



**Observatori
del Tercer Sector**

02

Col·lecció Eines OTS

La incidència política del tercer sector

Reflexió i autodiagnòstic



Vidal, Pau (Vidal García)

La incidència política del tercer sector: Reflexió i autodiagnòstic. –
(Col·lecció Eines OTS ; 2)

Bibliografia

I. Vidal, Pau (Vidal García) II. Mundó, Joana III. Observatori del Tercer Sector IV. Títol V. Col·lecció: Col·lecció Eines OTS. Català ; 1

1. Entitats sense ànim de lucre – Finances 2. Entitats sense ànim de lucre – Auditoria

La incidència política del tercer sector. Reflexió i autodiagnòstic.

Realizat per: Pau Vidal i Joana Mundó.

Observatori del Tercer Sector 2011.



**Observatori
del Tercer Sector**

www.observatoritercersector.org

Balmes 7, 1^a planta - 08007 Barcelona

Les publicacions de l'OTS estan pensades per a la seva màxima difusió i per contribuir a la millora i coneixement del tercer sector. S'autoritza la distribució, còpia i reutilització sempre que es faci sense ànim de lucre i reconeixent l'autoria. Les publicacions es poden descarregar gratuïtament a www.observatoritercersector.org

LA INCIDÈNCIA POLÍTICA DEL TERCER SECTOR REFLEXIÓ I AUTODIAGNÒSTIC

1. Introducció al quadern	5
2. El tercer sector com a actor polític	6
3. La coresponsabilitat social	7
4. La legitimitat del tercer sector en la incidencia política	8
5. La incidència política des del tercer sector. Consideracions generals	9
6. Conceptes bàsics relacionats:	10
6.1 Incidència política	10
6.2 Lobbying	11
6.3 Sensibilització	11
6.4 Educació	12
6.5 Transparència i rendició de comptes	12
6.6 Seguiment i avaluació	13
7. La incidència a les entitats del tercer sector:	13
7.1 Rol de la incidència a l'entitat	13
7.2 Entitats de segon i tercer nivell	14
7.3 Planificació	15
7.4 Mecanismes d'incidència	21
7.5 Avaluació de la incidència	22
8. Conclusions	23
9. Fitxes d'autodiagnòstic	24

1. Introducció

Aquest quadern sobre incidència política des del tercer sector, segon número de la Col·lecció Eines OTS, té com objectiu principal clarificar conceptes i oferir unes pautes d'actuació a les entitats perquè aquestes millorin l'eficiència i qualitat dels seus projectes d'incidència política.

La incidència política és cada vegada una activitat més freqüent entre les entitats del tercer sector. Aquest creixement s'està desenvolupant en paral·lel al procés de reconeixement de les entitats com un actor social cada vegada més rellevant. Però no és una activitat fàcil de realitzar ni de finançar i té elements específics que s'han de tenir en compte per fer-la ben feta.

En aquest sentit, el rol de les entitats de segon i tercer nivell és clau per facilitar la reflexió i les pautes que ajuden a optimitzar esforços i facilitar avenços a les entitats de base.

La publicació té tres parts:

Una primera part de reflexió, on s'explica rellevància de la incidència política i es situen els conceptes bàsics per entendre-la.

El segon apartat és el de l'acció. En aquest es reflecteixen i s'estudien diferents eines, i s'assenyalen algunes pautes a seguir, com també a tenir en compte a l'hora d'utilitzar-les.

La tercera part, que és la d'autoreflexió, conté unes fitxes perquè les entitats facin un test d'autodiagnòstic. Són unes orientacions en forma de preguntes que pretenen ser una eina per poder aplicar el que s'exposa en el quadern al context de cada entitat.

2. El Tercer Sector com a actor polític

Des de finals del segle XX fins ara s'ha pogut observar un augment considerable del número d'entitats no lucratives arreu del món, així com del suport social que reben. La implicació de les persones en aquest tipus d'organitzacions és cada cop més freqüent, ja sigui a través del voluntariat o d'aportacions econòmiques, i la identificació de la societat civil amb les causes col·lectives que defensen ha crescut els últims anys.

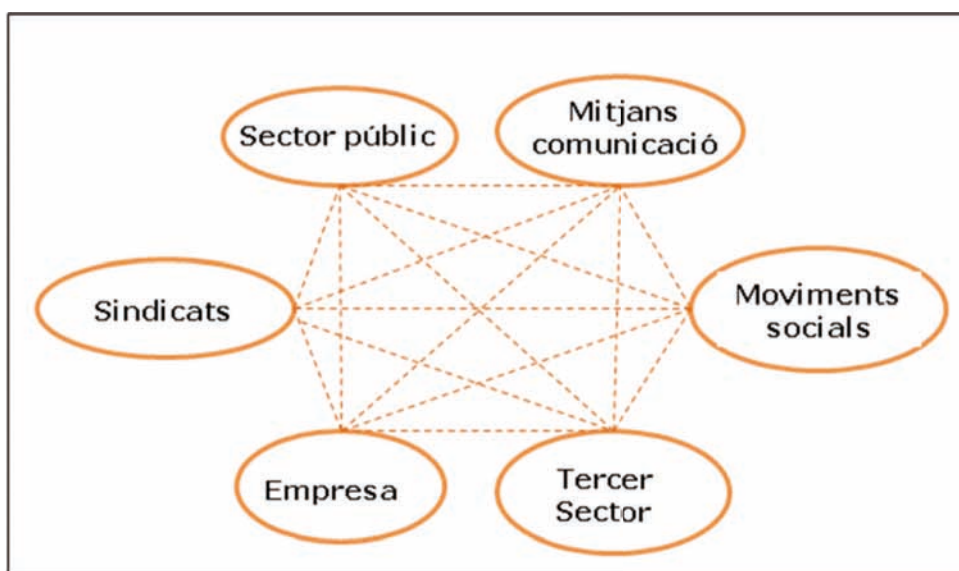
Des d'una perspectiva de participació política, les organitzacions del tercer sector es beneficien d'una posició privilegiada: són organitzacions formals (a diferència dels moviments socials), que representen a diversos col·lectius presents a la societat i que, si bé poden tenir motivacions polítiques, no es regeixen per motivacions electorals (a diferència dels partits polítics). Tot això els confereix una actitud desinteressada, compromesa i estructurada que afavoreix la confiança i la implicació. D'aquesta manera, les entitats no lucratives actuen com a canals de participació de la societat en el seu compromís amb l'entorn, i representen la manifestació d'uns valors comunitaris de convivència i de millora de qualitat de vida de les persones. És així com el tercer sector esdevé el reflex d'una pluralitat social que, malauradament, a vegades no està representada en les estructures polítiques formals.

Així doncs, existeix un compromís ciutadà amb qüestions públiques que afecten a la societat, que tendeix a articular-se cada vegada més a través de les entitats del tercer sector, implicant-se en la participació política *des de fora* del govern. Per tot això, el tercer sector té un paper fonamental en el sistema democràtic, i és necessari que tant els poders públics, com la societat en general i el mateix sector superin la visió del sector no lucratiu com a actor purament assistencial o filantròpic, per ser reconegut com a agent actiu en la promoció del bé comú i compromès amb la governança de la seva comunitat. Aquest reconeixement és fonamental per accentuar el seu caràcter transformador i d'impulsor del canvi social, alhora que representa l'aproximació dels poders públics a una realitat social cada cop més complexa i en constant evolució.

