales beneficiarios en el establecimiento de los objetivos**

Todavía queda el gran problema de quién debería establecer los objetivos si el trabajo de advocacy se realiza en favor de otros. Un estudio de Oxfam y Novib<sup>19</sup> hizo hincapié en la necesidad de dar de nuevo más importancia a la opinión de los beneficiarios con respecto a qué constituye un impacto. ActionAid lleva esta cuestión más lejos con su concepción del trabajo de advocacy centrado en las personas. Dentro de esta concepción el "beneficiario" pasa a ser el actor y no sólo participa en la definición del impacto, sino que también interviene en el propio desarrollo del trabajo de advocacy (véase la Sección II: El trabajo de advocacy en ActionAid).

---

<sup>17</sup> Binu Thomas, 1998

<sup>18</sup> Binu Thomas, 1998

<sup>19</sup> Elsa Dawson, 1997

## **La necesidad de claridad en las metas a largo plazo**

Todas estas dificultades aumentan cuando las organizaciones no tienen claro qué es lo que quieren conseguir. Los objetivos intermedios y los indicadores tienen que ser flexibles, pero la ONG debe tener claro, no obstante, cuáles son sus metas a largo plazo, su visión y su concepción política del trabajo de advocacy, ya que esto afecta a los métodos que se utilizan y a los elementos que se tienen en cuenta a la hora de evaluar el impacto<sup>20</sup>.

En un principio puede parecer evidente cuál debería ser la meta de una determinada campaña. Sin embargo, como señala el siguiente párrafo sobre campañas dirigidas contra el Banco Mundial, no siempre es así:

*A los miembros de una coalición les resulta fácil centrarse en unas cuantas metas de la campaña -cambiar la política, detener el proyecto, ampliar el programa de reasentamiento- para medir el éxito logrado. Sin embargo este tipo de criterios encierran importantes dificultades y posibilidades. En estas campañas la definición de "éxito" cambia a menudo a medida que entran en juego nuevas estrategias o nuevos actores. Las coaliciones más eficaces reconocieron que las campañas pueden tener éxito o fracasar en diferentes dimensiones -como el fortalecimiento de organizaciones locales, la creación de vínculos para futuras campañas, el aumento de la conciencia y las destrezas relacionadas con la incidencia en las políticas, las estrategias y tácticas flexibles para la participación en la política, la creación de una conciencia pública en relación con cuestiones clave y el fomento de las reformas en las instituciones objetivo del trabajo de advocacy- además de producir unos resultados determinados con respecto a proyectos y políticas<sup>21</sup>.*

## **Incorporar las diferentes dimensiones del éxito**

El éxito de una campaña muchas veces se evalúa en función de una única meta a corto plazo, como puede ser conseguir victorias inmediatas con respecto a legislación o política. Esta definición del éxito no tiene en cuenta los medios a largo plazo para mantener los logros conseguidos. Sin un sistema fuerte u ONGs/grupos de base fuertes que sean capaces exigir responsabilidades al gobierno, las victorias conseguidas pueden ser efímeras. Si se incorporan otras dimensiones del éxito, como el fortalecimiento de las organizaciones de base o el aumento de las oportunidades de la sociedad civil para participar en las tomas de decisiones futuras, es posible realizar un análisis más completo y comprender mejor la eficacia de una campaña y su potencial para lograr un impacto a largo plazo.

Valerie Miller, que ha investigado bastante el trabajo de campaña para el Institute of Development Research (IDR) de Estados Unidos, describe la siguiente dificultad:

*Un dilema serio que hay en el trabajo en el ámbito de la modificación o adopción de políticas consiste en que mientras que una campaña puede tener éxito en el cambio o adopción de una política, el proceso puede disminuir la fuerza de las mismas instituciones que ayudaron a crear el "capital social" y que son necesarias para conseguir la reforma de políticas a largo plazo en una sociedad plural. Esta preocupación (...)*

---

<sup>20</sup> El trabajo de advocacy es una acción política, aunque Jordan y van Tuijl, 1998 sostienen que este rol político de las ONGs todavía no lo entienden muy bien ni los académicos ni las propias ONGs.

<sup>21</sup> Brown y Fox, 1999

*plantea preguntas importantes sobre la necesidad de dar mayor prioridad a las instituciones y a las actividades de creación de una base de apoyo a la hora de diseñar las acciones de incidencia en políticas. Si no se incorporan estas actividades y se conciben como parte integral del proceso, el trabajo de modificación o adopción de políticas podría de hecho socavar la base institucional de la sociedad civil y la capacidad de promover a largo plazo un gobierno responsable que rinde cuentas ante la sociedad<sup>22</sup>.*

Es importante clarificar el enfoque y la ideología de la ONG, ya que las otras dimensiones del éxito del trabajo de advocacy *no* son el resultado automático de todo el trabajo de modificación o adopción de políticas. Si las ONGs actúan como intermediarias de unos grupos de base que son simplemente clientes, el trabajo de modificación o adopción de políticas puede tener como consecuencia el desarrollo de una sociedad civil con un fuerte sector profesional de advocacy y una base de grupos de base débil y desorganizada; esto podría no servir en absoluto para reducir el poder de los que son objeto del trabajo de cabildeo. De hecho, podría haber tensiones inherentes en una campaña que intentara incidir tanto en la dimensión de las políticas como en la de la sociedad civil:

*A menudo parece que hay que lograr un equilibrio, al menos a corto plazo, entre los logros en el ámbito de las políticas y el fortalecimiento de las asociaciones de base. A veces las acciones de cabildeo no pueden esperar a los procesos de participación y educación de los grupos de base que llevan un ritmo más lento. A veces las estrategias que prefieren los grupos de base enfocan las cuestiones a tratar de tal forma que resulta difícil tener éxito<sup>23</sup>.*

Jane Covey cita el caso del Urban Land Reform Task Force (Equipo para la reforma del suelo urbano) en Filipinas como ejemplo de campaña que tuvo resultados positivos tanto en el ámbito de las políticas como en el de la sociedad civil. Covey concluye que es posible ser eficaz en las dos dimensiones, pero sólo es probable si:

- es un objetivo explícito
- la campaña incluye a los grupos sociales adecuados
- se tiene acceso a los recursos necesarios.

Sugiere que el criterio más importante para el éxito es si la alianza busca de forma activa conseguir tanto resultados en el ámbito de las políticas como un aumento de la participación ciudadana.

A menudo se critica a las ONGs por centrarse sólo en el éxito en el ámbito de las políticas. Por ejemplo, Emery Roe<sup>24</sup> ha criticado el trabajo de advocacy internacional en medio ambiente de las ONGs por considerarlo un ejercicio de debate entre los miembros de una "Nueva clase directiva" en la que los profesionales de las ONGs debaten con otros miembros de la misma clase global en las instituciones financieras internacionales. La crítica plantea la preocupación por el hecho de que el personal de ONGs con sede en las capitales industrializadas, con una procedencia social y formación académica similar a la del personal del Banco Mundial, puede conseguir

---

<sup>22</sup> Valerie Miller, 1994

<sup>23</sup> Jane Covey, 1994

<sup>24</sup> Emery Roe, 1995

abrir los procesos de elaboración de políticas para participar ellos, sin garantizar el acceso a las comunidades excluidas.

Concebir el trabajo de advocacy de esta forma quiere decir que el impacto no se puede evaluar sólo en función del cambio de políticas. Es igualmente importante saber si se ha aumentado la capacidad de influencia de los grupos privados de derechos como por ejemplo las mujeres en los debates y en la toma de decisiones, o si se ha potenciado la responsabilidad que tienen las instituciones estatales de rendir cuentas ante los grupos de la sociedad civil. Este es el enfoque que ActionAid asume ahora al reconocer la necesidad de abrir los espacios para que otros participen.

#### IV. Análisis de las dimensiones del trabajo de advocacy

Varias organizaciones han estado experimentando con la utilización de marcos de referencia como ayuda para definir en qué deberían fijarse a la hora de realizar el seguimiento y la evaluación del trabajo de advocacy. En esta sección se estudian algunos de estos marcos de referencia.

El marco de referencia del IDR<sup>25</sup>

El IDR propone que el impacto del trabajo de advocacy de las ONGs de desarrollo se debería medir en función de tres criterios: políticas, sociedad civil y democracia.

##### 1. Políticas

El impacto en el ámbito de las **políticas** es el grado en el que se consiguen los objetivos establecidos en ese ámbito. Es decir, cambios concretos en las políticas, prácticas, programas o conductas de las principales instituciones que afectan a la sociedad, como son el gobierno, las instituciones financieras internacionales y las empresas. Los cambios logrados en esta dimensión surgen a partir de la incidencia en las estructuras de toma de decisiones y son fundamentales para garantizar que las políticas y prácticas públicas mejoren la vida de la gente.

##### 2. Sociedad civil

El impacto en el ámbito de la **sociedad civil** es el grado en el que se fortalece la capacidad de las organizaciones civiles para seguir con el trabajo de advocacy o emprender uno nuevo. Son más capaces de realizar trabajo de advocacy, de participar en la toma de decisiones públicas y de seguir trabajando en una campaña a largo plazo, incluido el seguimiento de la implementación y cumplimiento de las reformas y el exigir responsabilidades a las instituciones públicas y privadas.

Otro aspecto importante del fortalecimiento de la sociedad civil consiste en aumentar el "capital social" - las relaciones de confianza y reciprocidad que subyacen en la cooperación y colaboración y que son necesarias para el trabajo de advocacy y para trabajar conjuntamente.

##### 3. Democracia

El impacto en el ámbito de la **democracia** es la medida en que el trabajo ha abierto canales de participación para que las organizaciones de la sociedad civil intervengan en la toma de decisiones en el futuro, para crear puntos de apoyo para los que vienen detrás<sup>26</sup>. Esto se puede hacer proporcionando mecanismos de participación a los sectores privados de derechos en el diálogo de elaboración de políticas, incrementando la legitimidad política de las organizaciones de la sociedad civil y mejorando las actitudes y conductas de los cargos públicos y élites hacia las ONGs y los grupos de base. Incluye el aumento de la tolerancia en general y del respeto a los Derechos Humanos y el incremento de la transparencia y la obligación de rendir cuentas de las instituciones públicas.

---

<sup>25</sup> IDR, 1999

<sup>26</sup> Brown y Fox, 1999

**Tabla 1: El marco de referencia del IDR: el cuadro del impacto del trabajo de advocacy**

| <b>Dimensión</b>  | <b>Impacto</b>   |
|---|--|
| <b>I. POLÍTICAS</b>   | <b><i>Cambiar una política, programa, práctica o conducta pública</i></b>  |
| NACIONAL <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutivo</li> <li>• Agencias/Ministerios</li> <li>• Legislación/Parlamento</li> <li>• Ejército/Policía</li> <li>• Tribunales</li> <li>• Otros</li> </ul> GOBIERNOS PROVINCIALES<br>GOBIERNOS LOCALES<br>ORGANISMOS INTERNACIONALES <ul style="list-style-type: none"> <li>• ONU</li> <li>• FMI</li> <li>• Banco Mundial</li> <li>• Bancos de Desarrollo Multilateral</li> <li>• Otros</li> </ul> OTROS |  |
| <b>II. SECTOR PRIVADO</b>   | <b><i>Cambiar una política, programa, práctica o conducta</i></b>  |
| NACIONAL/LOCAL<br>INTERNACIONAL/ MULTINACIONAL<br>OTROS   |  |
| <b>III. SOCIEDAD CIVIL</b>  | <b><i>Fortalecer y aumentar la capacidad, organización, obligación de rendir cuentas e influencia (poder) de la sociedad civil, aumentar las habilidades, capacidades, conocimientos, actitudes y creencias de los miembros de la sociedad civil e incrementar el capital social, la reciprocidad, la confianza y la tolerancia.</i></b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ONGs</li> <li>• Organizaciones populares</li> <li>• Organizaciones de la comunidad</li> <li>• Organizaciones aliadas</li> <li>• Otros</li> </ul>   |  |
| <b>IV. DEMOCRACIA (Sistema político y cultura)</b>  | <b><i>Incrementar el espacio democrático, aumentar la participación y legitimidad política de la sociedad civil, así como la obligación de rendir cuentas y la transparencia de las instituciones públicas.</i></b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio democrático</li> <li>• Participación de la sociedad civil</li> <li>• Legitimidad política de la sociedad civil</li> <li>• Obligación de rendir cuentas de las instituciones públicas</li> <li>• Transparencia de las instituciones públicas</li> <li>• Otros</li> </ul>  |  |
| <b>V. INDIVIDUAL</b>  | <b><i>Mejorar la situación material como son las condiciones de vida y oportunidades en el ámbito de la salud, la educación y el trabajo, expandir las actitudes, creencias y conciencia de uno mismo como protagonista y ciudadano con derechos y responsabilidades.</i></b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Material</li> <li>• Actitudinal</li> <li>• Otros</li> </ul>  |  |

El IDR por consiguiente separó el **sector privado** de la dimensión de las políticas y añadió una dimensión más: la **individual**. Después desarrolló estas ideas y creó un marco de referencia que utiliza como base para poner en forma de cuadro el impacto del trabajo de advocacy (véase la Tabla 1). Este marco de referencia abre la puerta al análisis de la tensión existente entre los socios que "hablan en nombre de" y los beneficiarios y al fortalecimiento de su propia capacidad para defender sus propios intereses. Aún así, como han señalado algunos, no diferencia los resultados del Norte y los del Sur con toda la claridad que podría<sup>27</sup>. Y tampoco distingue diferentes fases en el impacto en las políticas, aunque reconoce que para garantizar la implementación de los cambios de las políticas es necesario que haya organizaciones de la sociedad civil fuertes.

Valerie Miller y Lisa VeneKlasen han estudiado más a fondo el marco de referencia del IDR para incorporar los conocimientos específicos de las organizaciones de mujeres que se dedican a la participación política y las ideas de las teorías de género. Específicamente han ampliado la idea de **democracia o cultura política** para incluir aspectos sociales de la cultura, en concreto cambios en las relaciones familiares y de género. Incluiría los cambios en cómo ve la sociedad los roles y responsabilidades de la mujer y del hombre, aceptando a las mujeres como protagonistas y actores políticos legítimos y creíbles. Esto se podría ver en los cambios producidos en la forma en que los medios de comunicación representan a la mujer o en unas relaciones familiares más equitativas.

