

TOOLKIT

⚡ RUTA DE ACCIÓN PARA LA INCIDENCIA

EN ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO



Guía práctica y metodológica para el
diseño, implementación y evaluación de
estrategias de incidencia

Índice

Glosario	<u>4</u>
Editorial	<u>5</u>
Contexto en Panamá	<u>6</u>
¿Qué es la incidencia?	<u>9</u>
Elementos Clave en la Incidencia	<u>10</u>
Diagnóstico Integral	<u>11</u>
• Identificar el problema	<u>11</u>
• Análisis del contexto	<u>13</u>
• Mapeo de Actores	<u>16</u>
• FODA	<u>19</u>
Diseño de Proyecto de Incidencia	<u>20</u>
• El objetivo general del proyecto	<u>21</u>
• La justificación	<u>21</u>
• Personas beneficiarias	<u>22</u>
• Teoría del cambio	<u>23</u>
• Plan de acción	<u>25</u>
• Temporalidad, presupuestos y recursos	<u>26</u>
• Herramienta de Monitoreo y Evaluación	<u>27</u>
• Gestión de Riesgos	<u>32</u>
Tácticas de Incidencia	<u>34</u>
• Táctica 1. Cabildeo	<u>35</u>
• Táctica 2. Movilización de Base	<u>36</u>
• Táctica 3. Campañas de Comunicación	<u>37</u>
• Táctica 4. Alianzas y Redes	<u>39</u>
• Táctica 5. Acciones Directas No Violentas	<u>40</u>
• Táctica 6. Consultas Públicas	<u>41</u>
• Táctica 7. Litigio Estratégico	<u>42</u>
• Táctica 8. Reportes e Investigaciones	<u>43</u>
• Táctica 9. Talleres y Capacitaciones	<u>43</u>
• Táctica 10. Acompañamiento Legal y Testimoniales	<u>44</u>
• Táctica 11. Peticiones Directas y Cartas Abiertas	<u>45</u>
• Táctica 12. Mecanismos Regionales e Internacionales	<u>46</u>
Casos de Éxito: desde lo internacional	<u>47</u>
• Ley Olimpia: México	<u>48</u>
• Fees Must Fall: Sudáfrica	<u>49</u>
Conclusiones	<u>52</u>
Anexos	<u>53</u>



Acrónimos



AN: Asamblea Nacional de Panamá

ANTAI: Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información

AIG: Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental

ANCON: Asociación Nacional para la Conservación de la Naturaleza

CAPADESO: Cámara Panameña de Desarrollo Social

CIAM: Centro de Incidencia Ambiental

Corte IDH: Corte Interamericana de Derechos Humanos

CIDH: Comisión Interamericana de Derechos Humanos

DDHH: Derechos Humanos

IPANDETEC: Instituto Panamericano de Derecho y Tecnología

LGBTQ+: Lesbiana, Gay, Bisexual, Transgénero, Queer

MIDES: Ministerio de Desarrollo Social

M&E: Monitoreo y Evaluación

OEA: Organización de los Estados Americanos

OSFL: Organizaciones Sin Fines de Lucro

PESTEL: Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos

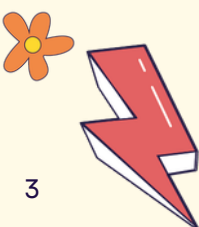
POA: Plan Operativo Anual

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

SENADAP: Secretaría Nacional de Políticas y Desarrollo para los Afrodescendientes

UNFPA: Fondo de Población de las Naciones Unidas

UNICEF: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia





Glosario

1.Incidencia: conjunto de actividades encaminadas a sensibilizar y comprometer a los responsables de políticas públicas y al público en general respecto a un problema o situación determinada, con miras a producir cambios en las políticas y a mejorar las condiciones organizacionales de los grupos proponentes y sus comunidades.

2.Mapa de actores: método visual para identificar a las personas, grupos o instituciones que pueden verse afectados de manera positiva o negativa por el éxito o el fracaso de un proyecto de incidencia. Este análisis se basa en datos cualitativos que permiten evaluar el interés de las partes interesadas y su poder (influencia) para apoyarlas u obstaculizarlas.

3.Análisis FODA: herramienta estratégica para el análisis de contexto. El acrónimo corresponde a las siglas de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Este análisis combina la evaluación de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), lo que permite obtener una perspectiva general de una organización o de un proyecto determinado.