3. La societat racional i la corresponsabilitat social

Ens trobem en una societat relacional en que la complexitat de les necessitats socials fa que sigui molt difícil afrontar-les des d'una única perspectiva i que les assumeixi un únic actor. És en aquest marc que podem parlar de co-governança, és a dir, de la implicació de diversos agents socials en la governança de la societat. Així doncs, durant els últims anys s'ha produït una redistribució de les responsabilitats socials, i en aquest procés el tercer sector ha anat assolint un paper cada cop més actiu i rellevant. Des d'aquest rol, el tercer sector pot oferir aportacions significatives: en un moment en que les dinàmiques socials canvien amb més rapidesa que la capacitat del govern de consolidar serveis, el tercer sector manté la proximitat, la flexibilitat i la capacitat d'innovació per fer front a necessitats emergents.

D'altra banda, els diversos actors socials són cada vegada més conscients del seu impacte en la societat. La interacció entre ells també és més freqüent, i cadascun té un rol específic lligat a la seva pròpia raó de ser. En aquest sentit, el rol distintiu del tercer sector ve donat per una dicotomia entre la seva naturalesa privada, però que parteix d'una voluntat d'acció pública, orientada al bé comú. Així doncs, un tret característic del tercer sector és que malgrat sorgir d'una iniciativa privada no busca el propi benefici, sinó que orienta la seva actuació cap a la millora social.



En un marc de coresponsabilitat social i co-governança, el paper del tercer sector és doncs de canalitzar la participació ciutadana en qüestions d'interès públic. Representa el pas d'una ciutadania passiva a una ciutadania que s'implica activament en la construcció del bé comú, i contribueix a millorar la governança de la societat, des dels valors del tercer sector. D'aquesta manera s'afavoreix una democràcia de major qualitat, a través de la

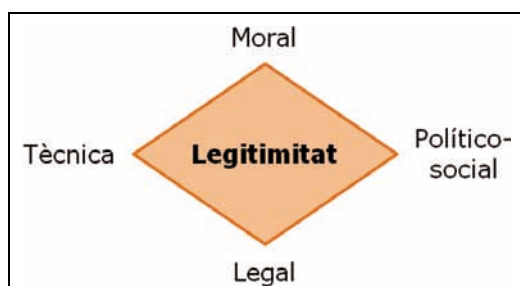
implicació continuada de les persones en els afers públics, la representació de la pluralitat social, i obrint la participació a col·lectius sense veu social.



4. La legitimitat del tercer sector en la incidència política

La legitimitat té a veure amb el reconeixement per part de tercers, de gaudir d'autoritat en un àmbit concret d'actuació. Quan parlem de la legitimitat del tercer sector per fer incidència política es fa referència al reconeixement i l'acceptació, per part de la societat en general, de la participació del tercer sector en la governança de la societat.

La legitimitat és un concepte complex, que té diverses dimensions, i aquest reconeixement també pot ser específic d'alguna dimensió. Ser conscient del caràcter multidimensional d'aquest concepte ens ajuda a entendre quins aspectes s'han de reforçar per contribuir a la legitimació del tercer sector. Així doncs, la legitimitat pot ser:



- **Moral**, en el cas que hi hagi un compromís amb uns valors i béns de caràcter públic o universalitzable (solidaritat, justícia, equitat...). En aquest cas, moltes de les organitzacions del tercer sector tenen una forta legitimitat moral que es deriva de la seva missió, els seus valors, i la seva funció social.
- **Legal**, en relació al grau de compliment de la legislació aplicable. El fet que l'actuació d'una entitat estigui en conformitat amb el marc legal del lloc on actua atorga una legitimitat que es deriva del respecte de les normes i procediments establerts.
- **Político-social**, si el reconeixement es dona gràcies al suport social i una base àmplia. És un reflex del suport de la ciutadania i de la percepció general de l'actor legitimat.

- **Tècnica**, que es construeix a través de l'experiència i d'una trajectòria que demostrï la validesa dels coneixements, la capacitat de resposta i l'eficiència en un àmbit determinat.

Aquestes dimensions de la legitimitat estan interrelacionades, i des de les entitats es poden treballar de manera específica per enfortir-les i millorar de manera global la legitimitat.

De la mateixa manera que la complexitat de la societat actual reparteix la responsabilitat social en diversos actors, aquest fet també impulsa la seva legitimació. Ens trobem en un moment en que cada actor està definint i consolidant el seu propi rol, ja que en la situació actual no té sentit competir per una legitimitat exclusiva en la construcció de bé comú.

5. La incidència política del tercer sector. Consideracions generals:

Fins fa relativament poc, el tercer sector es relacionava essencialment amb l'àmbit de la solidaritat i la beneficència. Durant les últimes dècades, en canvi, les entitats han anat manifestant cada cop més la seva voluntat d'involucrar-se en la vida política. S'ha estès la percepció general de que qualsevol paradigma basat en l'assistència, per més sofisticada que sigui l'estratègia que s'utilitzi, es limitarà a tractar els símptomes i no les causes d'una situació. Així, la incidència política estableix un marc de referència per influir en els organismes públics i privats que poden combatre les causes estructurals d'una problemàtica, possibilitant així canvis sostenibles. Per tant, la incidència política és una activitat estratègica per aconseguir un canvi estructural en coherència amb la missió d'una entitat.

Si bé la incidència política pretén en última instància la transformació social, els objectius més immediats poden ser diversos:

- Introduir temes a l'agenda pública i focalitzar l'atenció de la societat en algun problema social i en les seves solucions
- Incrementar la base de coneixement sobre la qual el govern desenvolupa les polítiques
- Reclamar el compromís de les institucions i millorar la rendició de comptes, exercint un rol d'auditors dels poders públics i del sector empresarial
- Disminuir asimetries informatives entre els poders públics i la ciutadania
- Reduir obstacles en l'accés a serveis i prestacions
- Reforçar l'impacte de certes polítiques o formular propostes concretes d'implementació
- Donar veu a col·lectius minoritaris
- Donar veu a la ciutadania de manera permanent

Les entitats del tercer sector poden realitzar campanyes d'incidència cap a organismes governamentals, tribunals, cossos legislatius, mitjans de comunicació, societat civil, altres entitats, o empreses.

L'àmbit geogràfic també pot variar: segons el cas pot interessar fer incidència a nivell local, autonòmic, estatal, internacional, o actuar en més d'un nivell a la vegada. Així, les entitats poden aprofitar la proximitat dels agents del seu entorn més proper, com l'ajuntament del seu municipi o districte, els mitjans de comunicació locals, etc, per dur a terme la incidència política. Els processos d'incidència a escala local solen estar molt arrelats al territori, i és fàcil guanyar suport social perquè acostumen a tractar-se qüestions que afecten clarament la vida quotidiana de les persones. A més a més, al ser una incidència focalitzada, és relativament senzill fixar objectius concrets que facilitin la mesura i la comunicació de l'impacte.

A nivell internacional, l'escenari resultant de la globalització ofereix també noves possibilitats per a la incidència política del tercer sector, especialment en aquelles problemàtiques de caràcter transnacional o universal. Durant les últimes dècades, s'han creat institucions i normatives internacionals que ofereixen un espai que multiplica les oportunitats de magnificar l'impacte de les actuacions de les entitats. Alhora, l'evolució de les TIC i les facilitats de transport de les persones afavoreixen l'acció col·lectiva a escala mundial, i en aquest sentit també augmenten les possibilitats del tercer sector de coordinar-se i augmentar la base de suport.