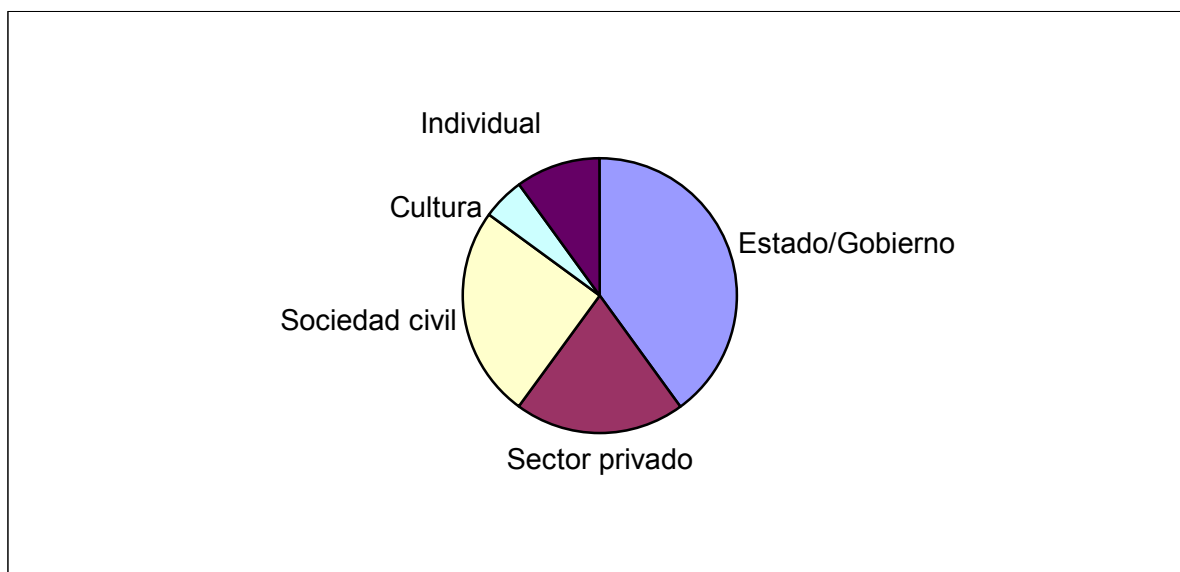
Del mismo modo han ampliado los cambios en el nivel **individual** más allá de las mejoras materiales para hacer hincapié en los resultados relacionados con los cambios psicológicos y actitudinales, en especial los cambios relacionados con la conciencia política, el análisis y la valoración personal. Afirman que estos cambios tienen lugar cuando las actitudes pasivas y paralizantes de culpa e ignorancia, tan comunes en muchos grupos sin poder y privados de derechos, se transforman en actitudes activas y capacidades concretas que permiten a las personas convertirse en protagonistas activos de la defensa y fomento de sus propios derechos.

Utilizan un gráfico de sectores que muestra de forma proporcional los impactos del trabajo de advocacy, y lo utilizan para provocar el debate en torno a los impactos de los programas o actividades y la relación que guardan con el contexto político o las metas de cambio social (véase la Figura 1).

---

<sup>27</sup> Baranyi et al, 1997

**Figura 1: Gráfico de sectores que muestra de forma proporcional los impactos del trabajo de advocacy**



### **El marco de referencia del CIIR<sup>28</sup>**

El CIIR parte del trabajo de Jane Covey<sup>29</sup> (que diferencia dos dimensiones: la del impacto en el ámbito de las políticas y la del impacto de creación de capacidad) y lo desarrolla para tener en cuenta dos fases dentro del impacto en el ámbito de las políticas. Se centra en el impacto de las organizaciones voluntarias del **Norte** (OVNs). Este marco de referencia también diferencia el impacto en el Norte y en el Sur con el fin de poder ver el efecto que tiene el trabajo de advocacy de las OVNs en las instituciones del Norte y el efecto que tiene en la situación del Sur.

Este marco de referencia tiene tres tipos de impacto y cada uno se evalúa en función de los resultados obtenidos en el Sur y en el Norte: impacto declarativo, impacto de implementación e impacto de creación de capacidad.

El impacto **declarativo** es el grado en que el trabajo de advocacy ha producido cambios en la retórica, políticas o legislación de los responsables de la toma de decisiones (que pueden ser gobiernos, organizaciones internacionales y empresas multinacionales).

El impacto de **implementación** es la medida en que una nueva legislación o política ha sido trasladada a procedimientos administrativos o prácticas institucionales, en especial en las instituciones de élite del Norte o del Sur.

El impacto de **creación de capacidad** es la medida en que las organizaciones han acumulado las habilidades, infraestructura, información relativa a políticas, contactos, aliados y recursos necesarios para llevar a cabo de forma eficaz el trabajo de advocacy. También representa la medida en que estas organizaciones han convertido estos recursos en objetivos realistas, una planificación rigurosa, una distribución del trabajo acertada, unas intervenciones bien programadas en los procesos de toma de decisiones y un diálogo con las élites, sin renunciar a sus propios valores.

<sup>28</sup> Baranyi et al, 1997

<sup>29</sup> Jane Covey, 1994

El CIIR utilizó este marco de referencia en casos prácticos de Timor Oriental y Angola donde eligió uno de los tres niveles de impacto de cada indicador: "bajo" cuando había habido un impacto poco perceptible; "moderado" cuando había habido algo de impacto; y "alto" cuando había habido un impacto considerable.

Después hizo un gráfico con estas valoraciones a lo largo del tiempo sobre dos ejes: el de los resultados en el Sur y el de los resultados en el Norte (véase la Figura 2). Esto sirvió de base para estudiar la relación existente entre el "realizador de advocacy" y el "cliente" y para ver en qué medida se podría haber producido un equilibrio entre cambio de políticas y creación de capacidad. Además, también sirvió de fundamentación para el debate sobre el cambio a lo largo del tiempo y en diferentes niveles. Los puntos fuertes de este marco de referencia se describen en *Making Solidarity Effective*<sup>30</sup> (Cómo hacer que la solidaridad sea eficaz):

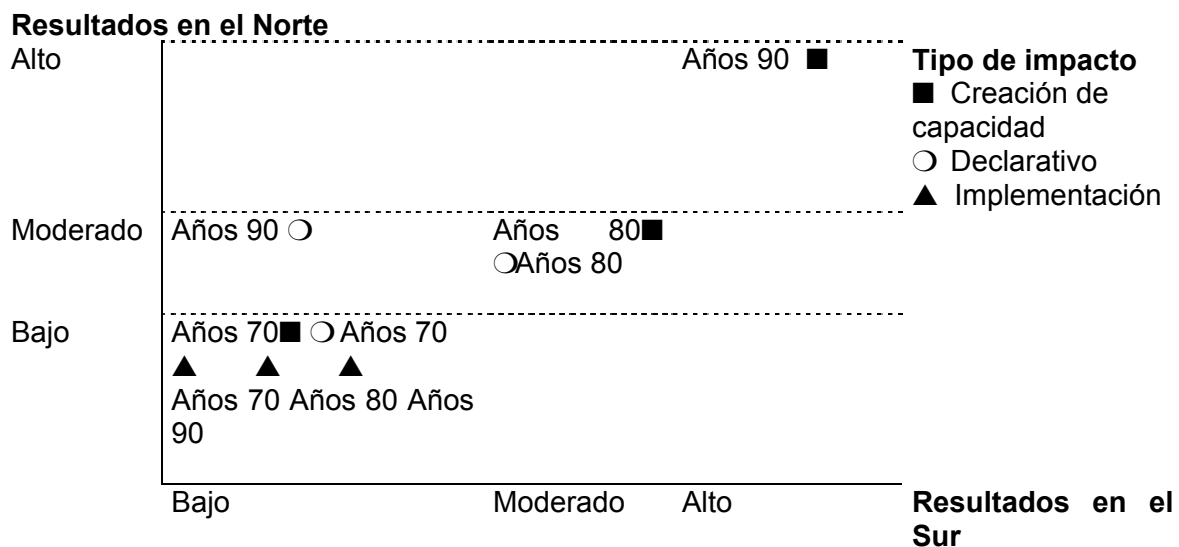
*Nos permite, por ejemplo, diferenciar la sofisticación cada vez mayor de los análisis y el trabajo de cabildeo realizado por las OVN, los cambios que éstos pueden generar en las declaraciones públicas de los gobiernos del Norte y el cambio que estos podrían producir en la conducta de los militares en determinados países del Sur, sin dar por sentado que el progreso logrado en un área conduce necesariamente al progreso en otra área. De hecho, el poder diferenciar estos tipos de impacto nos debería ayudar a detectar cuando se están utilizando los cambios de tipo declarativo con respecto a políticas para ocultar la ausencia de cambios reales. También sirven para destacar nuestra convicción de que la prueba definitiva del trabajo de advocacy de las OVN es el efecto que éste tiene en la situación, en la realidad, en el Sur<sup>31</sup>.*

---

<sup>30</sup> Baranyi et al, 1997

<sup>31</sup> Baranyi et al, 1997

**Figura 2: El impacto de la actividad de las OVN en Timor Oriental (De los años 70 a los años 90)**



No obstante, el informe también resaltó algunos problemas con el marco de referencia y con la forma en que se había aplicado:

- Los criterios para valorar el trabajo de las OVN fueron establecidos por el CIIR y no por otras OVN;
- los criterios se establecieron después de los hechos y no antes de emprender el trabajo de advocacy;
- los datos en los que se basó la valoración no eran sólidos. En muchos casos los autores admiten que la valoración se apoyaba en una intuición sobre si las OVN habían sido las responsables del cambio en las políticas.

## El marco de referencia conceptual de USAID

Otra variación sobre el mismo tema es la que utiliza USAID en su marco de referencia conceptual con el que identifica y evalúa las actividades de apoyo de advocacy. Se identifican tres componentes diferentes en una estrategia global de advocacy, componentes que se considera que guardan cierta correlación con una serie de fases de un continuo que van desde el empoderamiento de los ciudadanos (transformativa) hasta la incidencia en las políticas (instrumental) pasando por el fortalecimiento de la sociedad civil (desarrollo).

*El punto del continuum en que se encuentre un país -desde los que tienen una ciudadanía empoderada desde el punto de vista político y una sociedad civil activa hasta aquellos en los que la mayoría de los ciudadanos tienen poco nada que decir en los asuntos públicos y en los que la sociedad civil es débil o no existe- determinará, en gran medida, qué componentes se incorporan en una determinada estrategia de advocacy.*

Los autores del informe<sup>32</sup> definen **empoderamiento de la ciudadanía** y **creación de ciudadanía** como:

- la capacidad de los marginados y desfavorecidos de cuestionar el estado de cosas al conseguir ser conscientes de su propio poder, además de ser capaces de definir sus problemas y clasificarlos por orden de prioridad y después actuar para hacerles frente y solucionarlos.

El trabajo de advocacy como **fortalecimiento de la sociedad civil** y **creación de capital social** se entiende como:

- la capacidad de los ciudadanos para organizarse conjuntamente con el fin de alterar las relaciones de poder existentes. Hacen esto dotándose a sí mismos de una capacidad institucional duradera para identificar, articular y actuar con respecto a sus preocupaciones, intereses y aspiraciones, además de la capacidad de conseguir resultados específicos y bien definidos en el ámbito de las políticas.

El trabajo de advocacy como factor que incide en **resultados clave en el ámbito de las políticas** y que consigue una agenda de reforma:

- es el proceso en el que un grupo o grupos aplican una serie de habilidades y técnicas con el fin de incidir en la toma de decisiones públicas.

Los autores han identificado una larga lista de indicadores de estas dimensiones que pueden encontrarse en *Advocacy Strategies for Civil Society*<sup>33</sup> (Estrategias de advocacy para la sociedad civil). El informe sugiere que en la mayoría de los programas de USAID el método más adecuado es una estrategia holística, es decir, trabajar de forma simultánea en los tres componentes. Se deja entrever en el informe que cuando se persigue un objetivo de advocacy instrumental, esto automáticamente contribuye al empoderamiento de los ciudadanos, al fortalecimiento de la sociedad civil y a la creación de capital social:

*Perseguir un objetivo de advocacy instrumental no sólo contribuye al empoderamiento de los ciudadanos, al fortalecimiento de la sociedad*

---

<sup>32</sup> Fox et al, 1997

<sup>33</sup> Fox et al, 1997

*civil y a la creación de capital social, sino que es un verdadero indicador de la legitimidad con la que la gente ve su propio sistema político*<sup>34</sup>.

El trabajo del IDR, sin embargo, contradice esto y afirma que es necesario prestar más atención a **quién** participa.

### **El marco de referencia de la NEF**

La Fundación para la Nueva Economía (The New Economics Foundation, NEF) ha llevado a cabo una investigación sobre qué es lo que hace que una campaña sea eficaz. El método utilizado consistió en estudiar la historia y el impacto de las campañas en general, en vez de intentar aislar los efectos de algún actor determinado.

Una de las averiguaciones clave de esta investigación fue la de que para conseguir el cambio deseado en la vida de la gente no basta con centrarse en un único grupo de actores, ya sea el sector privado o el gobierno. Al revés, hay que realizar el trabajo en muchos niveles diferentes (internacional, nacional, regional y local) y debe estar dirigido a diversos grupos (organismos de la ONU, gobiernos, cargos públicos, sector empresarial, prensa, consumidores, poder judicial, comerciantes, trabajadores del sector sanitario, padres, población rural, etc.

Trabajar en niveles diferentes puede tener como consecuencia una ampliación de la campaña (por ejemplo, del trabajo infantil a la educación, del marketing de sustitutos de leche materna a la promoción de una mejor salud para los bebés.)<sup>35</sup> Este trabajo está interrelacionado y con frecuencia afecta al trabajo de otros niveles, pero no siempre de una forma positiva.

La NEF ha desarrollado un marco de referencia que refleja esta necesidad de trabajar en diferentes niveles y que reconoce también que hay diferentes tipos de éxito y unos son más probables que otros en las diferentes fases de una campaña (véase la Figura 5). Trabajar en todos estos niveles constituye un reto inmenso. El trabajo puede empezar en uno solo de los ámbitos y después, a medida que va pasando el tiempo, irse extendiendo; no es necesario trabajar en todos los ámbitos a la vez. El reto consiste en seleccionar los ámbitos que serán más eficaces para hacer avanzar el proyecto en diferentes momentos y unirse a las organizaciones adecuadas. Se puede plasmar en una tabla lo que está sucediendo en los diferentes niveles en períodos diferentes. Una vez más, esto es sólo un modelo parcial de un aspecto de una campaña; puede resultar útil separar los diferentes niveles en los que se puede realizar el trabajo, pero no se debería olvidar que estos niveles están interrelacionados y que el trabajo en uno de los niveles afectará al trabajo en otro de los niveles.

Es poco probable que el trabajo en los diferentes niveles lo lleve a cabo una organización y no tiene por qué ser necesariamente simultáneo, pero el marco de referencia tiene como objetivo servir de ayuda en el debate sobre cómo el trabajo de diferentes organizaciones puede encajar y reforzarse mutuamente. Los autores señalan que el marco de referencia pretende ser una herramienta para orientar y fomentar el debate, más que una serie de casillas que hay que completar de forma rigurosa.