4.Análisis PESTEL: método que ayuda a recopilar información necesaria para comprender los factores clave que pueden afectar (directa o indirectamente) a una organización o proyecto relevante sobre el entorno a nivel macro. Las siglas corresponden a: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

5.Indicadores: factor o variable cuantitativa o cualitativa de interés, relacionada con el proyecto y sus resultados.

6.Monitoreo: proceso continuo y sistemático mediante el cual se verifica la eficiencia y la eficacia de un proyecto, identificando sus logros y debilidades y, en consecuencia, se recomiendan medidas correctivas para optimizar los resultados esperados del proyecto.

7.Evaluación: es el proceso integral y continuo de investigación y análisis de los cambios que se materializan en el mediano y largo plazo, como una consecuencia directa o indirecta del quehacer de una política o de un proyecto en el contexto, la población y las organizaciones participantes.

8.Cabildeo: iniciativa planificada para influir en los funcionarios gubernamentales, las acciones en equipo con otras organizaciones o formuladores de políticas con el objetivo de que adopten una postura o acción específica con relación a una legislación o decisión política.

9.Participación ciudadana: derecho y deber fundamental que permite que los ciudadanos se involucren de manera directa en la gestión pública, formulación de políticas y auditoría social para mejorar la democracia.

10.Teoría del Cambio: herramienta metodológica que permite planificar, describir y evaluar un proceso de cambio al identificar los resultados deseados a largo y mediano plazo.



Editorial

La incidencia es uno de los cuatro pilares de trabajo de CAPADESO. Uno que, a lo largo de nuestro crecimiento, ha cobrado vida y hoy se posiciona como una prioridad para apoyar a las organizaciones sin fines de lucro a generar cambios que van más allá de la oferta de servicios que brindan, cambios que inciden en las reglas del juego, en cómo se toman decisiones y en las condiciones que hacen posible, o limitan, el desarrollo social en el país.

En ese camino entendimos algo importante. La incidencia no se limita a interactuar con el Ejecutivo, el Legislativo o el Judicial. Para muchas organizaciones, los espacios donde realmente pueden incidir están mucho más cerca, en los gobiernos locales, en las comunidades, en los territorios donde ya tienen legitimidad y capacidad de acción. Y aun así, podemos ir un paso más allá. Incidir es influir en el rumbo de algo, en la agenda pública, en los medios, en las prioridades de organismos internacionales y en el trabajo de otros actores de la sociedad civil.

Pero la incidencia no ocurre sola, es un esfuerzo de doble vía. Requiere identificar con quién vale la pena sentarse, quién está dispuesto a escuchar y en qué temas hay espacio real para avanzar. No todos los actores ni todos los momentos son iguales, y por eso no todas las estrategias funcionan en todos los contextos.

De ahí nace este toolkit. No como un documento teórico, sino como una guía práctica para acompañar ese proceso. A lo largo de esta ruta se propone partir de un diagnóstico claro, entender el contexto, mapear actores y diseñar estrategias antes de pasar a la acción. Las 12 tácticas que aquí se presentan no son un checklist, sino opciones que cobran sentido dependiendo del objetivo, del momento y de los aliados.

Este es, además, un documento vivo. Una invitación a que cada organización lo adapte, lo cuestione y lo complemente desde su propia experiencia. A que profundice en cada táctica, pero también a que construya desde la colaboración. Porque si algo hemos visto es que la incidencia no se logra en solitario.

Por último, este toolkit busca aportar claridad y enfoque a los procesos de incidencia. Si logra que más organizaciones tomen decisiones estratégicas, se articulen mejor y logren incidir con mayor claridad e intención, entonces habrá cumplido su propósito. Ese es el trabajo que tenemos por delante, y desde CAPADESO seguiremos acompañando a las organizaciones para dar ese paso, de la intención a la incidencia, y convertirlo en cambios concretos.



Contexto en Panamá

Las Organizaciones Sin Fines de Lucro (OSFL) en Panamá desempeñan un papel clave en la construcción de una sociedad más participativa, inclusiva y democrática. Su labor contribuye al desarrollo social mediante acciones encaminadas al bienestar colectivo, la promoción y defensa de los derechos humanos, la prestación de servicios, la generación de propuestas que permiten visibilizar problemáticas sociales y abrir espacios de incidencia ciudadana.