D'altra banda, la incidència política no és una competència exclusiva d'alguns subsectors, sinó que és transversal i es pot treballar des de qualsevol àmbit del tercer sector: social, ambiental, cooperació, cultural, etc.

6. Conceptes bàsics

Sovint ens trobem que, per fer referència a la incidència política, s'utilitzen indistintament els termes *lobbying*, *sensibilització*, *advocacy*... i que existeix una certa confusió pel que fa a diversos conceptes relacionats amb la incidència. A més a més, hi ha alguns aspectes que són clau i que s'han de tenir en compte perquè la incidència política pugui realitzar-se de manera més efectiva:

6.1 Incidència política:

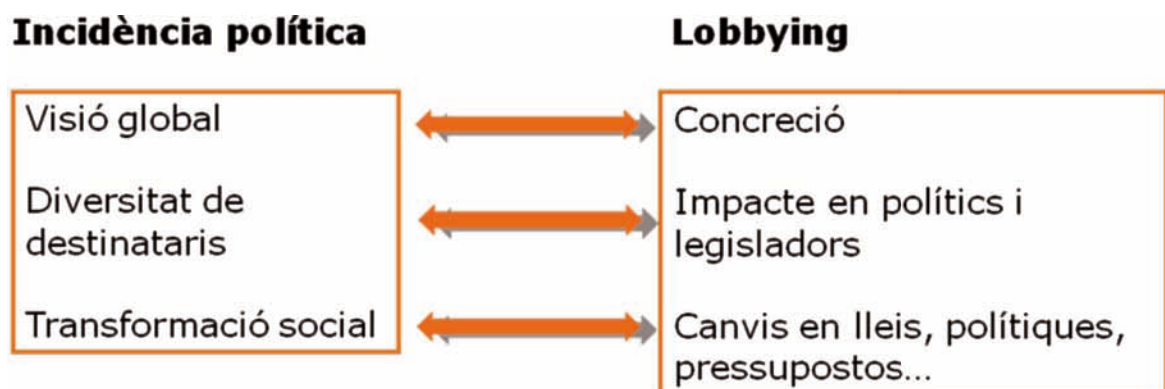
La incidència política des del tercer sector és aquell procés que, perseguint un interès general, pretén influir en les actuacions, comportaments, posicions i decisions de les institucions públiques i privades. Consisteix en una sèrie d'accions que tenen per objectiu canviar "*el que és*" pel "*que hauria de ser*", considerant que això últim representarà una millora social. En el món anglosaxó, el terme que s'utilitza per referir-se a la incidència política és *advocacy*.

La incidència política és un concepte que engloba accions i activitats molt heterogènies, i que poden estar orientades a diversos actors involucrats en la causa que es defensa: polítics, legisladors, mitjans de comunicació, empreses, altres entitats, col·lectius concrets, etc. Aquestes accions poden anar des de la denúncia i la sensibilització, fins a la defensa jurídica de casos, l'elaboració de propostes de llei, la publicació d'articles a la premsa, les reunions amb polítics, o el seguiment i avaluació de polítiques. La particularitat de la incidència política des del sector no lucratiu és que està orientada a la recerca del bé comú i no busca un interès particular.

6.2 Lobbying

El *lobbying* és una forma d'incidència que té la intenció d'influir específicament en les decisions preses pels òrgans governamentals i legisladors. Així doncs, el *lobbying* utilitza la influència directa sobre càrrecs públics enlloc de la influència sobre el conjunt de la societat, per influir en la definició de polítiques, lleis o l'assignació de pressupostos. El sentit de la paraula *lobbying* deriva justament de la pràctica de freqüentar el vestíbul (*lobby* en anglès) del parlament per influir en els seus membres en favor d'una causa.

Poden dur a terme accions de *lobbying* tant persones soles com grups. Els *lobbies* amb més influència solen ser grups molt ben organitzats i amb una gran cohesió interna. Sovint posseeixen algun element que els situa en una posició de poder (nivell econòmic, estatus social...), que s'aprofita per incidir en favor d'un interès particular del grup. Aquest fet ha contribuït a que la paraula *lobbying* tingui una connotació negativa, tot i que és una pràctica estesa també en el sector no lucratiu amb una intenció molt diferent: la recerca del bé comú. A més a més, hi ha països on el *lobbying* està regulat a través del registre i l'accés al parlament, com és el cas dels EUA, Israel, Itàlia, Polònia, Lituània, Hongria i Geòrgia. En canvi, a la majoria de països no està regulat i per tant hi ha una manca de transparència en aquest àmbit.



6.3 Sensibilització

La sensibilització acostuma a ser una de les accions bàsiques en un procés d'incidència. Per tal de produir un canvi social, el primer pas és crear consciència en la societat sobre un problema que es considera important, a través de la difusió d'informació entre la societat en general o entre un

col·lectiu concret. La sensibilització ofereix la oportunitat de millorar la comprensió de qüestions d'interès públic, i promoure canvis en l'actitud i de comportament que augmentaran la base de suport pel canvi que s'està promovent.

Tanmateix, la sensibilització és una eina que estimula la reflexió i augmenta la presència d'un tema al debat públic, i a vegades pot ser una acció aïllada sense intenció de transcendir a nivell polític. Alhora, la repercussió de la sensibilització en els processos d'incidència pot ser difícil de valorar, però acostuma a ser clau per gestar una opinió pública que recolzi els objectius de la incidència.

6.4 Educació

L'educació és també eina de transformació social que pot formar part d'una estratègia d'incidència política. L'educació des del tercer sector és transformadora perquè promou una ciutadania proactiva, amb consciència social, actitud crítica, coresponsable i amb valors. Així doncs, l'educació pel desenvolupament, l'educació social o l'educació per la ciutadania són altres vies que fomenten una ciutadania implicada i capaç de generar propostes d'acció pel canvi, d'una manera conscient i amb visió comunitària.

La incidència en l'educació requereix d'un esforç continuat i té un impacte a mig o llarg termini, però produeix canvis profunds que tendeixen a la permanència i per tant és motor de canvis culturals en la societat.

6.5 Transparència i rendició de comptes

Amb l'augment de la rellevància i de l'impacte del tercer sector, també ha augmentat el nivell d'exigència social cap a les seves organitzacions. La seva base ètica ja no és suficient per tenir legitimitat i credibilitat social, sinó que les entitats cada cop més han de ser capaces d'explicar el que fan i demostrar que ho fan bé. Així doncs, la transparència i la rendició de comptes són també dos conceptes clau a tenir en compte quan es vol fer incidència política, perquè impulsen la confiança social. Aquesta confiança és fonamental per tenir una base social compromesa, per aconseguir el suport de financers, i pel reconeixement de l'entitat i del sector com a agent social coresponsable. A més a més, són elements que estan en coherència amb els valors del sector i amb l'interès públic que promou.

D'altra banda, la transparència i rendició de comptes del sector públic també és fonamental per obtenir informació actual de com s'estan donant els processos polítics relacionats amb la temàtica que ens interessa i poder així incidir-hi. Començar per promoure la transparència dins la pròpia entitat i el propi sector és un primer pas per reclamar la transparència d'altres actors socials (especialment de l'administració per la seva dimensió pública).