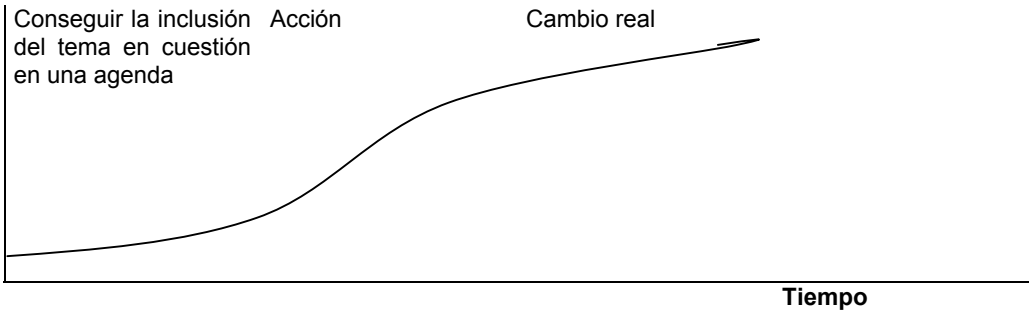
---

<sup>34</sup> Fox et al, 1997

<sup>35</sup> Chapman y Fisher, 2000

**Figura 3: Ámbitos y progreso en el tiempo<sup>36</sup>**

**Progreso hacia la consecución del objetivo**



|                               | Conseguir la inclusión del tema en cuestión en una agenda | Acción | Cambio real |
|-------------------------------|---|--------|-------------|
| <b>Grupos de base</b>         |   |        |             |
| Individuos                    |   |        |             |
| Comunidad                     |   |        |             |
| ONGs                          |   |        |             |
| <b>Nivel nacional</b>         |   |        |             |
| ONGs                          |   |        |             |
| Sector empresarial            |   |        |             |
| Gobierno                      |   |        |             |
| Poder judicial                |   |        |             |
| Opinión pública               |   |        |             |
| <b>Nivel internacional</b>    |   |        |             |
| ONGs                          |   |        |             |
| Organizaciones multilaterales |   |        |             |
| Consumidores                  |   |        |             |
| Sector empresarial            |   |        |             |

<sup>36</sup> Los niveles y ámbitos seleccionados variarán en función del tema de que se trate.

Este marco de referencia puede utilizarse como herramienta tanto para planificar como para reflexionar y resulta útil a la hora de analizar las siguientes preguntas:

- ¿Qué ha sucedido ya, qué está sucediendo y qué es necesario que suceda?
- ¿Cómo sucedió/puede suceder? ¿Cuáles fueron/son las palancas del poder y cómo se pueden mover?
- ¿Quién puede ejercer presión sobre estas palancas del poder?

### Temas en común

Los marcos de referencia y la bibliografía examinados hasta el momento hacen hincapié en la necesidad de analizar diferentes dimensiones del éxito. Todos reconocen la importancia de prestar atención al éxito en el ámbito de las políticas (es posible dividir esta dimensión en más de una fase y diferenciar el gobierno y el sector privado) y al fortalecimiento de la capacidad de la sociedad civil para llevar a cabo el trabajo de advocacy (algunos consideran el empoderamiento individual como una categoría aparte y otros lo conciben como parte de esta dimensión). Algunos además destacan el desarrollo de espacios o procesos que permitan a la sociedad civil participar en la toma de decisiones y mencionan los cambios en actitudes y dinámicas relativas al género para facilitar la participación de las mujeres.

Estas tres dimensiones de cambio de políticas, fortalecimiento de la sociedad civil y ampliación de espacios figuran todas juntas en el siguiente marco de referencia elaborado por Ros David, que está construido a partir del marco de referencia del IDR (véase la Tabla 2):

**Tabla 2: Marco de referencia para comprender los posibles resultados e impacto del trabajo de advocacy y campañas<sup>37</sup>**

| Dimensión del trabajo   | Indicadores de progreso   | Indicadores de cambio e impacto a más largo plazo   |
|---|---|---|
| <b>1. Cambio en políticas</b> por ejemplo:<br>cambio en legislación<br>cambio de política<br>cambio de ley  | <input type="checkbox"/> Más diálogo sobre un tema.<br><input type="checkbox"/> Mayor relevancia del tema<br><input type="checkbox"/> Cambio de opinión (¿de quién?).<br><input type="checkbox"/> Cambio en la retórica (sector público/privado).<br><input type="checkbox"/> Cambio en publicaciones.  | <input type="checkbox"/> Cambio de una política.<br><input type="checkbox"/> Cambio en la legislación.<br><input type="checkbox"/> Cambio de política/legislación implementado.<br><input type="checkbox"/> (y a muy largo plazo) cambio positivo en la vida de la gente como resultado del cambio de política/legislación. |
| <b>2. Fortalecer la sociedad civil por medio del trabajo con...</b><br>ONGs<br>Movimientos/redes<br>Organización de la comunidad<br>Organizaciones populares<br>Organizaciones contrapartes | <input type="checkbox"/> ¿Cambio en las habilidades, capacidad, conocimientos y eficacia de miembros concretos?<br><input type="checkbox"/> ¿Cambio en la capacidad, habilidades relacionadas con la organización y eficacia de grupos civiles determinados?<br><input type="checkbox"/> Mayor sinergia en objetivos/actividades en las redes/movimientos.<br><input type="checkbox"/> Cambio en la colaboración, confianza o unión de los grupos de la sociedad civil. | <input type="checkbox"/> Aumento de la eficacia del trabajo de la sociedad civil.<br><input type="checkbox"/> Grupos de la sociedad civil activos que influyen en los responsables de la toma de decisiones de formas que beneficiarán a la gente pobre.  |
| <b>3. Ampliar el espacio democrático o el espacio en el</b>   | <input type="checkbox"/> Mayor libertad de expresión.<br><input type="checkbox"/> Mayor   | <input type="checkbox"/> Incremento de la participación de los grupos en decisiones   |

<sup>37</sup> Ros David y Barry Coates. Borrador de artículo sobre el seguimiento del trabajo de advocacy, 2000

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p><b>que los grupos de la sociedad civil pueden actuar de forma eficaz en la sociedad</b></p> | <p>aceptación/reconocimientos de los grupos de la sociedad civil.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Existencia de foros para que los grupos de la sociedad civil participen en un número mayor de decisiones.</li> <li><input type="checkbox"/> Aumento de la legitimidad de los grupos de la sociedad civil.</li> </ul>    | <p>importantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Cambio en la obligación de rendir cuentas y en la transparencia de las instituciones públicas.</li> </ul> |
| <p><b>4. Apoyar la elaboración de políticas centradas en las personas</b></p>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Mayor conciencia de los derechos individuales y de los sistemas de poder que privan de estos derechos.</li> <li><input type="checkbox"/> Cambio en las habilidades, capacidad y conocimientos de la población local para movilizarse y hacer trabajo de advocacy en nombre propio.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Mejora en el acceso a los derechos básicos como son salud, vivienda, agua y comida.</li> </ul>                                |

Las tres secciones siguientes se centran en las tres primeras dimensiones para examinar diferentes formas en que las organizaciones han intentado realizar el seguimiento y evaluación de cada una de ellas.

La sección sobre la **dimensión política** se centra en los procesos y marcos de referencia que se han desarrollado para ayudar a entender el cambio y la implementación de políticas.

La sección sobre la **capacidad para el trabajo de advocacy centrado en las personas** se centra en los procesos y marcos de referencia que se han desarrollado para ayudar a entender los cambios en la **capacidad** de las personas, organizaciones y sociedad para participar en el trabajo de advocacy. Podrían denominarse empoderamiento, capacidad de la sociedad civil y capital social.

Por último la sección sobre la dimensión del **espacio político** se centra en los procesos y marcos de referencia que se han desarrollado para intentar entender qué cambios se han producido en las **oportunidades** que tienen las personas y las organizaciones para influir en la toma de decisiones y en la implementación de políticas en favor de los pobres.

La evaluación de todas las dimensiones se debería llevar a cabo teniendo en cuenta la perspectiva de género, un área que no ha sido suficientemente estudiada en la mayoría de los marcos de referencia examinados hasta el momento.

## V. La dimensión política

El éxito en la dimensión política se mide en función del grado en que se cumplen las metas establecidas en relación con el ámbito de las políticas. Esto no es tan sencillo como suena, de hecho si se leen de nuevo las dificultades de la evaluación del trabajo de advocacy expuestas en la Sección III se verá que la mayoría de éstas se refieren al ámbito de las políticas. Esto no se debe a que la dimensión de las políticas sea innatamente más complicada que otras dimensiones, sino a que en el pasado es la dimensión a la que se ha prestado más atención. Varias personas han planteado diferentes formas de hacer frente a estas dificultades y aquí se exponen algunas de ellas ordenadas de menor a mayor complejidad.

### La evaluación del proceso

Algunos proponen que la mejor forma de hacer frente a las dificultades que plantea el seguimiento y la evaluación de la dimensión política del trabajo de advocacy consiste en hacer más hincapié en la evaluación del **proceso**<sup>38</sup> o prestar atención a si la ONG está llevando a cabo bien las tareas que se ha propuesto. La evaluación del proceso la pueden realizar las personas implicadas o personas ajenas al proceso.

- **¿Funcionan bien las técnicas que se están utilizando?** Aquí se puede incluir la valoración de la repercusión que tiene una campaña en los medios, del índice de respuesta por parte del público general ante los anuncios, del número de personas que visitan el puesto de la campaña en una exposición pública y del grado de apoyo (medido mediante llamadas telefónicas, cartas, etc.) por parte de los que son objeto de cabildeo, incluidos los legisladores. La mayoría de estas valoraciones no requieren más que llevar un control de registro diario de esos datos.
- **¿Se está llegando a las personas a las que se dirige la campaña?** Esto va más allá de las meras cifras y lo que se evalúa es la calidad del trabajo de campaña y si está llegando a los que importa que llegue. ¿Se llega a estas personas en el momento adecuado y en el lugar adecuado? ¿Están tomando medidas?
- **En retrospectiva, ¿los objetivos y canales seleccionados para la campaña fueron los más adecuados?** En el proceso de elaboración de políticas surgen continuamente nuevos objetivos y canales de influencia que deberían tenerse en cuenta. ¿Cómo se está intentando influir? ¿Es necesario cambiar la estrategia?
- **¿Se está haciendo participar, o se está colaborando con, a las personas, organizaciones u organismos adecuados?**

Si se tienen en cuenta todos estos aspectos de la evaluación del proceso se tendrá un claro indicio de si la campaña está va bien encaminada o no.

---

<sup>38</sup> Binu Thomas, 1998

Rick Davies elige un método similar, pero propone que si el trabajo de advocacy se está haciendo en nombre de otros (a diferencia de cuando la gente actúa en su propio nombre en el trabajo de advocacy centrado en las personas) entonces también se debería consultar al cliente. Propone una serie de preguntas que pueden ser útiles para el público del trabajo de advocacy y para los clientes:

| Público  | Cliente <sup>39</sup>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién se supone que tenía que escuchar el mensaje?</li> <li>• ¿Quién ha escuchado el mensaje?</li> <li>• ¿Cómo interpretaron el mensaje?</li> <li>• ¿En qué se diferenciaba de otros mensajes?</li> <li>• ¿Qué hicieron en respuesta?</li> <li>• ¿Han oído hablar del emisor del mensaje?</li> <li>• ¿Cómo diferencian al emisor de otros emisores que podrían estar enviando mensajes similares?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si los clientes no están ya trabajando con la ONG, ¿cómo se contacta con ellos para asegurarse de que la ONG está actuando correctamente en su nombre?</li> <li>• ¿En qué medida las ONGs que realizan proyectos de desarrollo han explicado sus actividades de advocacy a la personas pobres con las que trabajan?</li> <li>• ¿Ha habido algún intento de conocer la importancia que conceden estas personas al trabajo de advocacy frente a otras actividades que podrían considerar más relevantes?</li> <li>• ¿Qué se ha hecho para proporcionar <i>feedback</i> a estas personas sobre los resultados del trabajo de advocacy?</li> <li>• ¿Qué se ha hecho para conocer su valoración de los resultados?</li> </ul> |

Pero como señala Christian Aid<sup>40</sup>:

*No obstante hay dificultades a la hora de evaluar el lado del cliente de la relación: los elegidos como beneficiarios a menudo no saben que se está haciendo advocacy en su nombre; en muchos casos no tienen voz ni voto con respecto a quién hará el trabajo de advocacy en su nombre y tienen muy poca capacidad de influencia sobre los que hacen el trabajo de advocacy. Hablar con los elegidos como beneficiarios y comprender su percepción del impacto es incluso más difícil que en los proyectos de desarrollo en los que al menos participan de una forma directa.*

Hay ocasiones en las que es importante tener una opinión externa sobre qué tal lo estás haciendo. The Third World Network (TWN) consideran útil lo que ellos llaman **evaluación externa participativa**<sup>41</sup>. TWN pidió a un evaluador externo experto en trabajo en red y temas afines que evaluara sus actividades durante los principales congresos internacionales. Como participante en el congreso, el evaluador pudo experimentar directamente las dificultades que entraña lograr influir en los resultados del congreso, así que se encontraba en mejor situación para juzgar los logros de las actividades de advocacy y cabildeo de TWN, así como para observar cómo las llevaban a cabo.

### Los caminos de influencia

El método de los caminos de influencia<sup>42</sup> se parece al método de la evaluación del proceso en que ayuda a los equipos a clarificar conceptualmente en **quién** intentan influir, **cómo** lo harán (teniendo en cuenta las actividades y puntos fuertes de los socios y otros agentes) y sobre **qué** deberían realizar un seguimiento para evaluar si se progresa. El siguiente diagrama de flujos (Figura 4) ilustra un ejemplo hipotético

<sup>39</sup> Si se adopta el marco de referencia tridimensional que se defiende en este trabajo, entonces algunas de estas preguntas podría considerarse que son más apropiadas para la dimensión del trabajo de advocacy centrado en las personas. No obstante se ha mantenido el formato original de la tabla para facilitar su consulta.

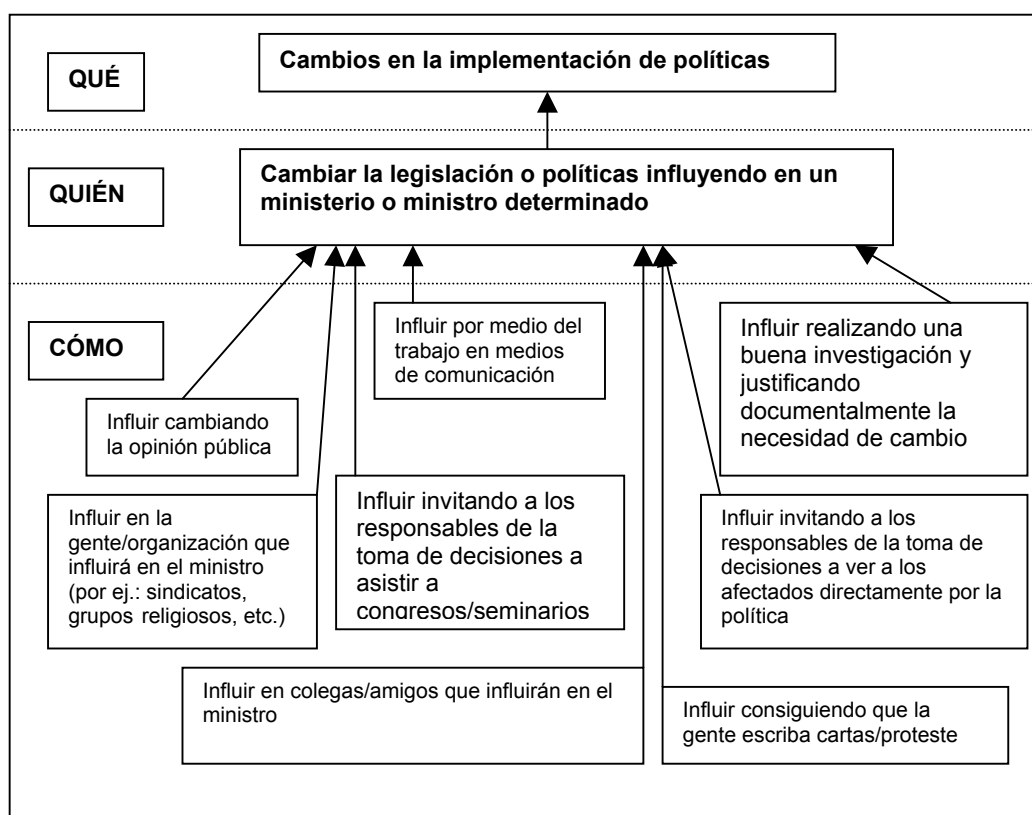
<sup>40</sup> Christian Aid

<sup>41</sup> Karl et al, 1999

<sup>42</sup> Propuesto por ActionAid, véase Ros David 1998

de la aplicación de la aplicación del método de los caminos de influencia para presionar a los responsables de la toma de decisiones.