En los últimos años, las OSFL han adquirido una presencia más visible en los espacios de diálogo y toma de decisiones, convirtiéndose en actores que contribuyen al fortalecimiento de las políticas públicas, a la transparencia en la gestión gubernamental y a la promoción de la participación ciudadana. A través de diversas iniciativas, han impulsado propuestas en temas como la lucha contra la corrupción, la protección del medio ambiente, los derechos humanos y el desarrollo social, con el fin de generar condiciones que favorezcan una mejor calidad de vida, en particular, para los sectores más vulnerables.

La expansión del acceso a herramientas digitales y el uso de las redes sociales han ampliado el alcance y la capacidad de acción de las OSFL, facilitando la organización ciudadana y el intercambio de información. En algunos momentos, estas dinámicas han contribuido a generar debates públicos sobre temas de interés nacional y a visibilizar demandas sociales relevantes.

No obstante, las OSFL también enfrentan desafíos importantes. Entre ellos destacan la sostenibilidad financiera, los complejos trámites administrativos y, en algunos casos, cuestionamientos que pueden afectar su legitimidad. Ante este panorama, es fundamental que las organizaciones fortalezcan sus capacidades de incidencia, identifiquen estrategias efectivas para participar en la formulación de políticas públicas y promuevan entornos que favorezcan su trabajo. La eficacia de su labor depende tanto de un marco normativo adecuado como del acceso a recursos, la autonomía en su accionar y su capacidad de articulación con distintos sectores de la sociedad.



Conscientes de la necesidad de fortalecer el rol de las OSFL en la promoción de una democracia más participativa y transparente en Panamá, este *toolkit* se diseña como una herramienta práctica que brinda información y recomendaciones clave para potenciar sus capacidades de incidencia.

Pero... ¿por qué un toolkit?

Considerando el contexto específico del país y en línea con los objetivos del pilar de incidencia de CAPADESO, se optó por desarrollar este recurso con el propósito de ofrecer a las organizaciones sin fines de lucro instrumentos concretos que fortalezcan su labor en la incidencia política. Además, se espera que este fortalecimiento tenga un efecto multiplicador, promoviendo una mayor participación ciudadana y, en particular, el empoderamiento de las juventudes en los procesos democráticos.

¿Cómo está estructurado el toolkit?

La caja de herramientas está estructurada en seis secciones. La primera sección aborda el concepto de incidencia; la segunda desarrolla sus elementos; la tercera se enfoca en la elaboración de un diagnóstico integral; la cuarta brinda información sobre cómo elaborar un proyecto de incidencia; la quinta presenta doce tácticas de incidencia con ejemplos ocurridos en Panamá; y la sexta incluye casos de éxito a nivel regional e internacional.

¿Cómo se desarrolló el toolkit?

Para el desarrollo de este *toolkit*, CAPADESO, en conjunto con un grupo de consultoras, diseñó una metodología estructurada en cuatro fases.

FASE UNO

Contempló una investigación del contexto panameño basada en el método PESTEL, que consistió en analizar factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, adversos o favorables para la incidencia en políticas públicas desde la sociedad civil.

FASE DOS

Se realizó un mapeo de actores en Panamá con proyección pública, incluyendo personas servidoras públicas, diputados, periodistas, integrantes de OSFL y personas expertas en incidencia dentro del sistema de Naciones Unidas, como el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)

FASE TRES

Se enfocó en entrevistar a 25 personas que fueron mapeadas en la fase dos para hablar sobre temas de incidencia, específicamente para obtener insumos, recomendaciones y diversas perspectivas para asegurar que el desarrollo y contenido del *toolkit* respondiese a la realidad panameña.

FASE CUATRO

Correspondió al pilotaje del *toolkit*, un paso crucial en el proceso de desarrollo y perfeccionamiento de este. En el marco de la estructura de CAPADESO, se seleccionaron cinco OSFL que participaron activamente en un proyecto piloto. Durante esta etapa, estas organizaciones recibieron una capacitación integral sobre el uso y la aplicación práctica de la caja de herramientas, lo que les permitió familiarizarse con sus diferentes componentes.