6.6 Seguiment i avaluació

El seguiment i l'avaluació són també dos conceptes clau per la incidència política. D'una banda, fer un monitoratge de l'àmbit polític que té relació amb la causa que es defensa, permet estar al corrent de noves propostes polítiques, de valorar la implementació de les que existeixen i, en general, de veure quines postures s'estan prenent des dels poders públics en relació a un tema. Si l'objecte de la incidència és una empresa mercantil, aquest factor és encara més rellevant, perquè en el seu cas l'exigència a l'hora de rendir comptes a la societat és menor que en el cas del sector públic, i per tant conèixer les seves accions acostuma a ser més difícil.

D'altra banda, no s'ha d'oblidar de fer un seguiment i una avaluació de com s'està donant el procés d'incidència, perquè ajudarà a identificar l'impacte de les accions i a reconduir-les, si cal. A més a més, com s'explicarà més endavant, l'avaluació dels resultats de la incidència té un cert grau de complexitat, i el fet d'avaluar el procés permet ser més eficients i posar en valor l'aportació que s'està fent a la causa.

7 La incidència a les entitats

7.1 El rol de la incidència a l'entitat

La decisió d'incorporar processos d'incidència política a l'entitat és una decisió estratègica que mostra la voluntat d'influir a la societat per afrontar les necessitats socials de manera més sostenible. Com dèiem abans, vol dir buscar canvis estructurals, que impliquin a diversos actors i que produeixin una transformació social. Així doncs, implica també posicionar-se respecte a un tema, i en aquest sentit és fonamental no perdre de vista la missió de la l'entitat. La coherència amb la missió, els valors i la visió reforçarà la legitimitat tècnica i moral de l'organització, al mateix temps que facilitarà la implicació de la nostra base social, reforçant alhora la legitimitat político-social.

Així doncs, no s'ha de perdre de vista la idea de coherència. De la mateixa manera, el fet de tenir clara la visió transformadora global no treu que no s'hagin de definir objectius assolibles a curt i a mig termini. El fet d'adequar el plantejament de la incidència política a la nostra realitat organitzativa pot ser determinant per l'èxit de les nostres accions. Més endavant es detallaran els elements interns que cal valorar per adaptar l'estratègia a les característiques de l'entitat.

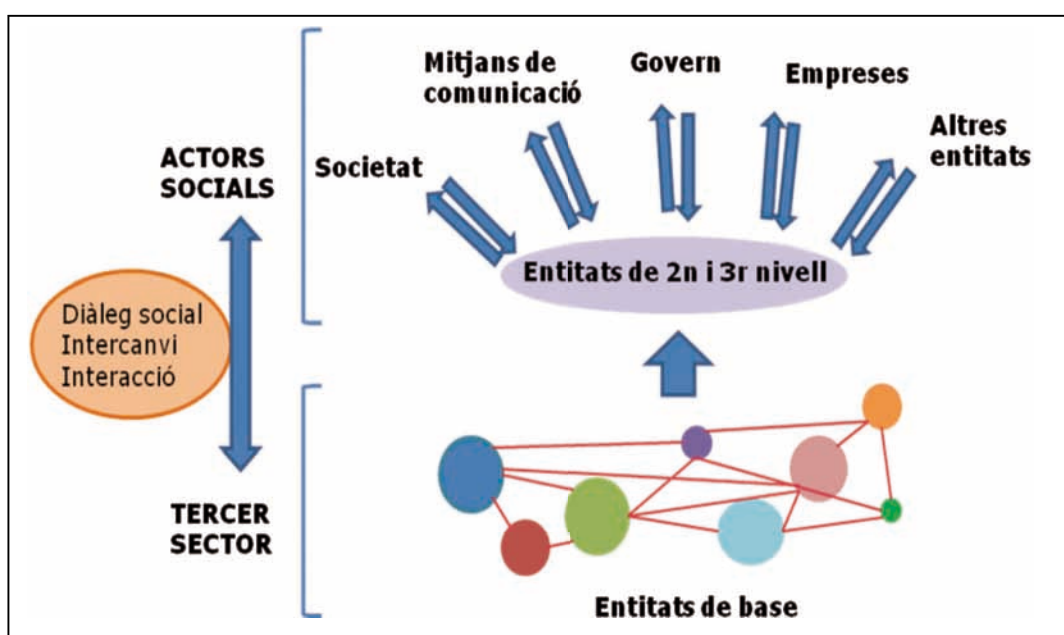
7.2 Les entitats de segon i tercer nivell

Les entitats de segon i tercer nivell tenen un paper fonamental en la incidència política del tercer sector. Són espais que permeten interaccionar amb altres entitats de base, intercanviar experiències amb organitzacions que treballen per un mateix objectiu i construir un discurs comú. Es fomenta el consens i la cohesió del sector des d'una visió global, més enllà de les especificitats de les entitats de base.

En el seu paper de representació de les organitzacions, les entitats de segon i tercer nivell afavoreixen la identificació de demandes compartides per una major base social, fet que reforça la legitimitat social. A més a més, faciliten la interlocució amb altres actors socials, ajudant així a transmetre el missatge de manera més eficaç.

Les entitats de segon i tercer nivell també poden fer aportacions valuoses des d'una perspectiva tècnica. D'una banda, s'enforteixen les capacitats globals, perquè es complementen els coneixements i competències de les entitats que les conformen. D'altra banda, s'amplia la cobertura territorial i també l'impacte de les accions, alhora que es constitueix una xarxa de suport mutu.

Finalment, la incidència política canalitzada a través de les entitats de segon i tercer nivell que mantenen la seva activitat gràcies a les aportacions de les entitats sòcies, dóna independència a les entitats de base que reben finançament públic i que tenen por de perdre'l si fan incidència cap a l'administració.



7.3 Planificació del procés d'incidència

La planificació estratègica del procés d'incidència significa plantejar-se quin és l'impacte que vol tenir l'entitat en un futur, definir cap a on es vol anar. Aquest procés comença per fer un anàlisi de la situació de partida, tant de l'entorn en el que volem incidir, com de les habilitats i recursos de la pròpia entitat. Aquest diagnòstic de la situació inicial permetrà dissenyar una estratègia adequada a la realitat del nostre entorn, alhora que facilitarà l'avaluació i visibilització dels resultats que s'assoleixin durant el procés.

El cicle global d'un procés d'incidència parteix del compromís, i d'una visió transformadora i de canvi social. L'anàlisi de l'entorn és el pas següent, centrant l'atenció en totes les dimensions que puguin influir en aquest canvi (dimensions social, política, econòmica) i en l'àmbit territorial convenient (local, nacional o internacional). Aquest anàlisi permet identificar la situació que es vol transformar, i sobretot facilita la comprensió de les seves causes. Quan la causa de la situació que es vol transformar està clara, és més fàcil definir uns objectius concrets, tant a llarg termini, com a curt i mitjà termini, i a partir d'aquí desenvolupar l'estratègia específica que es durà a terme. Durant el procés no es pot oblidar de fer un seguiment i una avaluació, que ens ajudarà a redirigir les accions en cas necessari, a capitalitzar aprenentatges, i a identificar resultats per fer visible l'impacte.