Figura 4: Los caminos de influencia



Si se descompone la campaña en elementos y se consigue aclarar los objetivos de las diferentes áreas de trabajo, será posible seleccionar indicadores cualitativos y cuantitativos para realizar un seguimiento del progreso conseguido en las áreas clave.

### Indicadores próximos<sup>43</sup>

*la evaluación del impacto del trabajo de advocacy es como estar ante un tribunal: uno presenta argumentos verosímiles con el objetivo de que le crean<sup>44</sup>.*

Los indicadores próximos son conceptualmente parecidos al método de los caminos de influencia y pueden resultar útiles para el trabajo de advocacy en el que la cadena de causalidad suele ser larga y estar entremezclada con la influencia de otros muchos actores. El razonamiento que subyace tras estos indicadores es el siguiente: si uno sabe cuáles son los "ingredientes" políticos y organizativos necesarios para lograr un cambio en el ámbito de las políticas, uno puede descomponer el proceso del cambio en partes más fácilmente manejables<sup>45</sup>.

<sup>43</sup> Este apartado ha sido elaborado principalmente a partir de ideas de Rick Davis, 2000b

<sup>44</sup> Alex Bush, Halp Age, conversación

<sup>45</sup> Nelson, 1999

Los que realizan trabajo de advocacy tienen que pensar en una cadena de causas y efectos que se espera que se produzca entre sus acciones y el cambio final que se espera que se produzca en la institución elegida como objetivo. Por consiguiente es necesario identificar indicadores para estos cambios intermedios, no sólo para el cambio final que se espera lograr. Por ejemplo, las ONGs podrían empezar por prestar atención a los que han sido los receptores inmediatos de los mensajes de advocacy y preguntar qué tipo de cambios esperarían encontrar en cuanto a los conocimientos y actitudes de esas personas si los mensajes de advocacy estuvieran empezando a tener efecto. ¿Sabían más de lo que se les dijo originalmente? ¿En qué áreas han adquirido más conocimientos y qué significa esto?

Si resulta que el cambio esperado no se puede ver por medio de estos indicadores, entonces caben dos interpretaciones:

1. El trabajo de advocacy no fue eficaz. Esto indica que los problemas con la estrategia de advocacy se encuentran antes de este punto de la cadena de causas y efectos que se espera que se produzca.
2. La teoría de causa-efecto es errónea. Puede suceder que el trabajo de advocacy sea eficaz, pero que el cambio se esté produciendo por medio de un mecanismo diferente. En este caso los que realizan el trabajo de advocacy tienen que repensar la teoría e identificar otros indicadores intermedios vinculados a una cadena causa-efecto más verosímil.

Lo más rentable sería establecer y controlar unos indicadores próximos que estén muy cerca en la cadena causa-efecto que se espera que se produzca. Por ejemplo, las actividades de cabildeo realizadas por una ONG en Gambia en torno a la WTO (World Trade Organisation) que iban dirigidas a cargos del gobierno podrían tener los siguientes indicadores próximos de cambio:

- Cambios en los conocimientos de los cargos del gobierno de Gambia sobre la WTO; conocimientos más actualizados y detallados.
- Los cargos del gobierno saben más sobre el conocimiento de otras partes que se encuentran más adelante en la cadena causa-efecto.

Una vez más hay que reconocer que la influencia puede ejercerse por medio diversos caminos. Como dice Rick Davies:

*Cuando en una campaña de advocacy se está trabajando por medio de múltiples canales, puede haber múltiples y paralelas cadenas de causa-efecto, algunas de las cuales son más eficaces que otras. En este caso es necesario que tomemos nota de esa pluralidad y no que impongamos una falsa homogeneidad en nuestra explicación de la realización del trabajo de advocacy<sup>46</sup>.*

Por eso los diagramas en forma de árbol con ramificaciones son útiles para representar las actividades del proyecto y las teorías de causa-efecto. No obstante, cuando se utilice una herramienta debería recordarse que el entendimiento que tenemos de estos complejos sistemas y procesos es muy limitado. Los diagramas de árbol deberían utilizarse como punto de partida para pensar de forma creativa, en vez de como un plano de cómo funciona el mundo.

---

<sup>46</sup> Rick Davies, 2000b

Binu Thomas<sup>47</sup> propone que el impacto se puede medir comparando los resultados de la evaluación del proceso con información sobre la conducta del público objetivo al que se dirige el advocacy. El aspecto de la educación del público de una campaña puede medirse realizando encuestas para evaluar los cambios producidos en las conductas o actitudes del público. Del mismo modo los cambios producidos en las ventas de una empresa o en el precio de sus acciones se pueden utilizar como indicadores para medir la eficacia de una campaña dirigida a una empresa. En cada caso se ha dado por sentado que estos cambios desembocarán en otros cambios situados más adelante en la cadena del impacto.

Paul Nelson señala que el método de los indicadores próximos es uno de los tres métodos que se usan a menudo para realizar el seguimiento del impacto del trabajo de advocacy dirigido a las Instituciones Financieras Internacionales (IFIs). El historial de las propuestas de advocacy indica que para las IFIs hay al menos cuatro factores estratégicos a la hora de lograr un cambio significativo en políticas:

- i. el apoyo de los altos directivos
- ii. iniciativa propuesta por las principales partes interesadas
- iii. líderes internos activos y
- iv. presión externa.<sup>48</sup>

En otro método diferente Nelson propone otra forma de elegir los indicadores próximos para realizar el seguimiento del impacto sobre una organización como el Banco Mundial. Sostiene que hay que seleccionar cuidadosamente los indicadores para diferenciar los cambios secundarios de los cambios significativos, o para separar las apariencias y las relaciones públicas de las tendencias sólidas. Propone tres elementos fundamentales a los que prestar atención:

- las "tecnologías centrales" que son esenciales para los procesos productivos de la organización (en el caso del Banco Mundial serían ejemplos el ciclo de los proyectos, la condicionalidad de las políticas, las pautas que siguen los préstamos en los mercados financieros internacionales y la necesidad de desembolsar préstamos).
- los esquemas de criba y selección de información que dan lugar a la base de conocimientos de la cultura de una organización.
- los incentivos internos que definen la consecución de logros y las vías de desarrollo profesional.

### **Las fases del éxito en el ámbito de las políticas**

La selección de los indicadores próximos se basa en una metas generales claras junto con algo de teoría sobre cómo se produce el cambio en el ámbito de las políticas y después se convierte en un cambio real. El cambio en el ámbito de las políticas constituye en sí un indicador, ya que damos por sentado que desembocará en un cambio en la vida de la gente. Sin embargo, los puntos de vista más dinámicos e interactivos sobre el proceso de cambio en políticas que están sustituyendo a los modelos lineales sostienen que el cambio en políticas por sí solo rara vez será suficiente para garantizar un cambio real; por lo tanto estas perspectivas encaminan las campañas hacia una forma de trabajar más holística e interactiva<sup>49</sup>.

Incluso cuando se logra una victoria en el ámbito de las políticas, es necesario no bajar la guardia:

---

<sup>47</sup> Binu Thomas, 1998

<sup>48</sup> Paul Nelson, 1999

<sup>49</sup> Encontrará un buen resumen en Rachel Sutton, 1999

*Las victorias que ha costado mucho conseguir pueden desvanecerse a menos que se esté constantemente vigilando la aplicación e interpretación de la ley. Las estrategias que persiguen una reforma legal funcionan mejor, después de todo, cuando la base de valores social está en consonancia con las nuevas normas que se desean conseguir. En tanto en cuanto el antiguo orden de valores siga en vigor, la tarea de hacer operativas las nuevas normas o de activar la función educativa de la ley para lograr un cambio de valores será difícil y exigirá tener que actuar en muchos frentes<sup>50</sup>.*

Hay una serie de marcos de referencia diferentes sobre las "fases del proceso de cambio en políticas" que pueden ayudarnos a establecer indicadores próximos. Aquí exponemos dos:

En el pasado el Departamento de Políticas de Oxfam (Policy Department) ha tendido a centrarse en los resultados conseguidos con su trabajo en el ámbito de las políticas y diferencia seis fases diferentes dentro del proceso de advocacy que muestran una progresión bastante lineal<sup>51</sup>:

1. Aumento de la conciencia sobre un tema
2. Contribución al debate
3. Cambio de opiniones
4. Cambio de políticas
5. Implementación de las políticas cambiadas
6. Cambio positivo en la vida de la gente

Keck y Sikkink<sup>52</sup> han desarrollado un marco de referencia similar para los cambios en la dimensión de las políticas. Evalúan el impacto en función de varias "fases":

1. Creación de una cuestión y definición de la agenda;
2. Cambio en la postura de los discursos o en los compromisos en cuanto a las políticas de los estados y organizaciones internacionales<sup>53</sup>;
3. Cambio de procedimiento en la Institución;
4. Influencia con respecto al cambio de políticas en los actores elegidos como objetivo que podrían ser estados, organizaciones internacionales o actores privados.

Keck y Sikkink insisten en que es necesario tener cuidado al diferenciar un cambio de políticas y un cambio de conducta y sostienen que es más probable que se produzca un cambio significativo en el ámbito de las políticas cuando se han producido las tres primeras fases del impacto, pero no consideran que sea una progresión lineal. El trabajo realizado por el "The Advocacy Working Group"<sup>54</sup> (el grupo de trabajo de advocacy) en Filipinas presentó una lista similar<sup>55</sup>.

Algunas de estas fases del impacto en políticas, como los cambios de opinión, son especialmente difíciles de evaluar. Chris Roche afirma que es útil conseguir la opinión de personas ajenas al proyecto y compararla con la de las personas

---

<sup>50</sup> Schuler, sin fecha

<sup>51</sup> Roche, 1999

<sup>52</sup> Keck y Sikkink, 1998

<sup>53</sup> La postura de los discursos cambia cuando los estados y las organizaciones internacionales apoyan declaraciones internacionales o cambian de postura en cuanto a políticas nacionales.

<sup>54</sup> El Grupo de Trabajo de Advocacy estaba compuesto por Oxfam Great Britain, Oxfam America, National Center for Cooperation in Development, Christian Aid, Action for Economic Reform y Freedom from Debt Coalition.

<sup>55</sup> Véase Edna Co, 1999

involucradas en el proyecto. En el caso del trabajo de advocacy esta comparación podría incluir<sup>56</sup>:

- Comparar el punto de vista de los responsables de la toma de decisiones, políticos o periodistas objeto del trabajo de advocacy con el punto de vista de colegas suyos que no son objeto de advocacy.
- Comparar las opiniones de miembros del público general a los que se dirige la campaña con las de personas a las que no se dirige.
- Comparar la postura de personas de países en los que se ha producido un cambio de políticas determinado con la de personas de países en los que no se ha producido tal cambio.

### **Desde el proyecto hacia fuera o desde el contexto hacia dentro**

Aunque la evaluación del proceso y los indicadores próximos son útiles, suelen partir desde la actividad de advocacy y trabajar hacia fuera desde ella, con lo cual se pueden perder tendencias más amplias, influencias externas o consecuencias no buscadas. Estos dos métodos se pueden complementar de forma útil con los métodos que van del contexto hacia dentro los cuales se fijan en el cambio producido en la vida de las personas, intentan rastrear las causas de este cambio y después sitúan el trabajo de los actores externos dentro de ese contexto. Este enfoque es igualmente válido para las demás dimensiones del éxito del trabajo de advocacy.

Una manera de hacer esto consiste en hacer preguntas abiertas a diferentes partes interesadas. Por ejemplo<sup>57</sup>:

*'Durante el año pasado, ¿cuál cree que fue el cambio más significativo que se produjo en... ..?'*

Las respuestas de las partes interesadas a las preguntas anteriores tienen dos partes:

- a) **Descriptiva** (qué quién, cuándo, dónde, etc.) y
- b) **Explicativa** (la valoración subjetiva de la importancia de los cambios producidos durante el período en cuestión)

Los métodos que van del proyecto hacia fuera y del contexto hacia dentro deberían complementarse y equilibrarse mutuamente. Por ejemplo, Chris Roche de Oxfam está estudiando en la actualidad formas de lograr que el seguimiento y la evaluación no estén centradas exclusivamente en la evaluación de proyectos y propone los siguientes elementos como componentes de un marco de referencia:

- Un método multi-nivel que incluya valoraciones de impacto anuales realizadas por las contrapartes y directores de proyectos, evaluaciones dirigidas realizadas por compañeros, evaluaciones independientes e investigaciones del impacto a largo plazo realizadas con poca frecuencia.
- Llevar un seguimiento y establecer correlaciones con respecto a los cambios que se producen en el nivel individual (sobre todo cambios en la vida de las

---

<sup>56</sup> Chris Roche, 1999

<sup>57</sup> Davies, 1998

personas), en el nivel de las organizaciones (cambios en capacidades y habilidades, así como en políticas y prácticas) y en el nivel de las comunidades o sociedades en general (en concreto cambios en ideas y creencias, valores y ética) y relacionar estos cambios con los costes que haya supuesto lograrlos.

- Ampliar las posibilidades de recabar pruebas de qué está cambiando en la vida de las personas (y por qué) procedentes de otros actores, entre los que figuran los socios, pero también una mayor diversidad de actores, posiblemente por medio de Internet.

## VI. La capacidad para el trabajo de advocacy centrado en las personas

Para poder evaluar el aumento de la capacidad para el trabajo de advocacy es necesario fijarse en varios niveles diferentes:

- En el nivel individual o de grupo - empoderamiento para comprender la propia situación de uno y para expresar su opinión en reuniones públicas.
- En el nivel de grupo - la capacidad de las organizaciones civiles para realizar trabajo de advocacy, participar en la toma de decisiones, hacer el seguimiento de la implementación y cumplimiento de reformas y exigir responsabilidades a las instituciones públicas y privadas.
- En el nivel de la sociedad - un aumento de capital social que cree las condiciones que permiten que la gente y los grupos se unan para trabajar con objetivos comunes.
- En el nivel local, regional, nacional o internacional - un aumento de la capacidad de las redes, movimientos y coaliciones para trabajar juntos en pro de objetivos comunes.