El objetivo principal de este pilotaje fue capacitar a las OSFL, por un lado, y por el otro, recopilar retroalimentación valiosa y diversa. A través de las experiencias y observaciones de las y los participantes del pilotaje se obtuvieron insumos críticos que sirvieron para refinar y mejorar el *toolkit*. Esta retroalimentación fue esencial, pues permitió ajustar y optimizar la caja de herramientas antes de su implementación a mayor escala, asegurando su efectividad, relevancia y facilidad de implementación en diversos contextos dentro de Panamá.

Gracias a este proceso participativo y riguroso, el desarrollo del *toolkit* no solo se fundamentó en análisis e investigación, sino también en las voces y experiencias de quienes serán sus principales usuarias: las OSFL. Esta construcción colectiva no solo garantiza una herramienta más funcional y contextualizada, sino que también sienta las bases para iniciar una reflexión más profunda sobre los elementos clave de la incidencia. Por ello, antes de explorar las estrategias y recomendaciones prácticas contenidas en este *toolkit*, es fundamental comprender qué entendemos por incidencia y por qué su ejercicio es crucial para fortalecer la participación ciudadana y la transformación democrática.





¿Qué es la incidencia?

Hay diversos conceptos y descripciones sobre incidencia; Cohen, de la Vega y Watson (2001) la definen como “los esfuerzos organizados por parte de grupos o individuos para influir en la toma de decisiones políticas, generalmente con el objetivo de cambiar o implementar políticas públicas específicas”.¹ Otros autores, como Foweraker y Landman (1997), la describen como un proceso mediante el cual personas y organizaciones buscan influir en decisiones de actores políticos, en ejercicio de su derecho a la participación ciudadana.²

El PNUD plantea que la incidencia es un proceso de capacitación o de desarrollo de capacidades para que personas dentro de una sociedad expresen sus opiniones, promuevan y ejerzan sus derechos, a la par que fortalecen la participación y el empoderamiento tanto de mujeres, hombres, jóvenes e infancias³. Es entonces que el objetivo principal de la incidencia debe ser la mejora de las condiciones sociales de una sociedad o país determinado.

En este sentido, es importante recalcar que la incidencia puede desarrollarse en múltiples niveles dentro o fuera de una OSFL; esto significa que se pueden implementar estrategias a nivel comunitario, local y nacional. La incidencia puede desarrollarse con o sin experiencia de las personas o colectivos que la ejerzan. Sin embargo, este *toolkit* está dirigido a organizaciones sin fines de lucro.

Ante esta orientación, es importante identificar los elementos esenciales que componen una estrategia de incidencia efectiva.



¹ Cohen, David, Rosa de la Vega, y Garth Watson. 2001. *Advocacy for Social Justice: A Global Action and Reflection Guide*. Bloomfield, CT: Kumarian Press.

² Foweraker, Joe, y Todd Landman. 1997. *Citizenship Rights and Social Movements: A Comparative and Statistical Analysis*. Oxford: Oxford University Press.

³ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). *Apoyo al Desarrollo de Capacidades: El Enfoque del PNUD*. Nueva York: PNUD, 2008. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/SP_brochure_Apoyo%20a%20DC_Enfoque%20del%20PNUD.pdf.



Elementos clave en la Incidencia

Una buena estrategia debe partir de tres cuestiones claves:



Figura 1. Elementos clave de incidencia. Elaboración propia.

Para lograr identificar cuál es el mensaje adecuado, es recomendable preguntarse:

¿Qué se quiere decir o lograr?

Este primer aspecto implica definir con claridad el objetivo central de la incidencia, ya sea a nivel de la OSFL o por tema específico. Por ejemplo, si el objetivo general es incidir para lograr que se discuta una ley en la Asamblea Nacional de Panamá, es crucial desarrollar un mensaje que transmita esa intención y que incluya la importancia de dicha discusión para la ciudadanía panameña.

La segunda cuestión clave es identificar el público objetivo, las audiencias o las instancias a las que se dirige la estrategia o estrategias de incidencia. Esto puede incluir personas tomadoras de decisión, diputados, líderes comunitarios y sociedad en general. Conocer a quiénes se debe influir o persuadir es fundamental para adaptar el mensaje y decidir sobre las tácticas que van a ser utilizadas. Aquí es clave preguntarse:

¿ante quién o a qué instancia se dirige la incidencia?

Las estrategias de incidencia deben implementarse en momentos específicos. Por ejemplo, si dentro de una organización se busca incidir ante un diputado poco antes del fin de periodo legislativo, puede no ser tan efectivo, por lo que se debe analizar el contexto y preguntarse:

¿en qué momento se debe actuar?