Anàlisi de l'entorn

Per tal de desenvolupar un procés d'incidència política de manera efectiva, és fonamental conèixer bé el context en el que s'emmarca. Per analitzar-lo cal tenir en compte diferents dimensions (sociopolítica, econòmica, legal), i valorar com poden condicionar el procés, per poder decidir quines estratègies són les més adequades:

a. Anàlisi d'actors

Un primer pas és identificar quins són els actors concrets que estan involucrats en la problemàtica. Això significa identificar també les seves postures respecte al tema, el seu entorn relacional, la seva capacitat d'influència, entre d'altres coses. Entre tots els actors involucrats, és important determinar exactament quins són el que tenen poder de decisió, i per tant podran impulsar o bloquejar les nostres propostes.

També s'han de tenir en compte les característiques de cada actor i el marc en el que actuen. En el quadre següent s'estructuren alguns elements clau en l'anàlisi dels actors involucrats, que poden ser d'ajuda en l'estudi de l'escenari concret en que es vol produir la incidència:

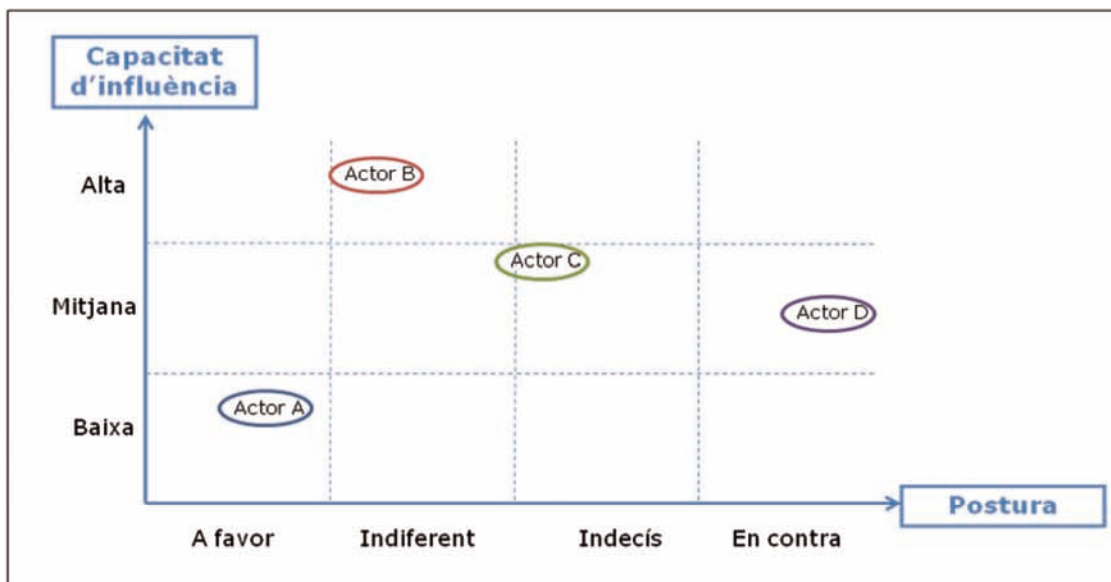
Actor	Elements a considerar
Govern	• Canals de participació • Nivell de burocratització • Nivell de departamentalització • Eficiència • Transparència i rendició de comptes • Periodicitat de les decisions i calendari
Mitjans de comunicació	• Accés • Abast • Sensibilitat al tema • Context informatiu global
Empreses	• Transparència i accés a la informació • Propietat (privada/pública, nacional/internacional) • Interessos • Poder de pressió i lobby
Altres entitats	• Capacitats organitzatives • Sensibilitat al tema • Cohesió i estructuració amb el sector • Treball en xarxa

Col·lectius específics	• Existència de col·lectius afins/interessats • Existència de col·lectius amb interessos oposats • Cohesió i estructuració amb altres col·lectius, entitats, etc • Treball en xarxa
Societat en general	• Grau de sensibilitat social • Temàtica generalitzable, amb capacitat de generar empatia • Vies de comunicació i d'intercanvi d'informació

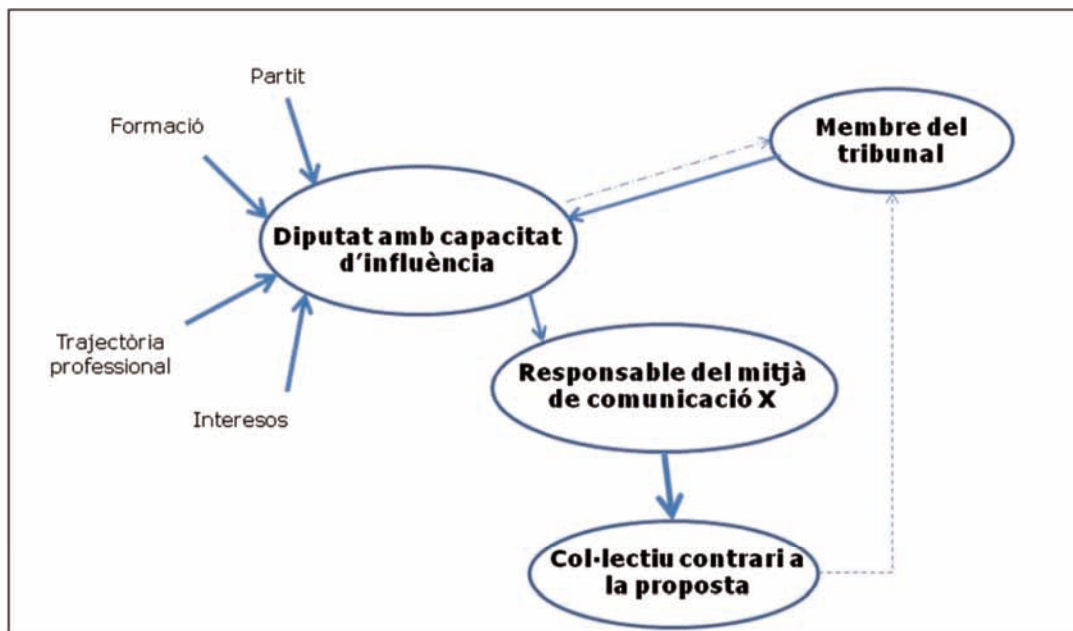
Actor	
Rol	Funcions i objectius
Postura	Grau d'afinitat amb la proposta: - A favor (actiu/passiu) - Indiferent - Indecís - En contra (actiu/passiu)
Capacitat d'influència	Capacitat de facilitar o bloquejar les accions: - Alta - Mitjana - Baixa
Rep influencia de...	Persones i col·lectius que poden influenciar o haver influït en l'actor en la seva postura. Formació, vinculació política, interessos...
Interès en la proposta	Motivació per facilitar o bloquejar la proposta: - Molt interès - Moderat - Poc - Desconegut

Un cop fet l'anàlisi, és útil fer una matriu on s'hi reculli la informació més important per al procés d'incidència. Per exemple:

A partir d'aquí, es pot traslladar la informació a formats més esquemàtics que ajudin a visualitzar els actors rellevants per la nostra acció:



Si hi ha molts actors involucrats, pot interessar elaborar un mapa relacional que reflecteixi la vinculació entre ells, com per exemple:



b. Context sociopolític:

Un primer aspecte que cal valorar quan l'analitza el context sociopolític és el grau de confiança que hi ha cap al tercer sector. La confiança social contribueix en gran mesura a l'impuls de la incidència política des del tercer sector, perquè augmenta la capacitat de generar suport social i aliances

específiques. Així mateix, el grau d'estructuració de la societat civil pot tenir un impacte positiu en la capacitat de resposta, de manera que també és un factor de gran ajuda en els processos d'incidència.