No todos los niveles serán relevantes en cada caso.

Se han desarrollado varios marcos de referencia para evaluar o autoevaluar estos diferentes aspectos de la capacidad. Unos cuantos son especialmente apropiados para la capacidad para hacer trabajo de advocacy y son los que aquí presentamos. Otros métodos como el de *Outcome Mapping* (Descripción de resultados) se centran en general en los cambios de conducta y aunque potencialmente son útiles, no se han incluido aquí por razones de espacio<sup>58</sup>.

### El empoderamiento

El empoderamiento de un individuo o de un grupo para que expresen su opinión y desempeñen un rol en el trabajo de advocacy puede entenderse como el comienzo del proceso de advocacy. Por ejemplo, ActionAid ha desarrollado un método de alfabetización llamado *Reflect* que tiene como objetivo mejorar el nivel básico de alfabetización de pobres y marginados, al mismo tiempo que se desarrolla su comprensión de las relaciones de poder locales, así como conseguir que se sientan seguros para expresar su opinión en público. *Reflect* es un proceso de aprendizaje estructurado y participativo que fomenta el análisis crítico del entorno y sitúa el empoderamiento en el centro del desarrollo equitativo y sostenible<sup>59</sup>.

No obstante, aunque el empoderamiento lleva ya algunos años en la agenda de la ONG, Peter Oakley pudo escribir a principios del año 2000:

*Probablemente es cierto que hasta la fecha se ha avanzado muy poco en cuanto a responder a la pregunta: "En un proceso de empoderamiento, ¿cómo sabemos que un grupo que no tenía poder ha sido empoderado?"*<sup>60</sup>

Sí que existe un consenso en cuanto a que los procesos de seguimiento y evaluación que contribuyan positivamente al empoderamiento, en vez de tener una

---

<sup>58</sup> Si desea información sobre Outcome mapping: Earl, Carden y Smutylo, 2000

<sup>59</sup> David Archer, 2000

<sup>60</sup> Peter Oakley, 2000

repercusión negativa, deben ser participativos. Un ejemplo de proceso participativo de este tipo es el trabajo realizado por ActionAid con los *bonded labourers* (trabajadores vinculados al patrono mediante deudas) en Nepal.

El movimiento "Organizarse en pro de los derechos" apoyado por ActionAid en Nepal fue eficaz. Tenía como objetivo liberar a los *bonded labourers* (*Kamaiya*) cuyas familias llevaban generaciones endeudadas con los dueños de las tierras. Dentro de las actividades del movimiento se organizaron unas sesiones de formación para proporcionarles habilidades prácticas para el trabajo de advocacy organizando a las comunidades en pro de los derechos. Se realizaron talleres en los distritos y pueblos para debatir la constitución de Nepal, así como otras leyes y derechos contra la esclavitud.

Los *bonded labourers* que participaron activamente en el movimiento "Organizarse en pro de los derechos" han descrito el efecto que ha tenido en ellos el formar parte del movimiento. La Tabla 3 muestra los cambios experimentados en cuanto a conciencia y percepción. Estos cambios consisten en el paso de la percepción tradicional a un entendimiento ingenuo para llegar finalmente a una conciencia más crítica de su situación, puntos fuertes y capacidades. Esto es un ejemplo del argumento defendido por Valerie Miller y Lisa VeneKlasen en su análisis sobre los cambios psicológicos y actitudinales relacionados con la conciencia política y la autoestima (véase la pág 20 de este estudio) y la importancia que tiene identificar y hacer un seguimiento de estos cambios.

**Tabla 3: Los cambios en el ámbito de la conciencia y percepción en los *bonded labourers*.**

| Tradicional  | Ingenua  | Crítica   |
|--|--|---|
| "Somos <i>Kamaiya</i> por una tradición muy arraigada."  | "No podemos pagar la <i>Sauki</i> (deuda). ¿Cómo podemos ser liberados?"   | "Podemos sobrevivir siendo libres. No queremos ser esclavos como un toro" |
| "Somos <i>Kamaiya</i> por nacimiento y es nuestro <i>Karma</i> ." (creencia en el fatalismo)   | "Somos explotados y vendidos por los dueños de las tierras una y otra vez. ¿Qué posibilidades tenemos de ser liberados?" | "La esclavitud es ilegal. Debe ser castigada por la ley en vigor."        |
| "No nos moriremos de hambre en la casa de los dueños de las tierras si somos <i>Kamaiya</i> ." | "¿Cómo podemos asegurar nuestro salario diario?"   | "Nuestro trabajo se debe valorar y calcular."                             |
| "Sin un terreno, ¿cómo lograr sobrevivir?"   | "No queremos ser esclavos, pero no tenemos tierras."   | "El Gobierno debería garantizar nuestra comida y vivienda."               |

Otras personas y organizaciones han diseñado indicadores para la dimensión del empoderamiento individual y la del empoderamiento de grupo. Véase por ejemplo Salil Shetty<sup>61</sup> que tiene en cuenta la dimensión psicológica, la cultural, la social, la económica, la organizativa y la política o INTRAC que propone indicadores internos y externos para el empoderamiento de grupo, junto con una escala para cuantificar vínculos externos y la confianza del grupo en sí mismo<sup>62</sup>.

<sup>61</sup> Salil Shetty, 1991

<sup>62</sup> INTRAC, 1999

## **La capacidad de grupo para el trabajo de advocacy**

Hay una serie de métodos que estudian la capacidad de grupo para el trabajo de advocacy. Estos métodos van desde los que se fijan en la interacción del grupo con su entorno exterior hasta los que se centran en la interacción del grupo con sus socios o donantes, así como los métodos que tienen como fin ayudar a los grupos a evaluar su propia capacidad para realizar trabajo de advocacy. Aquí se exponen algunos ejemplos.

## **Las fases del desarrollo de un grupo**

Un caso práctico de Bangladesh que figura en *Impact Assessment for Development Agencies*<sup>63</sup> (La evaluación del impacto para agencias de desarrollo) describe un modelo de cambio de grupo que se basa en el desarrollo de la cohesión en el grupo y en la posterior capacidad de los grupos para hacer advocacy y presionar para que se produzcan cambios en las políticas. Se identifican las siguientes fases en el desarrollo de la cohesión del grupo y se hace un seguimiento de ellas a lo largo del tiempo:

1. Formación del grupo
2. El grupo lleva a cabo actividades
3. El grupo crea o se une a una federación que va más allá del nivel del pueblo.
4. Se pone en marcha un movimiento que aglutina a grupos con intereses comunes.
5. Los grupos de pobres participan en la elaboración de la legislación y tienen control sobre los recursos.

Otro estudio que figura en el mismo libro analizó un programa desde el punto de vista de:

- cambio de primer orden (resultados)
- cambio de segundo orden (efectos)
- cambio de tercer orden (impacto).

El cambio de primer orden se midió en función de la cantidad y tipos de grupos que se formaron como resultado del proyecto, como por ejemplo comités de desarrollo rurales, grupos de autoayuda, comités de protección forestal y clubes de granjeros.

El cambio de segundo orden se evaluó en función de la evolución de estos grupos por medio de campañas de captación de miembros, inscripción formal, creación de una infraestructura en la comunidad y en función del crecimiento de las actividades de la comunidad, los roles y regulación de las reuniones y la utilización de los centros de la comunidad.

La evaluación del impacto en el ámbito comunitario (cambio de tercer orden) se centró en si los grupos compartían métodos y técnicas o los utilizaban de forma más generalizada y cómo lo hacían, en cuántas propuestas y demandas y de qué tipo hacía la comunidad, en qué cambios se habían producido en las normas y conductas de la comunidad y en el alcance y la diversidad de actividades que los grupos creían que podían llevar a cabo. No se examinó cómo se podría estudiar las cuestiones de género en este marco de referencia.

---

<sup>63</sup> Roche, 1999

## **Las relaciones entre las ONGs y sus clientes<sup>64</sup>**

Otro método para evaluar el desarrollo de la capacidad de grupo se centra en la relación del grupo con la ONG que lo apoya, en vez de en la relación del grupo con el resto de su entorno.

Este método se fija en:

- Diferencias de opinión
- Diferencias de conducta
- Diferencias en cuanto a estructura organizativa

Rick Davies, por ejemplo, sostiene que la falta de diferencias declaradas de opinión es un indicio de que existe un relación de poder desequilibrada entre la ONG y su "organización cliente". La asunción y resolución de diferencias de opinión significativas existentes entre una organización y sus clientes puede considerarse como un indicio de empoderamiento por ambas partes, si las dos partes están de acuerdo en que el resultado es una solución válida. También puede ser un indicio de la capacidad del grupo para formular y denfender cambios en los métodos y políticas de la ONG. Por el contrario, la persistencia de diferencias sin resolver puede ser considerada como un indicio de ineficacia o de falta de empoderamiento.

## **La autoevaluación de la capacidad de grupo para el trabajo de advocacy**

A menudo las organizaciones son las que se encuentran en la mejor posición para evaluar su propia capacidad para el trabajo de advocacy, quizás con la ayuda de un facilitador externo.

Un método consiste en que la organización seleccione las competencias que considera que son importantes para realizar un trabajo de advocacy eficaz. Entonces la organización puede evaluar en qué punto se encuentra con respecto a los diferentes aspectos que ha identificado como áreas de desarrollo de su capacidad. Puede valorar su capacidad inicial, los cambios producidos en su capacidad y las razones con una escala de 0 a 3:

0 = nivel no deseable que requiere una gran mejora

1 = nivel bajo que puede mejorarse mucho

2 = buena situación que puede mejorarse algo

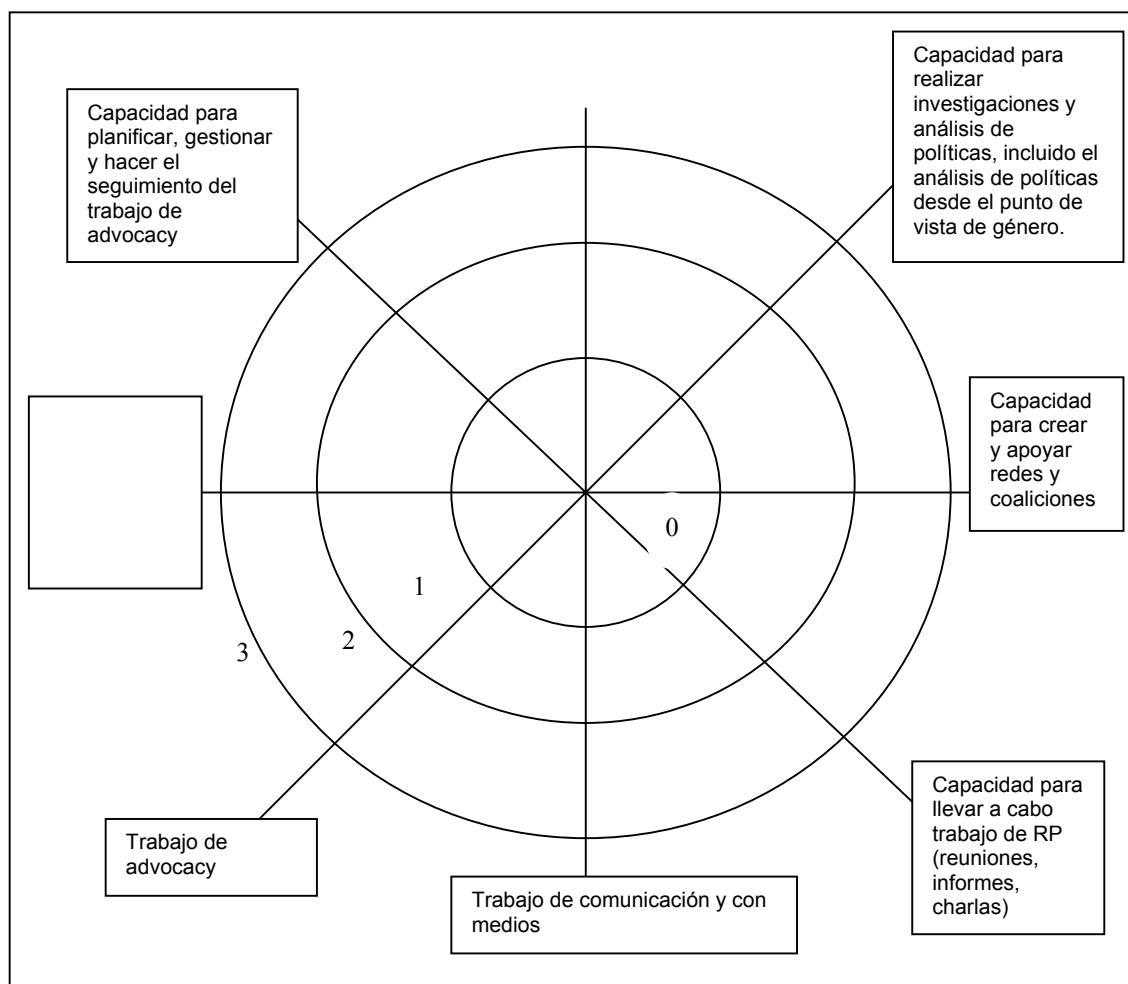
3 = situación ideal que puede mejorarse poco

---

<sup>64</sup> Rick Davies, 2000

El siguiente diagrama de tela de araña (Figura 5) constituye una forma de representar este tipo de evaluación. Cada aspecto del cambio organizativo debería ser analizado con intensidad durante las reuniones participativas de seguimiento.

**Figura 5: Diagrama de tela de araña para el desarrollo de capacidad para el trabajo de advocacy<sup>65</sup>**



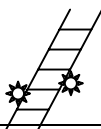

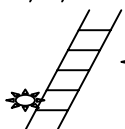
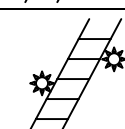

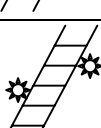


### El ejercicio de la escalera

Otra forma similar de evaluar el cambio en una organización es la del ejercicio de la escalera (véase la Tabla 4). Una vez más la organización establece sus propios objetivos y (transcurrido un tiempo razonable) evalúa su propio trabajo. La organización valora en qué medida ha aumentado su capacidad para realizar trabajo de advocacy en una escalera. Después puede valorar en qué medida esos cambios (ya sean buenos o malos) se pueden atribuir al apoyo de una organización determinada o a otros factores externos. Se puede añadir al diagrama una explicación de estos cambios. Esto le proporcionará a la ONG de apoyo más retroalimentación sobre qué elementos del apoyo prestado se consideran más eficaces y útiles.