Esto implica comprender los ciclos políticos, los momentos de crisis, las ventanas de oportunidad y otros factores contextuales que pueden aumentar la efectividad del mensaje y de las estrategias en su conjunto.

En resumen, cualquier proceso, estrategia o proyecto de incidencia debe siempre considerar **qué se quiere decir, a quién o a qué instancia se dirige, y en qué momento es más adecuado actuar**. Tener claridad en estos tres elementos permite desarrollar proyectos y estrategias de incidencia más sólidos y efectivos.



Diagnóstico Integral

Para desarrollar estrategias efectivas y sostenibles de incidencia es fundamental comprender a fondo el entorno en el que se actúa. Por ello, esta sección ofrece herramientas y recomendaciones clave para realizar un diagnóstico integral que consiste en identificar el problema, análisis de contexto, continuando con un mapeo de actores que podrían influir positiva o negativamente en las estrategias de incidencia de las OSFL, culminando con el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). A través de este proceso, se busca proporcionar una visión clara y estructurada que fortalezca y facilite el diseño de proyectos de incidencia.

Identificar el problema

Las OSFL conocen bien las múltiples problemáticas que enfrentan las comunidades en las que trabajan. Sin embargo, al priorizar los esfuerzos para elaborar un plan de incidencia política, es importante identificar un problema alineado con su capacidad organizativa, sus experiencias concretas y sus recursos disponibles.

Para identificar esa problemática, las organizaciones pueden hacer uso de herramientas como el árbol de problemas. Esta metodología le permitirá analizar de forma detallada un problema específico e identificar sus causas y efectos.

Pasos para utilizar la herramienta del árbol de problemas



Efecto 1:	Efecto 2:	Efecto 3:
Problema central:		
Causa 1:	Causa 2:	Causa 3:

Figura 2. Árbol de problemas. Elaboración propia



Análisis del contexto

El análisis de contexto es una tarea fundamental y permanente en cualquier organización de la sociedad civil. No solo constituye un paso primordial para diseñar acciones o estrategias específicas de incidencia, sino que también permite mantener una lectura constante del entorno en el que se desarrolla la labor de la organización. Esta lectura estratégica ayuda a identificar riesgos, oportunidades, actores clave y dinámicas de poder, y debe integrarse como parte de la gestión institucional cotidiana.

Para los fines de este *toolkit*, se propone utilizar el método PESTEL como herramienta útil tanto para el análisis general del contexto como para el diseño puntual de iniciativas de incidencia. El enfoque PESTEL permite examinar factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que pueden incidir positiva o negativamente en los esfuerzos de incidencia desde la sociedad civil.

Para iniciar el análisis de contexto es aconsejable seguir tres pasos:

PASO 1

Definir el objetivo del análisis. En este caso, para diseñar un proyecto de incidencia, tu objetivo podría ser: analizar el contexto panameño para el diseño de proyectos de incidencia desde las OSFL.

Por ejemplo, un proyecto de incidencia tiene como objetivo:

Impulsar acciones comunitarias para promover que las autoridades locales de la comunidad X adopten políticas y compromisos concretos de reforestación, fortaleciendo la participación ciudadana en la defensa del ambiente y el cuidado de los espacios verdes.

En este caso, el objetivo del análisis de contexto podría ser:

Analizar el contexto externo para identificar oportunidades, riesgos y actores que puedan influir positiva o negativamente en un proyecto comunitario de incidencia en reforestación en la comunidad X, con el fin de comprender mejor la realidad local y diseñar estrategias participativas y sostenibles.

Una vez establecido el objetivo el siguiente paso es:

PASO 2

Analizar cada uno de los elementos del PESTEL. Analizar cada uno de los elementos del PESTEL permite examinar de manera ordenada el entorno externo de un proyecto de incidencia, identificando los factores que pueden influir en su implementación y en sus resultados.

Este análisis contribuye a identificar dinámicas, tendencias y cambios del entorno que pueden representar oportunidades o riesgos para el proceso de incidencia.

¿Cómo aplicar el análisis PESTEL?

El análisis PESTEL se desarrolla de manera secuencial, abordando cada uno de sus componentes. A continuación, se describen los pasos para su aplicación en el proceso de incidencia:

Inicie con el componente político. Analice el contexto político relevante para el proyecto de incidencia, considerando el nivel comunitario, local, municipal o nacional según corresponda.