El sistema de partits pot tenir un rol clau en la capacitat d'influència des del tercer sector. La convivència de molts partits amb suport social pot afavorir la incidència política, ja que fa que el grau de competència política sigui major que en un sistema bipartidista, i els partits tendiran a fer un esforç més gran per incorporar les demandes socials.

Les institucions públiques també poden determinar les oportunitats polítiques del tercer sector, així que és important analitzar com funcionen, com es distribueixen el poder de decisió, quins organismes estan involucrats en la problemàtica que s'està tractant, quines són les persones amb capacitat de decisió, tenir en compte la periodicitat amb què es prenen decisions, el grau de transparència i accés a la informació, etc.

Un altre element a considerar és si s'estan donant processos de contraincidència. Cal tenir en compte si existeixen grups de pressió amb objectius oposats, que condicionaran l'efectivitat de les accions a realitzar.

L'anàlisi de l'entorn sociopolític també ha de permetre identificar les etapes de política pública en què es vol influir (introduir un tema a l'agenda pública, fer propostes, incidir en les decisions, avaluar la implementació...) , així com l'estat i predisposició de la societat i els actors involucrats.

c. Context econòmic:

El marc econòmic també pot determinar les accions d'incidència. Cal analitzar l'entorn tenint en compte si l'acció prevista tindrà un impacte econòmic a nivell local, regional, etc., i veure si això pot ser positiu per impulsar el procés o, al contrari, pot afavorir el seu bloqueig.

Segons el tipus d'accions pot ser útil estudiar els pressupostos de l'Estat, la distribució de les partides que poden afectar l'àmbit en el qual treballem. En la incidència cap al sector empresarial hem de considerar l'impacte en la seva activitat econòmica, possibles acomiadaments, deslocalització de les seues de producció, entre d'altres factors de risc que puguin resultar del procés d'incidència.

d. Context legal:

Analitzar els processos legals pot ajudar a orientar les accions, i a conèixer els mecanismes formals per dur a terme la incidència política. També ajuda a valorar les possibilitats de produir canvis concrets. Si el marc legal és complex pot ser difícil produir canvis, però si s'aconsegueixen

seran més sostenibles. En canvi, si el que s'està buscant és bloquejar canvis legislatius, la complexitat pot ser un aspecte favorable durant el procés.

La calendarització i la identificació de dates importants és clau per poder ser efectius.

e. Context internacional:

L'escenari internacional actual es caracteritza per la interdependència, fet que fa que moltes qüestions surtin de l'esfera estatal. L'anàlisi del context internacional, tant en termes de legalitat, sensibilitat ciutadana, política, i economia, pot ajudar a identificar oportunitats de generar suport a les propostes, així com les possibles limitacions.

Anàlisi de la pròpia entitat

La reflexió sobre les capacitats disponibles a la pròpia entitat ofereix una visió dels punts forts que poden impulsar el procés d'incidència i també de les debilitats que cal reforçar. Alguns dels aspectes a valorar són els següents:

- Capacitat organitzativa
- Trajectòria de la organització
- Mida (nombre de treballadors, pressupost, nombre de voluntaris)
- Base social
- Abast de la nostra actuació
- Coneixements sobre la problemàtica
- Coneixements sobre la realitat político-social
- Coneixements específics en incidència
- Aliances i complicitats amb altres actors socials
- Pertinença a xarxes i a entitats de segon i tercer nivell
- Planificació estratègica
- Claretat i coherència de la missió i les activitats
- Coneixement sobre el funcionament del sistema polític i legal
- Capacitat i mitjans per dur a terme activitats d'investigació
- Accés als mitjans de comunicació
- Recursos econòmics
- Voluntat d'actuar amb polítics, empresaris, o qualsevol destinatari de la incidència

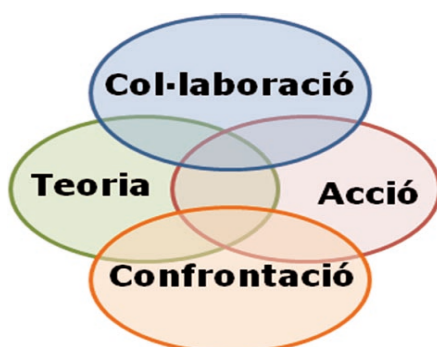
La planificació del procés d'incidència s'jaurà de fer, doncs en funció de la valoració d'aquests elements, per tal de poder-la adequar a les característiques de l'entitat.

7.4 Mecanismes d'incidència

Sovint es relaciona la incidència política amb la confrontació directa amb organismes públics o altres actors socials. No obstant això, en un context de coresponsabilitat social, els agents implicats són conscients del seu impacte social i de la responsabilitat que això implica, de manera que es poden observar cada vegada més estratègies de col·laboració entre ells. Per arribar a alts graus de col·laboració cal que hi hagi la voluntat política, i això implica reconèixer el valor que cada actor té en la societat.

En concret, des del tercer sector s'estan enfocant cada vegada més accions d'incidència política que es basen en el treball conjunt amb el sector públic. Moltes vegades és fins i tot el propi sector públic qui, conscient de l'aportació del tercer sector en termes de flexibilitat i proximitat, promou aquesta col·laboració. En aquest cas, el paper del tercer sector acostuma a ser consultiu, i l'impacte pot ser molt diferent en cada cas. Aquestes estratègies d'incidència política basades en la col·laboració poden ser menys visibles que les que es basen en la confrontació, però la major predisposició dels actors augmenta les seves probabilitats d'eficàcia.

L'estratègia d'incidència pot integrar diversos mecanismes, que s'han d'adaptar al context i als objectius de cada cas concret. Poden existir diversos graus de col·laboració o confrontació, en funció de la realitat social en que ens trobem. Així mateix, els mecanismes utilitzats poden tenir una dimensió més aviat teòrica, d'anàlisi de la informació o de creació de discurs, o una dimensió d'acció més o menys directa.



Com a exemple de mecanismes basats en la confrontació podem trobar:

- *Actes de denúncia*: manifestacions, vagues, petició de signatures, boicots, enviament de cartes.

- *Accions legals*: representació de persones en casos concrets, recórrer jurídicament els casos, redacció de propostes i avantprojectes de llei.
- *Accions en els mitjans de comunicació*: articles, manifestos de denúncia, elaboració de materials audiovisuals.

En el cas d'estratègies de col·laboració es poden utilitzar mecanismes com:

- *Relació amb polítics i agents governamentals*: reunions amb responsables, generació i difusió d'informació, participació en comissions, grups de treball, etc.
- *Accions en la implementació de polítiques*: monitoratge, implicació en la regulació, generació de propostes.

No hi ha mecanismes més eficients que altres, sinó que l'èxit dels processos d'incidència depèn de l'adequació a les circumstàncies i a l'objectiu que es vulgui aconseguir. Per això cal valorar en cada cas quina és l'estratègia més adequada a l'entorn i a l'actitud dels actors implicats.