<sup>65</sup> Gosling y Edwards, 1995 de Norman Uphoff, 1989

**Tabla 4: Ejercicio hipotético de la escalera para contrapartes de ActionAid<sup>66</sup>.**

|                      |
|----------------------|
| Código de signos:    |
| ☼ valoración         |
| + apoyo positivo     |
| - factores negativos |

|  | Antes  | Después   | Apoyo de AA | Otros factores | Razones   |
|--|--|---|-------------|----------------|---|
| Análisis de investigaciones y políticas  |   |    | + + +       | - - - -        | <i>Se progresó a pesar de que un investigador clave se fue del equipo</i>   |
| Comunicación y medios de comunicación    |   |    | + +         | + + + + + +    | <i>Capacidad desarrollada sobre todo por medio de la participación en una campaña determinada sin el apoyo de AA.</i>                         |
| Creación de redes y coaliciones          |   |   | + + + + +   | + + + +        | <i>El progreso se debió al trabajo de AA para desarrollar la capacidad y a la colaboración con otras organizaciones de la sociedad civil.</i> |
| Trabajo de RP (reuniones, informes, etc) |  |  | + +         | + +            | <i>El progreso se debió a la pequeña ayuda aportada por personal de AA.</i>   |

### La evaluación del apoyo al desarrollo de capacidades

Si sólo se utiliza la autoevaluación de capacidades a una ONG que trabaje para apoyar el desarrollo de capacidades puede resultarle difícil evaluar y reflexionar sobre su papel de apoyo.

En un proyecto que tenía como fin fortalecer la sociedad civil en el norte de Ghana, ISODEC y Oxfam están experimentando con la evaluación del cambio al nivel de organización. ISODEC ha realizado una encuesta inicial en la que se incluye información básica sobre cada organización. La propuesta consiste en formar a una o dos personas de cada organización en métodos de evaluación participativos.

<sup>66</sup> Adaptación realizada por Ros David a partir del trabajo original de Gosling y Edwards, 1995

Después estas personas volverán a sus organizaciones para llevar a cabo un diagnóstico más completo de la organización que se centre en ayudar a la organización a analizar:

- El carácter de la organización
- Su misión
- Dónde se encuentran
- Cómo están organizados para hacer lo que hacen
- Qué han logrado
- Qué podrían lograr
- Qué necesitan para lograrlo

Este proceso proporcionará de forma eficaz y participativa unos datos de partida que servirán de base para realizar un seguimiento del desarrollo de la organización.

Aunque se establecerán indicadores a lo largo del proceso y con las contrapartes, ISODEC tiene algunos indicadores propios para el desarrollo de las organizaciones. Destacan:

- Claridad en la misión/visión y categoría legal de la organización
- Legitimidad derivada de un amplio apoyo por parte de la comunidad
- Objetivos claros y claridad en cuanto a cómo puede alcanzar sus objetivos
- Utilidad de sus servicios
- Claridad en la estrategia para lograr el desarrollo
- La naturaleza de la interrelación con su grupo de apoyo y la capacidad para solicitar e interiorizar los puntos de vista de los miembros de su grupo de apoyo
- Claridad en los mecanismos para rendir cuentas

### **El capital social**

Existe poca información disponible sobre cómo las agencias de desarrollo evalúan el incremento de capital social. Una excepción es el marco de referencia de desarrollo de grupos de base.

### **El Marco de Referencia de Desarrollo de Grupos de Base (El cono)**

El Marco de Referencia de Desarrollo de Grupos de Base, al que suele llamarse "el cono", es una herramienta conceptual diseñada para tener en cuenta el capital social a la hora de evaluar el éxito en el ámbito del desarrollo (véase la Figura 6). Constituye un intento para analizar los resultados de proyectos complejos en función de la capacidad personal y de la organización o de una mayor participación en la toma de decisiones. Como tal no mide directamente el "capital social", sino el incremento de la interacción entre organizaciones, lo cual puede interpretarse como un indicador "representante" del capital social. También se utiliza para evaluar la dimensión política del trabajo y para ello se pregunta si las organizaciones receptoras contribuyeron a que se produjera algún cambio en el ámbito de las políticas, prácticas o actitudes en la comunidad.

La premisa del marco de referencia es que el trabajo de desarrollo de grupos de base produce resultados en tres niveles:

- i. individual
- ii. organización
- iii. comunidad en sentido más amplio

y que hay resultados importantes tanto intangibles como tangibles que hay que tener en cuenta. La forma cónica representa el impacto en expansión del desarrollo de los grupos de base desde el individuo, pasando por las organizaciones, hasta la comunidad en general.

Cada proyecto financiado por la fundación Inter-American Foundation (IAF) utiliza una serie de indicadores seleccionados a partir del GDF. La selección se basa tanto en la capacidad de hacer el seguimiento y obtener los datos como en los objetivos del proyecto. Esta selección la realiza el representante del país de la fundación dialogando con los receptores de la financiación. El número de indicadores varía de 3 a 10 y la media es de 7. Estos indicadores pasan a ser aspectos sobre los que los receptores de la financiación informan a la IAF cada seis meses.

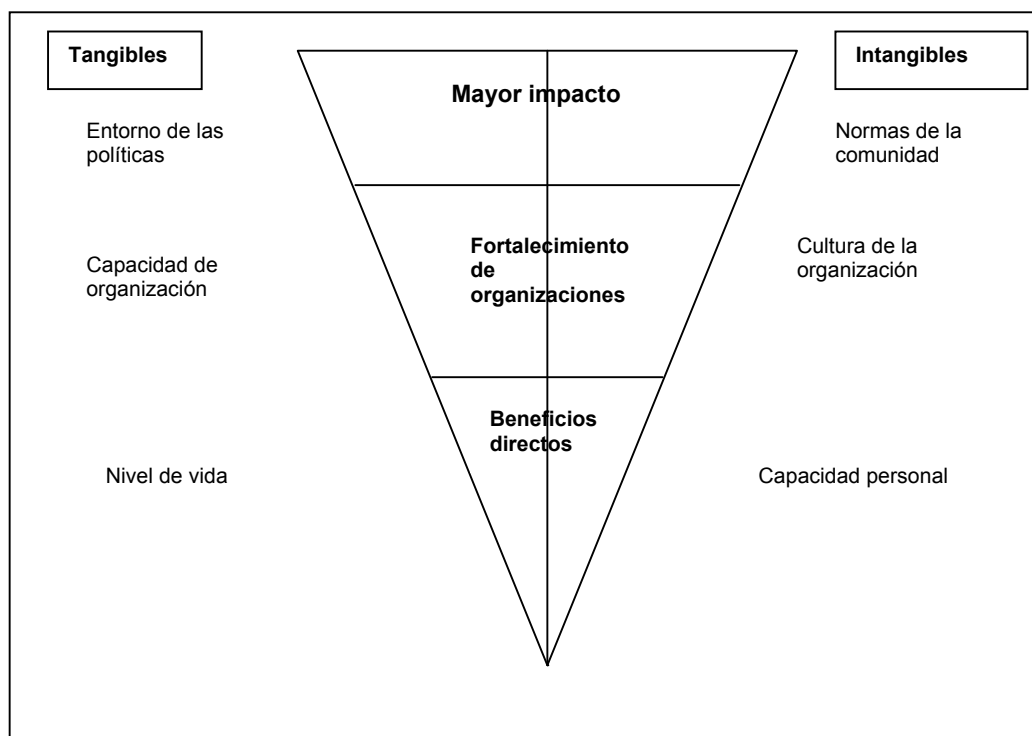
El cono se ha sometido a bastantes pruebas en Sudamérica y en general la retroalimentación es muy positiva. Ritchey-Vance<sup>67</sup> resume así los aspectos atractivos de este marco de referencia:

- Claridad conceptual
- Simplicidad
- Presentación visual eficaz
- Flexibilidad para adaptarse al contexto y adaptar las metodologías.
- Versatilidad para aplicarlo a una subvención para varios fines o a un proyecto específico.
- Vitalidad que surge de la amplia participación y de un diálogo durante dos años para desarrollar el sistema.

---

<sup>67</sup> Ritchie-Vance, 1996

**Figura 6: El Marco de Referencia de Desarrollo de Grupos de Base (El cono)**



No obstante hay una serie de preocupaciones y problemas operativos. Es muy importante conocer el contexto como telón de fondo y base para interpretar los resultados; además, el plazo de tiempo sigue siendo uno de los problemas principales, ya que los resultados no son visibles hasta mucho después de que ha terminado la financiación del proyecto. Por último, intentar determinar el grado de causalidad existente entre una determinada financiación concedida y los resultados no siempre es práctico.

### **Redes y movimientos**

Este estudio no encontró información sustancial sobre cómo las organizaciones hacen el seguimiento y evaluación del desarrollo de redes y movimientos para el trabajo de advocacy (a diferencia del seguimiento y evaluación de actividades específicas llevadas a cabo por redes).

Las metodologías de seguimiento y evaluación para redes tienen que tener en cuenta su naturaleza política y los efectos "invisibles" que tiene gran parte de su trabajo, como por ejemplo poner a las personas en contacto unas con otras, estimular y fomentar la acción y la confianza que posibilita la acción coordinada<sup>68</sup>.

Existe algo de trabajo teórico a partir del cual podría ser útil partir a la hora de desarrollar marcos de referencia para el seguimiento y la evaluación de redes y movimientos.

<sup>68</sup> Karl et al, 1999

## La fuerza de los vínculos

El proyecto GECOUC de la Open University desarrolló un marco de referencia para métodos de colaboración entre ONGs de medio ambiente que se basaba en la fuerza de los vínculos existentes entre ellas (véase la Tabla 5 a continuación)<sup>69</sup>.

**Tabla 5: Métodos de colaboración global entre ONGs de medio ambiente**

| Grado   | Estilo         | Métodos/características   |  |
|---|----------------|---|--|
| <i>Grado de contacto y organización global de menor a mayor</i> | TRABAJO EN RED | Utilización descentralizada/ <b>impredecible</b> de información procedente de otras partes. Utilización <b>pasiva</b> /ocasional de publicaciones, redes sostenidas por tecnología de la información. Oportunidades para acceder libremente a flujos de información.  | <i>Costes de coordinación, tiempo, personas, recursos de menor a mayor</i> |
| ↓   | REDES          | Intercambio de información más <b>activo</b> . Con secretaría de coordinación. Tareas <b>menos específicas</b> , apoyo a más largo plazo que eleva la moral. Contactos <b>personales</b> más <b>regulares</b> , especialmente con amigos en quien se confía. Énfasis sobre todo en la información. Compartir <b>en vez de</b> campañas conjuntas. | ↓  |
| ↓   | COALICIONES    | Campañas conjuntas sobre un solo tema a menudo entre ONGs bastante diversas. Intento de dividir el trabajo en las tareas más apropiadas. Duración limitada reconocida y aceptada, dada la diversidad de misiones.   | ↓  |
| ↓   | ALIANZAS       | Lealtad a largo plazo a unos ideales comunes entre socios que confían mucho entre sí. Los socios del Norte se centran en el empoderamiento de las ONGs del Sur. Consultas con mucha regularidad por fax, tecnologías de la información y reuniones personales. Inversión de tiempo justificada por la "certeza de valores compartidos".           |  |

Este marco de referencia es útil porque resalta los diferentes grados de colaboración y define con precisión palabras que suelen utilizarse con poca precisión. Se podría ampliar para aplicarlo a la colaboración entre ONGs que trabajan en temas de desarrollo. De lo que carece es de un análisis sobre dónde se encuentra centrado el poder.

<sup>69</sup> Eccleston, 1996

## Localización del poder

Lisa Jordan y Pieter van Tuijl, expertos ambos en campañas, han observado las dinámicas internacionales de muchas campañas y han elaborado una tipología de campañas que intenta combinar los elementos de poder y la fuerza de los vínculos existentes entre los actores<sup>70</sup>. Consta de cuatro tipos de campaña: la híbrida, la coincidente, la disociada y la competitiva. Las encontrará descritas en la Tabla 6 a continuación.

**Tabla 6: Las dinámicas de la tipología de Jordan y Van Tuijl**

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Híbrida</b>     | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Representación de objetivos interrelacionados de diferentes ONGs en múltiples ámbitos políticos interrelacionados.</li><li>2. Flujo de información muy fluido y continuo entre las ONGs que intervienen.</li><li>3. Revisión continua de las estrategias y gestión conjunta de las responsabilidades políticas por parte de todas las ONGs que participan. Gestión de riesgo basada únicamente en la realidad local de los ámbitos políticos de los participantes más vulnerables.</li><li>4. Gran obligación de rendir cuentas a los actores más vulnerables desde el punto de vista político.</li></ol> |
| <b>Coincidente</b> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Representación coincidente de diferentes objetivos compatibles de ONGs que cada una trabaja en su propio ámbito político.</li><li>2. Flujo de información regular, pero compuesto por múltiples fases, entre las ONGs.</li><li>3. Frecuente revisión de las estrategias y gestión coincidente de las responsabilidades políticas realizada por diferentes combinaciones de ONGs que participan en diferentes niveles.</li><li>4. Obligación media de rendir cuentas.</li></ol>  |
| <b>Disociada</b>   | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Representación paralela de objetivos opuestos de diferentes ONGs cada una en su propio ámbito político.</li><li>2. Flujo de información regular, pero desequilibrado, entre las ONGs. Normalmente fluye más información del Sur al Norte que al revés.</li><li>3. Revisión ocasional y por separado de las estrategias y gestión de las responsabilidades políticas entre las diferentes ONGs, sobre todo sólo en su propio ámbito político.</li><li>4. Poca obligación de rendir cuentas.</li></ol>  |
| <b>Competitiva</b> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Representación paralela de objetivos opuestos de diferentes ONGs en diferentes ámbitos políticos.</li><li>2. No hay flujo directo de información entre las diferentes ONGs en los diferentes niveles.</li><li>3. No hay revisión conjunta de las estrategias ni de la gestión de las responsabilidades políticas que podrían tener como consecuencia la violación de derechos humanos u otros efectos negativos sobre los intereses de las comunidades locales.</li><li>4. No hay obligación de rendir cuentas.</li></ol>   |

Consideran que la campaña híbrida es la excepción y no la regla.

## La estructura de la toma de decisiones

Aunque Jordan y van Tuijl conceden la misma importancia a quién toma las decisiones como a la estrategia, no hablan de la estructura de toma de decisiones actual.

Valerie Miller sostiene que un órgano de coordinación con conocimientos profesionales y personal dedicado exclusivamente a una campaña permite el tipo de toma de decisiones rápida, ágil y clara que es necesario para que los grupos respondan a tiempo dada la naturaleza cambiante y compuesta por muchos niveles del trabajo de incidencia política. Ella cree que las estructuras democráticas de la

<sup>70</sup> Lisa Jordan y Peter van Tuijl, 1998

toma de decisiones de las coaliciones y la obligación de rendir cuentas ayuda a establecer un objetivo común y responsabilidad, a que cada uno haga suya la campaña y a mantener unidos a grupos con diversas ideologías<sup>71</sup>.

### **Diferentes tipos de redes para diferentes tipos de campaña**

Jordan y van Tuijl no estudian si entre los diferentes tipos de trabajo en red algunos son más apropiados que otros para los diferentes tipos de campaña. Para ellos la campaña híbrida es siempre la ideal, aunque sigue sin ser la práctica habitual. Jane Covey sin embargo propone que entre las diferentes formas de trabajar en red algunas son más apropiadas que otras para los diferentes contextos.