Identifique las tendencias y condiciones del contexto. Observe cambios, dinámicas o situaciones que puedan influir positivamente o negativamente en la organización y en la implementación del proyecto, en relación con el componente analizado.

Discuta los hallazgos con el equipo. Reflexione colectivamente sobre las posibles implicaciones de estas tendencias en el proceso de incidencia, la estrategia y la toma de decisiones.

Registre los hallazgos como hipótesis estratégicas. Anote los elementos más relevantes que puedan orientar las futuras acciones, ajustes estratégicos o escenarios posibles.

Repita el proceso con cada componente del PESTEL. Continúe con el mismo procedimiento para los componentes utilizando las preguntas orientadoras presentadas en el cuadro siguiente.

Además, el análisis PESTEL facilita la toma de decisiones estratégicas al permitir ajustar las acciones y las prioridades en función del contexto. Su aplicación es flexible y puede realizarse a nivel comunitario, municipal o nacional, fortaleciendo la planificación desde las etapas iniciales.

Para esto, se elaboró la siguiente tabla de referencia:

P	Políticos Pregunta: ¿Cuál es la situación política a nivel comunitario o local y cómo influye en la implementación del proyecto de reforestación? Respuesta orientativa: El contexto político local muestra una apertura parcial a iniciativas ambientales, aunque la reforestación no está debidamente institucionalizada. Esto genera oportunidades de incidencia, así como desafíos derivados de la falta de políticas específicas y de continuidad del apoyo gubernamental.
E	Económicos Pregunta: ¿Existen recursos financieros, presupuestos o incentivos públicos destinados a proyectos de reforestación o de medio ambiente? Respuesta orientativa: A nivel local, a menudo no existe un presupuesto específico asignado a proyectos de reforestación; sin embargo, pueden identificarse otros fondos a nivel regional o nacional. El acceso a estos recursos puede depender de la capacidad de articular con instituciones públicas y otros actores.
S	Sociales Pregunta: ¿Qué espacios formales o informales existen para la participación ciudadana y la incidencia en las decisiones ambientales? Respuesta orientativa: Existen algunos espacios formales de participación, como reuniones comunitarias, cabildos o consultas públicas, aunque su uso puede ser limitado. De manera informal, las organizaciones comunitarias generan espacios de diálogo que pueden aprovecharse para fortalecer la incidencia.

Figura 3. Matriz PESTEL. Elaboración propia.



T

Tecnológicos | Pregunta: ¿Existen brechas tecnológicas que puedan limitar el alcance del proceso de incidencia en la reforestación?

Respuesta orientativa: Se identifican brechas tecnológicas relacionadas con el acceso a internet, el uso de herramientas digitales y los niveles de alfabetización tecnológica en la comunidad. Estas limitaciones pueden reducir el alcance de las acciones de difusión.

E

Ecológicos | Pregunta: ¿Qué prácticas locales impactan positivamente o negativamente en el medio ambiente?

Respuesta orientativa: En el ámbito local existen prácticas que favorecen la protección del medio ambiente, como iniciativas comunitarias de cuidado del territorio, y otras que generan impactos negativos, como la tala no controlada.

L

Legales | Pregunta: ¿Qué leyes, normativas o reglamentos vigentes regulan la reforestación y la protección ambiental?

Respuesta orientativa: la aplicación de estas normas a nivel local puede ser limitada, y en algunos casos no existen reglamentos específicos sobre reforestación.

PASO 3

Identificar factores favorables y desfavorables del contexto para tu proyecto. Para esto es posible guiarse de lo siguientes cuestionamientos:

- ¿Qué oportunidades o amenazas emergen del análisis de contexto para el diseño e implementación del proyecto de incidencia sobre reforestación?
- ¿Qué factores deben monitorearse constantemente para asegurar la sostenibilidad del proyecto de incidencia?
- ¿Cómo las condiciones contextuales podrían influir positiva o negativamente en el proyecto de incidencia?

Con el objetivo del análisis claramente definido, y tras examinar los factores que configuran el entorno, es posible obtener una visión más completa de las condiciones que pueden favorecer o dificultar cualquier proyecto de incidencia. Esta comprensión, a su vez, permite identificar oportunidades, amenazas y elementos clave que deben ser monitoreados durante la implementación del proyecto, lo que brinda los insumos necesarios para determinar el **Momento Adecuado** en el que deben ejecutarse las acciones de incidencia.