ESTRATEGIA GLOBAL	=	Context global	+	Actors involucrats	+	Objectiu de la incidència política
--------------------------	---	----------------	---	--------------------	---	------------------------------------

7.5 Avaluació de la incidència política:

L'avaluació de la incidència política pot ser complexa perquè els resultats i indicadors depenen de múltiples variables, de tal manera que a vegades és difícil establir una relació de causa-efecte entre la nostra acció i els efectes observats. Malgrat això, l'avaluació del procés és útil i necessària, i ajuda a capitalitzar el coneixement que s'adquireix durant el procés, ja sigui en relació a la metodologia utilitzada, com als elements de la problemàtica de treball.

Així doncs, podem fer una avaluació del procés d'incidència i també una avaluació dels efectes o resultats produïts per les accions realitzades. Per avaluar el procés podem tenir en compte indicadors com el compliment del calendari, la resposta dels actors implicats, la capacitat tècnica, la capacitat de resposta... Per avaluar els resultats del procés, alguns indicadors útils poden ser la capacitat de difusió de la informació, els mitjans que se'n fan ressò, l'augment del suport ciutadà, canvis legislatius, canvis en el discurs dels polítics i la ciutadania, etc.

8 Conclusions

Sovint, la incidència política que es fa des del tercer sector s'enfoca com a una activitat secundària, que es fa com a afegit de les altres activitats d'una entitat. A més a més, moltes vegades aquesta incidència es duu a terme des de la intuïció, realitzant activitats aïllades de denúncia, sense identificar clarament quins són els actors als que interessa influir, i sense buscar suficients complicitats i suport social. Malgrat això, la incidència política és una activitat clau per avançar en la missió de les entitats del tercer sector, i és estratègicament necessària per poder impulsar canvis socials.

En aquest sentit, és important prendre consciència de la necessitat de dedicar més esforços en fer incidència política, i de fer una bona planificació per poder-la realitzar de manera efectiva, obtenint els resultats desitjats, i evitant conseqüències col·laterals per falta de previsió.

Alhora, s'ha de trobar l'equilibri entre fer una bona gestió tècnica dels processos d'incidència, però sense deixar de banda el compromís, perquè és des de la implicació que s'aconsegueix provocar canvis socials. No s'ha d'oblidar que la incidència política és un procés que busca la transformació social, que implica diversos actors, i que pot requerir del llarg termini. La perseverança, la capacitat d'anàlisi, la implicació i el compromís amb la causa són per tant fonamentals per arribar a veure i a valorar els resultats d'una actuació.

9 Fitxes d'autodiagnòstic

Com treballar les fitxes d'autoreflexió

Realitzar una valoració global permet ser conscients de quin és el punt de partida en què es troba l'organització en relació a la incidència política, per poder seguir treballant. Aquest exercici ajuda les entitats a mirar-se i valorar en quin estat està la incidència a la seva entitat. Això permet identificar els elements que cal millorar i les fortaleeses que es poden potenciar, des d'un anàlisi guiat per unes pautes externes que ajudin a objectivar els aspectes rellevant per la entitat. Tot i que en cada àmbit poden haver-hi factors diferents a tenir en compte, és útil fer aquesta valoració des d'una perspectiva global, que ajudarà a definir on estem i on volem anar.

El treball amb les fitxes d'autoreflexió suposa la realització d'una anàlisi interna a dos nivells: un diagnòstic del moment actual, que porti a una reflexió sobre la situació desitjada. Un cop comparats els dos, i depenent de les necessitats i les prioritats que s'estableixin en cada cas, es poden fer diferents reflexions per impulsar un pla d'actuació.

A continuació es sintetitzen els passos a seguir des d'una entitat per tal que les fitxes sigui útil:

REFLEXIONS PREVIES	- Reflexionar entorn a la incidència política que es fa des de l'entitat.
TEST D' AUTOREFLEXIÓ	- Situar la organització en el punt que es troba en relació a la incidència. - Per omplir cada una de les fitxes, s'ha de marcar amb una X la casella corresponent. Després, depenent del número de respostes s'ha de veure en quina situació es troba l'entitat. - Fer una valoració global (A-B-C-D).
SITUACIÓ DESITJADA	- Prioritzar la situació futura que se desitja. - Descripció o justificació breu de la decisió, i prioritització d'accions
COMPARACIÓ DIFERÈNCIES	- Comparar la situació actual i la desitjada, globalment. - Interpretar les diferències.
ACTUACIÓ DE MILLORA	- Elaborar un pla propi a l'entitat per a dur a terme un procés de millora a partir de l'anàlisi realitzat. - Realitzar un seguiment, i repetir el procés de manera periòdica.

9.1 Diagnòstic dels involucrats

Els actors	A- Si, ho fem	B – S'ha plantejat, però no ha tingut continuïtat	C – Encara no ens ho hem plantejat	D – No procedeix
Abans d'iniciar un procés d'incidència política, analitzeu els actors implicats?				
Identifiqueu quins són els principals agents socials involucrats? (polítics, empreses, òrgans legislatius, col·lectius...)				
I els departaments implicats?				
Coneixeu les persones concretes amb poder de decisió en els aspectes rellevants de la vostra proposta?				
Heu buscat quines són les seves funcions i competències?				
Sabeu quines són les seves postures en relació a la problemàtica?				
Coneixeu l'entorn d'influència de les persones amb poder de decisió?				
Sabeu qui podria bloquejar la vostra proposta?				
Hi ha actors que estan duent a terme processos de contraincidència?				
Hi ha actors que estan fent esforços en la mateixa direcció que vosaltres?				

Valoració en funció de les respostes

A partir de la reflexió i del test d'autoreflexió podeu realitzar una valoració de la vostra entitat en relació amb el **diagnòstic dels actors involucrats** en la vostra àrea d'incidència. Les quatre possibles situacions són: A, B, C o (depenent de les vostres respostes). Al mateix temps, les categories s'han dividit en 8 graus perquè es pugui senyalar si l'entitat està més propera a una situació o a una altra.

1	2	3	4	5	6	7	8
A	B	C	D				
Doneu importància al coneixement dels actors involucrats en la vostra àrea d'incidència, i esteu duent a terme un anàlisi relacional avançat de l'entorn, que us permet adequar la vostra estratègia a les característiques de cada actor implicat.	La vostra entitat és conscient de la rellevància de conèixer els actors involucrats. Coneix eines per fer l'anàlisi, però encara ha de posar-les en pràctica per millorar l'eficàcia de les actuacions.	La vostra entitat ha de millorar el plantejament de la incidència política per incorporar l'àmbit relacional de l'entorn. Les preguntes de la fitxa poden servir de guia per a avançar en aquest aspecte.	En tot procés d'incidència, les persones, col·lectius i institucions involucrades acostumen a ser un element clau. Potser cal reflexionar més a fons sobre les aportacions que us pot fer aquest anàlisi.				

Valoracions i reflexions per a l'acció							
1	2	3	4	5	6	7	8
En quina situació es troba l'entitat i per què Valoreu quina és la vostra situació en relació amb el diagnòstic dels actors involucrats i quins són els elements que hi influeixen.							