Desde el punto de vista de Covey, las **alianzas de grupos de base** se establecen principalmente sobre la base de principios de solidaridad y dan prioridad a los logros relacionados con la sociedad civil sobre los logros en el campo de las políticas. Las **alianzas de ONGs** se forman principalmente para conseguir las metas establecidas por las ONGs en el ámbito de las políticas y los grupos de base sólo intervienen para proporcionar información, organizar protestas locales u otorgar legitimidad. Covey afirma que estas alianzas son adecuadas para conseguir cambios en políticas con organizaciones, como los bancos de desarrollo multilateral, que no tienen mucha obligación de rendir cuentas ante el público. No obstante, tienen pocas posibilidades de conseguir resultados positivos en la sociedad civil.

Define las **alianzas mixtas**, que agrupan a pobres, clases medias y élites; como las que tienen la posibilidad de conseguir cambios tanto en el ámbito de las políticas como en el de la sociedad civil, pero reconoce que este tipo de grupo es el que constituye el mayor reto<sup>72</sup>.

De igual modo, la investigación realizada por la NEF diferencia entre tres estructuras de trabajo en red diferentes:

- la **pirámide**, en la que la información fluye de arriba a abajo y de abajo a arriba con respecto a la secretaría de coordinación.
- la **rueda**, en la que hay uno o más puntos centrales, pero en la que también fluye bastante información directamente entre las organizaciones que la integran.
- la **telaraña**, en la que la información fluye en todas las direcciones en cantidades casi iguales.

Han resumido las ventajas y desventajas de cada una de estas estructuras (véase la Tabla 7).

---

<sup>71</sup> Valerie Miller, 1994

<sup>72</sup> Jane Covey, 1994

**Tabla 7: Ventajas y desventajas de las diferentes estructuras de colaboración<sup>73</sup>**

| <i>Estructura</i> | <b>Ventajas</b>  | <b>Desventajas</b>  |
|-------------------|--|---|
| <b>Pirámide</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> dinámica</li> <li><input type="checkbox"/> rápida para actuar</li> <li><input type="checkbox"/> puede hablar con autoridad de muchas organizaciones integrantes.</li> <li><input type="checkbox"/> puede movilizar a muchas personas</li> <li><input type="checkbox"/> ayuda a tener acceso a políticas de alto nivel</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> los miembros pueden experimentar pérdida de identidad</li> <li><input type="checkbox"/> puede no prestarse la atención adecuada al fortalecimiento de la sociedad civil en los grupos de base</li> <li><input type="checkbox"/> peligro de hablar "por" los clientes en vez de facilitar que sean ellos los que hablen por sí mismos</li> </ul> |
| <b>Rueda</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> más independencia en los grupos de base</li> <li><input type="checkbox"/> buen intercambio y clasificación de información</li> <li><input type="checkbox"/> los centros especializados en las grandes redes pueden ayudar a clasificar la información</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> puede ser más difícil mostrar un frente unido o una identidad común</li> <li><input type="checkbox"/> proceso de cambio lento</li> <li><input type="checkbox"/> la campaña puede perder oportunidades por los cambios repentinos producidos en la práctica</li> </ul>   |
| <b>Telaraña</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> buen intercambio de información</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> lenta para tomar medidas</li> <li><input type="checkbox"/> probablemente necesitaría convertirse en una rueda o pirámide antes de poder emprender acciones de campaña eficaces</li> </ul>   |

Brown y Fox se han centrado específicamente en las campañas dirigidas al Banco Mundial. Consideran que cuando el objetivo predominante era el de moderar o reparar los efectos negativos de determinados proyectos del Banco Mundial sobre las comunidades de los grupos de base, la coalición transnacional era liderada y apoyada por los movimientos de los grupos de base directamente amenazados por los proyectos, junto con las ONGs aliadas que a su vez buscaban apoyo internacional. Como estas campañas eran básicamente la vertiente internacional de movimientos nacionales que ya existían, las llaman **coaliciones de problemas nacionales**<sup>74</sup>.

En otros casos la coalición de campaña se centró principalmente en los fracasos del Banco Mundial para estar a la altura de sus propias políticas y el objetivo principal era la reforma del propio Banco Mundial. A este tipo de coaliciones las llaman **redes transnacionales de trabajo de advocacy**.

El tercer tipo que identificaron fue el de las **iniciativas internas de reforma** en las que el liderazgo de la coalición provenía de dentro del propio Banco y los reformadores internos trabajaban con grupos externos para revisar el trabajo del Banco y elaborar políticas alternativas.

## **VII. El espacio político**

Las metas y objetivos para abrir el espacio político varían mucho en función de si el trabajo de advocacy se dirige al nivel local, nacional o internacional y en función del grado de conciencia, interés y acción por parte de las contrapartes. Esto variará de una país a otro y de una región a otra<sup>75</sup>.

El seguimiento y la evaluación del espacio político son quizás los más complejos y hay muy pocos trabajos y bibliografía al respecto. De hecho, la definición de qué es espacio político puede variar según el contexto. No obstante este tipo de

<sup>73</sup> Chapman y Fisher, 1999

<sup>74</sup> Brown y Fox, 1999

<sup>75</sup> Ros David, 1998

definiciones deberían incluir la valoración de normas y prácticas culturales que impiden que ciertos grupos sociales (por ejemplo los harajins o las mujeres) participen en la toma de decisiones en todos los niveles.

La organización *Freedom House* de Estados Unidos elabora un "Índice de libertades civiles" en el volumen anual *Freedom in the World*. Este índice compara sistemáticamente los derechos de organización y asociación de cada país (es decir, las libertades políticas esenciales de las personas para reunirse y crear organizaciones civiles), así como la existencia de organizaciones como grandes sindicatos, organizaciones de campesinos y asociaciones profesionales a nivel nacional<sup>76</sup>

Este podría ser un buen punto de partida para el debate sobre el espacio político actual de un país, debate que se puede realizar al establecer los objetivos del trabajo de advocacy en el ámbito nacional o al hacer el seguimiento y la evaluación del trabajo de advocacy realizado a escala nacional.

Es importante pensar no sólo en qué significa espacio político en un determinado contexto, sino también en con qué medios pretende el trabajo de advocacy aumentar ese espacio; también es importante dividir los indicadores del espacio político desde el punto de vista de género. Un estudio realizado por The Advocacy Working Group sobre varios proyectos en Filipinas elaboró una lista de indicadores amplios en los que habría que fijarse a la hora de evaluar el trabajo realizado en favor de la democracia<sup>77</sup>:

- ¿Consiguió crear conciencia en el público en general?
- ¿Generó apoyo por parte del público?
- ¿Contribuyó a los procesos públicos (elección, movilización, etc.)?
- ¿Aumentó la obligación de rendir cuentas de las instituciones/estructuras gobernantes?
- ¿Aumentó la obligación de rendir cuentas de los defensores de las políticas?
- ¿Incrementó la participación de los electores?
- ¿Fomentó la toma de medidas/decisiones por parte de los grupos objeto del trabajo de advocacy?
- ¿Aumentó la igualdad en cuanto a: género, etnia, religión y clase?

Muchas de estas preguntas no son fáciles de responder, excepto quizás de una forma anecdótica y subjetiva.

### **La escalera del espacio democrático y político<sup>78</sup>**

Una forma de evaluar los cambios en el espacio político tanto a escala local como nacional, e incluso en determinados foros internacionales, consiste en debatir como grupo o red cuál es el grado ideal de espacio político/democrático y compararlo con el nivel actual de participación de la sociedad civil en la elaboración de políticas. Esto puede representarse en una escalera que muestre el nivel actual de participación de la sociedad civil en la elaboración de políticas y los pasos que conducirían a un nivel ideal. En reuniones celebradas con regularidad se podría revisar esta escalera e identificar los cambios que se hayan producido, las razones por las que se han producido y a qué se deben. Véase la Figura 7.

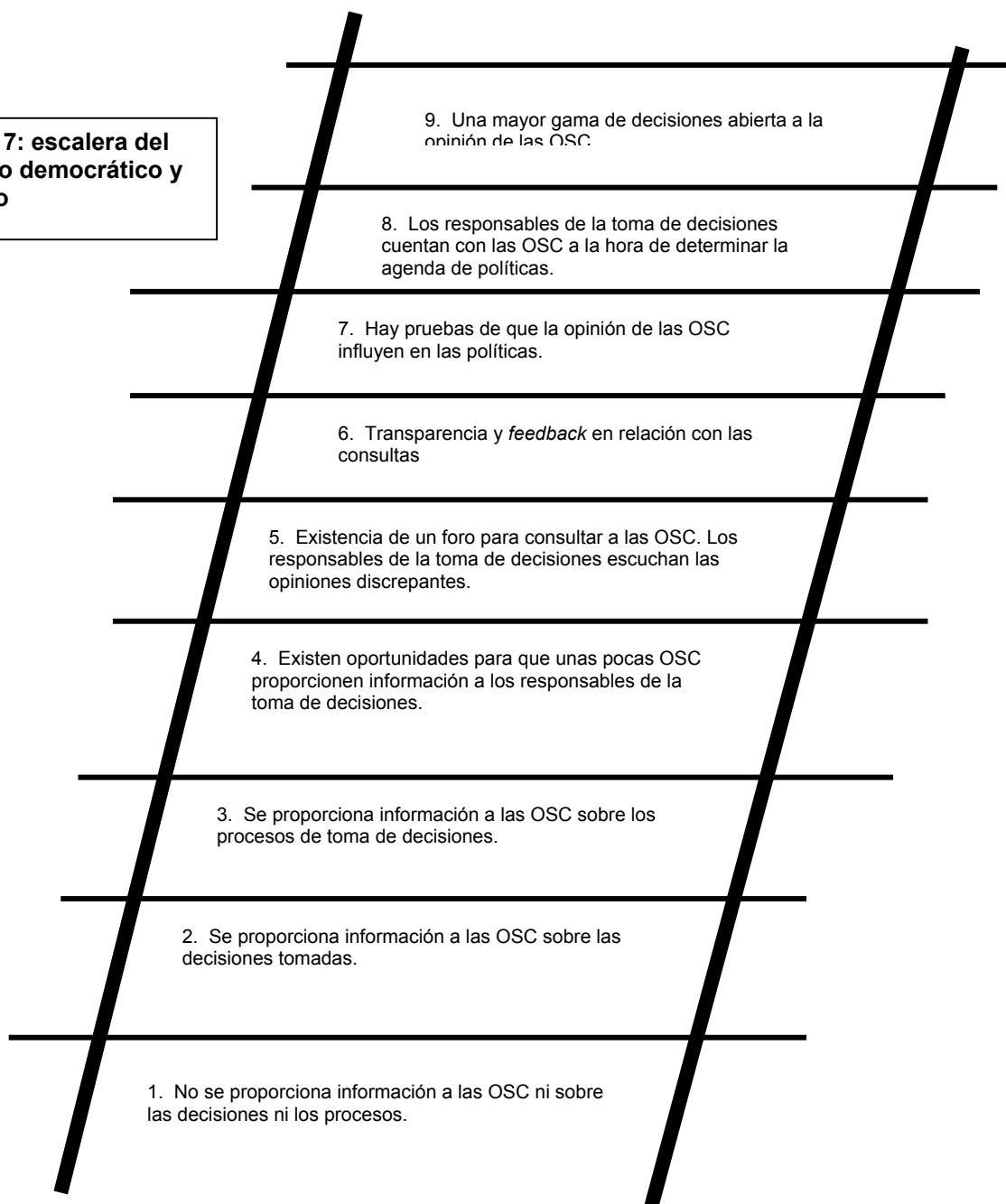
---

<sup>76</sup> Friedheim, 2000

<sup>77</sup> Edna Co, 1999

<sup>78</sup> Ros David, 1999

**Figura 7: escalera del espacio democrático y político**



## VIII. CONCLUSIÓN

### Lecciones aprendidas y lagunas

Como hemos visto, cada vez más ONGs del Norte sitúan el trabajo de advocacy en un lugar prioritario en sus agendas en sus intentos de hacer frente a las restricciones que sufren sus iniciativas de desarrollo. Los donantes también están invirtiendo más en el tipo de trabajo "centrado en los derechos" con el fin de promover la democracia política y económica. En la raíz de este cambio se encuentra el hecho de darse cuenta de que los "proyectos" por sí solos no van a conseguir superar la pobreza de forma duradera, sino que es más probable que la existencia de una mayor democracia, transparencia y el trabajo de la sociedad civil para exigir responsabilidades a los gobiernos, empresas, instituciones locales multinacionales y

otros responsables de la toma de decisiones consigan producir cambios sostenibles y duraderos.

En este estudio se ha descrito como la concepción que tiene ActionAid del trabajo de advocacy ha variado y ha pasado de centrarse en el cambio de políticas a nivel internacional y nacional a un tipo de advocacy que se dirige a todos los niveles y que hace hincapié en el apoyo a los pobres y grupos marginados para que se les escuche y desempeñen un papel central a la hora de exigir responsabilidades a los responsables de la toma de decisiones. El rol de ActionAid ha cambiado, en vez de realizar sólo trabajo directo de cambio de políticas, también desarrolla la capacidad de las contrapartes y de otras organizaciones de la sociedad civil para llevar a cabo un trabajo de advocacy eficaz en favor de sus necesidades y derechos básicos y además está abriendo espacios para que puedan participar.

Este cambio hacia una mayor "democratización" del trabajo de advocacy dentro de ActionAid se refleja en el avance progresivo hacia el aumento de la "obligación de rendir cuentas hacia abajo" - o rendir cuentas ante los pobres y gente marginada con los que trabajamos. Este cambio se ha objetivado de manera formal en el ALPS<sup>79</sup>, el nuevo sistema de presentación de informes y aprendizaje interno de ActionAid, el cual exige que las prioridades y perspectivas de los pobres estén a la base de las decisiones tomadas en todos los niveles de ActionAid. La importancia que se concede a la planificación conjunta, la identificación conjunta de indicadores y la realización conjunta del seguimiento establece los principios en los que se debería basar el proceso de seguimiento y evaluación.

El enfoque centrado en las personas es el fundamento de los procesos participativos que está explorando ahora ActionAid para la realización del seguimiento del trabajo de advocacy. Conseguir que hagan suyo tanto el proceso como la información generada durante la realización del seguimiento es quizás el punto más fuerte del seguimiento realizado de forma participativa. No obstante, las dificultades que implica la utilización de este tipo de métodos están bien constatadas y se deberían tener en cuenta a la hora de realizar el seguimiento del trabajo de advocacy. Por ejemplo, se debería tener en cuenta la dedicación de tiempo que requiere el trabajo participativo, ya que cualquier proceso de seguimiento que requiere demasiado tiempo es poco probable que genere el entusiasmo y la información necesarios. Como dice Chris Roche, la evaluación participativa siempre debería informar y no sólo registrar datos<sup>80</sup>.

Este trabajo, al haber estudiado cómo enfocan otras agencias la evaluación del trabajo de advocacy, proporciona reflexiones útiles sobre cómo puede desarrollar ActionAid sus propios sistemas de seguimiento y evaluación del cambio. En concreto, en este estudio se han identificado una serie de aspectos que es necesario tener en cuenta al analizar el trabajo de advocacy.

En resumen estos aspectos son:

- Identificar las diferentes dimensiones del trabajo de advocacy y sus resultados.
- Reconocer que el trabajo de advocacy puede funcionar en niveles diferentes que pueden, pero no tienen por qué, reforzar el trabajo en los demás niveles. Este estudio no ha hecho valoraciones, sino que la valoración variará de un contexto a otro en función de la naturaleza del trabajo.
- Identificar el impacto del trabajo de advocacy diferenciado por género.
- Hacer el seguimiento tanto de los procesos como de los resultados.

---

<sup>79</sup> ALPS (ActionAids' Accountability Learning and Planning System)

<sup>80</sup> Roche, C 1999

- Los marcos de referencia no deberían ser "camisas de fuerza". Son útiles para tener una visión general de las áreas a las que hay que prestar atención, pero deberían concebirse como herramientas para fomentar el pensamiento creativo. El reto consiste en permanecer abierto ante posibles resultados no buscados que queden fuera del marco de referencia de evaluación que se haya adoptado.
- Es importante hacer el seguimiento tanto de los cambios de política como de la implementación de los cambios.
- Es necesario reconocer la naturaleza colectiva del trabajo de advocacy y centrarse menos en temas de atribución de logros, ya que hay que darse cuenta de que es necesario lograr un equilibrio entre quién se atribuye el logro y cuándo hay que atribuirse un logro y cuando no. Nuestros valores fundamentales deberían estar a la base de este equilibrio. El trabajo de advocacy se realiza cada vez más en coaliciones o en red. Tenemos que fijarnos en cómo las organizaciones trabajan juntas persiguiendo un mismo objetivo común y realizar un seguimiento y una evaluación de cuál sería el papel más adecuado para ActionAid.
- Los valores que defendemos como ActionAid también deberían determinar qué es lo que buscamos en el seguimiento y evaluación del trabajo de advocacy, lo cual a su vez determina quién participa y quién no.

### ¿Y las lagunas?

Quizás la mayor dificultad la constituya el hecho de que no hemos tenido la oportunidad de examinar algunos de los conceptos que hemos tratado. ¿Cuáles son las diferentes concepciones de espacio político? ¿Qué entendemos por capital social?

En concreto, las lagunas que es necesario cubrir son:

- La necesidad de disponer de más información sobre redes y movimientos: cómo se desarrollan, cómo funcionan, el tipo de estructuras de asignación de responsabilidades que mejor funciona y cuál es la mejor forma en que ActionAid puede apoyarlos.
- La necesidad de entender mejor cómo trabajar en niveles diferentes y en escenarios diferentes con el fin de poder apoyar el trabajo de los demás de la forma más eficaz.
- La necesidad de entender cómo es el trabajo de diferentes actores el que conforma el proceso, sin caer en la trampa de intentar atribuirse el logro a costa de la cooperación.
- En la dimensión del trabajo de advocacy centrado en las personas se sabe poco sobre cómo se puede apoyar mejor a la sociedad civil a largo plazo tanto en el ámbito de las políticas en favor de los pobres como en el del seguimiento de la implementación.
- Los conocimientos sobre cómo realizar el seguimiento y evaluación del capital social en diferentes contextos son muy limitados.
- Conocer los aspectos conflictivos y las consecuencias políticas del trabajo de advocacy.
- Hay poca información sobre cómo sería el "espacio", el "espacio político" o el "espacio democrático" en las diferentes culturas y en los diferentes niveles, desde el micro hasta el internacional, pasando por el nacional.
- La información sobre cómo se pueden incorporar las cuestiones de género a estos marcos de referencia es muy escasa.

Este estudio no es el final, sino un punto de partida que tiene como objetivo iniciar el desarrollo de más trabajo al respecto. En este estudio se ha explorado una gran

variedad de enfoques para analizar el trabajo de advocacy, pero no se ha podido examinar cuáles serían los métodos más apropiados que se podrían utilizar para evaluar el cambio con las diferentes partes interesadas. Una vez más esto muestra las lagunas existentes en la práctica actual. La necesidad de examinar los marcos de referencia y los métodos que se pueden utilizar para evaluar este tipo de trabajo es por lo tanto urgente. Si la responsabilidad tiene que estar más localizada y debe basarse en las diversas necesidades y prioridades de las comunidades locales, ya no se puede medir el avance conseguido con métodos estándar. Es necesario desarrollar procesos nuevos más versátiles y elaborados para el seguimiento y evaluación del cambio.

A medida que el trabajo internacional de advocacy va evolucionando lentamente, cada vez hay más ejemplos de métodos de evaluación innovadores que se pueden utilizar como fuente. En ActionAid ya se ha empezado a trabajar para desarrollar métodos, estructuras y conductas que faciliten la participación de los pobres y de sus representantes en la elaboración de las políticas. Un elemento clave de este trabajo será el desarrollo de herramientas y métodos que garanticen una participación y representación significativas por parte de estos mismos grupos de personas a la hora de evaluar la utilidad de este trabajo. En última instancia el indicador del éxito será que las personas cuyas vidas resulten más afectadas reconozcan la utilidades de su propio trabajo<sup>81</sup>.

---

<sup>81</sup> Barry Coates y Ros David, Draft Article on Monitoring Advocacy, 2000.

## IX. Bibliografia

ActionAid (1994), *Operationalising an Integrated Policy, Research and Advocacy Strategy*

ActionAid (1997), *An Agency Wide Advocacy Strategy*

ActionAid (1999) *Report of First Rights Based Policy Advocacy Workshop, Kenya Sept 1999*. Organised by ActionAid Kenya, ISODEC and NCAF

ActionAid (1999b) *Fighting Poverty Together, 1999-2000*

ActionAid (2000a), *Draft Framework for ActionAid's Five Year Advocacy Strategy and Plan*

ActionAid (2000b) *ActionAid Accountability and Planning System (ALPS)*

ActionAid, (2000c) *INGENDO: Africa Strategy Paper 2000-2003*

ActionAid India (2000c), *Taking Sides: The Debate on the Rights Approach*

ActionAid Kenya (1998) *Country Strategy Paper 1998-2000*

ActionAid Kenya (1999), *Basic Needs are Basic Rights: the Core Challenge for Constitutional Reform in Kenya*. p. xiii

Archer, David (2000), *Reflect: from literacy to communication*: Summary of a paper by David Archer for the World Education Forum, Dakar, April 2000

Baranyi, Kibble, Kohen, O'Neill (1997) *Making Solidarity Effective: Northern Voluntary Organisations Policy Advocacy and the Promotion of Peace in Angola and East Timor*.

BOND (1999) *Advocacy Training Guidance Notes: Monitoring and Evaluating Advocacy* <http://www.bond.org.uk/advocacy/guideval.html>

Brown, L D & Fox, J (1999) 'Transnational Civil Society Coalitions and the World Bank: Lessons from Project and Policy influence campaigns' to be published in Edwards and Gaventa eds. *Global Citizen Action 2000* (forthcoming)

Chapman, Jennifer (2000) *NGOs and Campaigning*, MPhil thesis, unpublished draft

Chapman, Fisher and Zadek (1997) *Towards Understanding NGO Work on Policy* New Economics Foundation

Chapman and Fisher (1999) *Effective NGO Campaigning*; New Economics Foundation

Chapman and Fisher (2000) *The thoughtful activist: A Toolkit for enhancing NGO Campaigning and Advocacy* New Economics Foundation 2000 (forthcoming on web).

Chapman and Fisher (2000b) 'The effectiveness of NGO campaigning: lessons from practice' in *Development in Practice* May 2000

- Christian Aid (1999) *M&E Tools for Advocacy work* DRAFT June 99
- Co, Edna (1999) *Beating the Drums: Advocacy for Policy Reform in the Philippines* Oxfam
- Coates, Barry and Ros David (2000) Draft Article on the Monitoring of Advocacy.
- Covey, Jane (1994) 'Accountability and effectiveness of NGO policy alliances' *IDR Reports* Vol. 11 No 8
- David, Ros (1998) *Monitoring and Evaluating Advocacy Work* Draft working document
- David, Ros (1999) 'Advocacy and M&E. A note on the need for Clarity'. *IA Exchanges*. ActionAid Newsletter on Monitoring of Evaluation. August 1999
- Davies, Rick (2000) *Does Empowerment Start at home? And if so how will we recognise it?* Paper presented at the 4<sup>th</sup> International Workshop on the Evaluation of Social Development, Oxford UK 3-5 April 2000.
- Davies, Rick (2000b) *Proximate indicators and Monitoring the impact of advocacy work*, letter dated 22 May 2000
- Davies, Rick (1998) 'An Evolutionary Approach to Organisational Learning: An Experiment by an NGO in Bangladesh', in Mosse, D., Farrington, J., and Rew, A. (1998) *Development as Process: Concepts and Methods for Working with Complexity*. Routledge / ODI. London. Full text of the paper is also available at <http://www.swan.ac.uk/cds/rd/ccdb.htm>
- Dawson, Elsa (1997) *The Relevance of Social Audit for Oxfam GB* Paper presented at The First Euroconference on Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting, The Netherlands 15-16 September 1997
- Earl, Carden and Smutylo (2000) *Outcome Mapping: Focussing Monitoring and Evaluation of Development Programs on Changes in Partners*. IDRC mimeo
- Eccleston, B (1996), 'Does North-South Collaboration Enhance NGO Influence on Deforestation Policies in Malaysia and Indonesia?' in Potter (1996)
- Fetterman, David (no date) *Empowerment Evaluation: Collaboration, Action Research, and a Case Example* Stanford University <http://www.aepro.org/inprint/conference/fetterman.html>
- Fiedrich, Marc (2000), *Susan and her Empowerment* in *IA Exchanges*
- Fox, Leslie M and Helweg, Priya (1997) *Advocacy Strategies for Civil Society: A Conceptual Framework and Practitioner's Guide* prepared for The Centre for Democracy and Governance, USAID.
- Fox, Jonathan (2000) *Civil Society and Political Accountability: Propositions for Discussion*, Presented at "Institutions, Accountability and Democratic Governance in Latin America" The Helen Kellogg Institute for International Studies, University of Notre Dame, May 8-9, 2000

Freres, C (2000) 'NGO Advocacy in the European Union. Striving for Influence' in Lewis and Wallace eds. *After the 'new policy agenda'? Non-governmental organisations and the search for development alternatives* (forthcoming).

Friedman, Daniel (2000) *Interest Groups as Stakeholders: Concepts and Field Techniques*. World Bank SDV working paper, draft, forthcoming.

Houghton, Irungu (2000) *Is there a difference between PFP and PRSP? Early reflections on engaging the formulation of the Interim Poverty Reduction Strategy Paper in Kenya*

Gosling, Louisa with Mike Edwards (1995) *Toolkits: A Practical guide to assessment, monitoring, review and evaluation*, Save the Children Fund, London

Harding, Dave (1996) "Change, Complexity and NGOs - working in a turbulent environment". Unpublished

Hudson, Alan (2000) *Linking the Levels?: The organisation of UK development NGOs' advocacy*. A report for NGOs and Participants in the research process.

IDR (1999) *Building Knowledge and community for advocacy* A report of the workshop held January 14-15, 1999, Boston, Massachusetts, USA  
*IA Exchanges* February 1998

INTRAC (1999) *The monitoring and Evaluation of Empowerment*. Resource Document, November

Jarjue, Mama Sirreh et al, (2000) *Participatory Review of Changes after a Stepping Stones Workshop in an Islamic Context, The Gambia*

Jordan, Lisa & van Tuijl, Peter (1998) *Political Responsibility in NGO Advocacy: Exploring emerging shapes of global democracy*, <http://www.oneworld.org/euforic/novib/novib1.htm>

Karl, Marilee (1999) *Measuring the Immeasurable: Planning, Monitoring and Evaluation of Networks*. Novib

Keck, Margaret & Sikkink, Katherine (1998) *Activists beyond Borders*, Cornell University Press

Miller V (1994) *NGOs and Grassroots Policy Influence: What is success?* Institute for Development Research

Nelson, Paul (1999) *Assessing NGO Advocacy and the World Bank*. Draft paper prepared for discussion at a meeting of the Global Financial Architecture Project. Dec 15 1000, Washington DC.

Oakley, Peter (2000) *The Monitoring and Evaluation of a Process of Empowerment*. Paper presented at the 4<sup>th</sup> International Workshop on Evaluation of Social Development. INTRAC Oxford 3-7 April 2000-04-28

Owen, J.M. and Rogers, P.J. (1999) *Program Evaluation: Forms and Approaches*. 2<sup>nd</sup> Edition. Allen and Unwin, Sydney.

Paudyal, Bimala Rai (2000) *ActionAid Nepal in IA Exchanges*, July 2000

Potter, David (1996) (ed), *NGOs and Environmental Policies: Asia and Africa*, London: Frank Cass

Raynard, Peter (2000) Social Audit, NEF website

Ritchie-Vance, Marion (1996) 'Social Capital, Sustainability, and Working Democracy: New Yardsticks for Grassroots Development' in *Grassroots Development 20/1*

Roche, Chris (no date) *Towards a Framework for Monitoring, Evaluation and Impact Assessment in a SCO World* (mimeo)

Roche, Chris (1999) *Impact Assessment for Development Agencies: Learning to Value Change* Oxfam

Roe, E (1994) *Narrative policy analysis, Theory and Practice* cited in Sutton (1999)

Ruxton, Peter (1995) *Participation in impact assessment*. Oxfam, Oxford  
For participatory methods for impact assessment

Saldanha, Denzil et al (1999), *Evaluation Study of Reflect in Bangladesh: A Participatory Collaborative Review*

Schuler, Margaret (no date) *Violence against Women: an international perspective*

Scott, Matthew (1999) 'Supper with the Devil?: Canadian NGO-Diplomatic Collaboration Pre- and Post- 'Ottawa Process'' paper presented at 'NGOs in a Global Future' Conference, Birmingham 11-13 Jan 1999.

Shetty, Salil (1991) *The Assessment of 'Empowerment' in Development Projects – An Enquiry* ActionAid.

Sutton, Rebecca (1999) *The Policy Process: An Overview* ODI

Taylor, James (2000) *So now they are going to measure empowerment!* Mimeo

Thomas, Binu (1998) *Exploring the Basics of Advocacy*. Extracted from 'Exchanges' – a quarterly publication of ActionAid India

Thomson, Koy (1999), *An ActionAid Policy Strategy Takes Shape – A Short Policy Strategy Paper*

Uphoff, Norman (1989) 'A field methodology for participatory self-evaluation of PPP group and inter-group association performance'. Paper presented for the People's Participatory Programme of the UN food and Agriculture Organisation, Unpublished report, Cornell University, Ithaca, NY, USA

Valderrama & Hamilton 1999 *Strengthening Participation in local Governance*. Report of the workshop 21-24 June 1999 IDS, Sussex

Van Tuijl, Peter 1999 *Social Watch Developing an Evaluation (1995-2000) Discussion paper*. Submitted to the Social Watch Co-ordinating Committee and Reference Groups, New York, 22 May 1999.