9.2 Diagnòstic del context

El context (sociopolític, legal i econòmic)	A - Sí, ho fem	B – S'ha plantejat, però no ha tingut continuïtat	C – Encara no ens ho hem plantejat	D – No procedeix
Heu analitzat els nivells de govern implicats en la problemàtica? (local, autonòmic, estatal...)				
Sabeu com es distribueixen els diferents organismes el poder de decisió i quins són els procediments que segueixen?				
Teniu coneixement dels processos legals implicats en la problemàtica?				
Heu concretat un calendari amb reunions i dates rellevants per a la presa de decisions?				
Heu valorat si les vostres accions tindran un impacte econòmic significatiu?				
Us heu plantejat si els canvis en els pressupostos de l'Estat podrien millorar o empitjorar la situació?				
Sabeu de quina manera influeix la situació econòmica global en la vostra causa?				
Teniu en compte si la problemàtica pot ser traslladable a l'àmbit internacional? (drets humans, medi ambient, etc)				
Heu buscat si existeixen casos o propostes similars en altres països o regions?				

Valoració en funció de les respostes

A partir de la reflexió i del test d'autoreflexió podeu realitzar una valoració de la vostra entitat en relació amb el **diagnòstic del context** en la vostra àrea d'incidència. Les quatre possibles situacions són: A, B, C o D (depenent de les vostres respostes). Al mateix temps, les categories s'han dividit en 8 graus perquè es pugui senyalar si l'entitat està més propera a una situació o a una altra.

1	2	3	4	5	6	7	8
A		B		C		D	
Doneu importància a conèixer el context relacionat amb la vostra àrea d'incidència, i esteu duent a terme un anàlisi avançat que us permet adequar la vostra estratègia a les característiques de l'entorn.		La vostra entitat és conscient de la rellevància de conèixer el context en que es vol incidir. Coneix eines per fer l'anàlisi, però encara ha de posar-les en pràctica per millorar l'eficàcia de les actuacions.		La vostra entitat ha de millorar el plantejament de la incidència política per tenir en compte les especificitats de l'entorn. Les preguntes de la fitxa poden servir de guia per a avançar en aquest aspecte.		En tot procés d'incidència, el context acostuma a ser un element clau. Potser cal reflexionar més a fons sobre les aportacions que us pot fer aquest anàlisi.	

Valoracions i reflexions per a l'acció							
1	2	3	4	5	6	7	8
En quina situació es troba l'entitat i per què							
Valoreu quina és la vostra situació en relació amb el diagnòstic del context i quins són els elements que hi influeixen.							

9.3 Autodiagnòstic de l'entitat

L'entitat	A - Si, ho fem	B – S'ha plantejat, però no ha tingut continuïtat	C – Encara no ens ho hem plantejat	D – No procedeix
El vostre equip té coneixements específics sobre incidència política?				
Destineu hores i recursos específics per a fer incidència?				
Teniu experiència en aquest àmbit?				
Planifiqueu la vostra estratègia?				
Coneixeu diferents mecanismes per incidir políticament?				
Teniu en compte les característiques de cada destinatari a l'hora de dissenyar l'estratègia?				
Feu seguiment i avaluació del procés?				
Fomenteu la creativitat a l'hora de dissenyar les estratègies i definir els missatges i els lemes de les campanyes?				
Pertanyeu a estructures de segon i tercer nivell?				
Formeu part de plataformes, coalicions o xarxes?				
Feu servir una estratègia de comunicació?				
Teniu accés a mitjans de comunicació?				
L'actuació d'incidència que voleu fer té coherència amb la vostra missió com a entitat?				
Teniu una base social ampla, capaç de mobilitzar-se per la causa?				

Valoració en funció de les respostes

A partir de la reflexió i del test d'autoreflexió podeu realitzar una valoració de la vostra entitat en relació amb el **diagnòstic de la vostra entitat** en relació a la incidència política. Les quatre possibles situacions són: A, B, C o D (depenent de les vostres respostes). Al mateix temps, les categories s'han dividit en 8 graus perquè es pugui senyalar si l'entitat està més propera a una situació o a una altra.

1	2	3	4	5	6	7	8
A		B		C		D	
Teniu les competències i feu servir les eines necessàries per dur a terme les campanyes d'incidència. El vostre entorn també pot ajudar a crear aliances i impulsar la mobilització social.		La vostra entitat és conscient de que s'ha de donar un pes específic a les activitats d'incidència política. Coneix eines per fer-ho, però encara ha de posar-les en pràctica per millorar l'eficàcia de les actuacions.		La vostra entitat ha de millorar el plantejament estratègic de la incidència política per aprofitar les eines existents que l'ajudin a millorar en la gestió. Les preguntes de la fitxa poden servir de guia per a avançar en aquest aspecte.		Les competències, capacitats de gestió i les aliances acostumen a determinar les possibilitats d'incidència d'una entitat. Potser cal reflexionar més a fons sobre les aportacions d'enfortir la pròpia entitat en relació a la incidència.	

Valoracions i reflexions per a l'acció							
1	2	3	4	5	6	7	8
En quina situació es troba l'entitat i per què							
Valoreu quina és la vostra situació en relació amb el diagnòstic de la vostra entitat en relació a la incidència política, i quins són els elements que hi influeixen.							

10 Valoració global d'autorreflexió

1. Anoteu a la següent taula la situació en que es troba l'entitat en cadascun dels aspectes. En funció del grau de valoració, l'entitat estarà més o menys propera a les situacions A, B, C o D.

	A		B		C		D	
Diagnòstic dels involucrats	1	2	3	4	5	6	7	8
Diagnòstic del context	1	2	3	4	5	6	7	8
Autodiagnòstic de l'entitat	1	2	3	4	5	6	7	8

2. A partir de la reflexió realitzada, traslladeu al següent gràfic la situació global actual de la organització en relació als diferents elements de la incidència política. Com més a l'esquerra estigui situat el gràfic, millor situació tindrà l'entitat.

Diagnòstic dels involucrats								
Diagnòstic del context								
Autodiagnòstic de l'entitat								
	1	2	3	4	5	6	7	8
	A		B		C		D	

11 Accions prioritàries...

1.
2.
3.
4.
5.

6.
.....
.....
.....
.....
.....
7.
.....
.....
.....
.....
.....
8.
.....
.....
.....
.....
.....
9.
.....
.....
.....
.....
.....
10.
.....
.....
.....
.....
.....

La missió

L'Observatori del Tercer Sector és un centre de recerca especialitzat en el tercer sector, sense ànim de lucre i independent, amb la finalitat d'aprofundir i incrementar el coneixement sobre aquest sector i treballar per a la millora en el funcionament de les organitzacions no lucratives.

Àmbits de treball i enfocaments



Els quaderns de la **Col·lecció Eines OTS** fan tangibles i posen a disposició de les organitzacions no lucratives els aprenentatges extrets de les investigacions, estudis i tallers desenvolupats de la mà de l'OTS i amb la participació del propi tercer sector.

Aquestes publicacions fomenten l'anàlisi organitzacional i alhora proporcionen eines pràctiques per a la seva aplicació en la gestió de les entitats no lucratives.

Col·lecció Eines OTS

01. La transparència i la rendició de comptes al tercer sector. Octubre 2010.



**Observatori
del Tercer Sector**

www.observatoritercersector.org

10€ Aquesta publicació es pot descarregar gratuïtament en format electrònic al web. Les publicacions estan disponibles en català i castellà.



amb el suport de:

Generalitat de Catalunya
**Departament de Benestar Social
i Família**