Ahora bien, para traducir este análisis en una estrategia efectiva, es necesario reconocer quiénes influyen directa o indirectamente en la toma de decisiones relacionadas con el tema de incidencia. Por ello, el siguiente paso que se recomienda es realizar un mapeo de actores, que permitirá identificar aliados, opositores y actores clave con los que se debe dialogar, negociar o colaborar.

Mapeo de Actores

El siguiente paso dentro del diagnóstico integral es el mapeo de actores, el cual tiene como objetivo identificar y analizar a personas, grupos, organizaciones o instituciones que influyen o son impactados por algún evento, proyecto o fenómeno en específico.

La identificación de actores permite conocer La Persona Adecuada. Es decir, a qué instituciones e instancias y qué personas dentro de estas se debe dirigir cualquier estrategia de incidencia. Esto permite saber qué reuniones buscar, a quién entregar o enviar información, *briefings*, entre otros.

Ahora bien, existen diversas metodologías para elaborar un mapeo de actores. Para el objetivo de diseñar un proyecto de incidencia, se propone el modelo de actores con base en los niveles de influencia o poder que tienen, es decir, la capacidad de influir en decisiones, recursos o resultados del proyecto y su interés, que se refiere al nivel de compromiso, involucramiento o afinidad con los temas objetivo del proyecto de incidencia. Este mapeo permite definir el tipo de relación que debe mantenerse con cada grupo.

Se debe ubicar cada actor según su influencia e interés, ya sea en el tema a incidir o en cuanto a todos los temas que maneja OSFL en general.

Siguiendo con el ejemplo del proyecto de reforestación, es fundamental identificar y clasificar a los actores clave según su nivel de influencia e interés, ya que esta categorización orientará la forma en que se debe interactuar con ellos:

TIPO DE ACTOR	QUÉ PUEDEN HACER	EJEMPLOS EN PANAMÁ	CÓMO TRABAJAR CON ELLOS
Aliados fuertes (Alto poder + Alto interés)	Ayudan a impulsar el proyecto y tienen influencia para decidir	ONGs ambientales, diputados que apoyan la causa	Involúcralos en todo: invítalos a reuniones, comparte información y genera alianzas
Actores clave (Alto poder + Bajo interés)	Tienen poder, pero no están interesados o tienen otras prioridades	Representantes locales, empresas privadas, ministerios	Acércate con datos claros, busca puntos en común y convence con beneficios
Aliados potenciales (Bajo poder + Alto interés)	Apoyan la causa, pero no tienen mucho poder de decisión	Voluntarios, colectivos juveniles, líderes comunitarios	Dales información, capacítalos y conviértelos en voceros o multiplicadores
A observar (Bajo poder + Bajo interés)	No tienen mucho interés ni poder, pero podrían cambiar su postura	Residentes no organizados, grupos no vinculados al tema	Manténlos informados, pero no inviertas demasiados recursos aquí

Figura 4. Análisis de actores y su influencia. Elaboración propia.



Para diagramar a los actores con base en este modelo, a continuación, se presentan dos diagramas de apoyo:



Figura 5. Diagrama de análisis de actores por interés e influencia. Elaboración propia

GRUPO DE ACTORES SOCIALES	ACTOR	ROL EN EL PROYECTO DE INCIDENCIA	INTERÉS EN EL OBJETIVO	NIVEL DE PODER
Gobierno local	Autoridad municipal/representante del área a reforestar	Puede facilitar o bloquear la implementación del proyecto mediante decisiones políticas.	Alto: el interés puede variar según la agenda política y la presión ciudadana.	Alto
Sociedad Civil	Asociación de agricultores de la comunidad	Puede apoyar la implementación práctica del proyecto especialmente si se ven beneficiados.	Alto: en la medida en que la reforestación contribuya a mejorar las condiciones productivas	Medio

Figura 6. Tabla de análisis de actores por interés e influencia. Elaboración propia

El mapeo de actores se complementa directamente con el análisis **FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)**, ya que permite asociar de manera práctica las relaciones con los distintos actores identificados en el entorno del proyecto, que es justo el tercer paso dentro del diagnóstico integral que se propone para el presente *toolkit*.

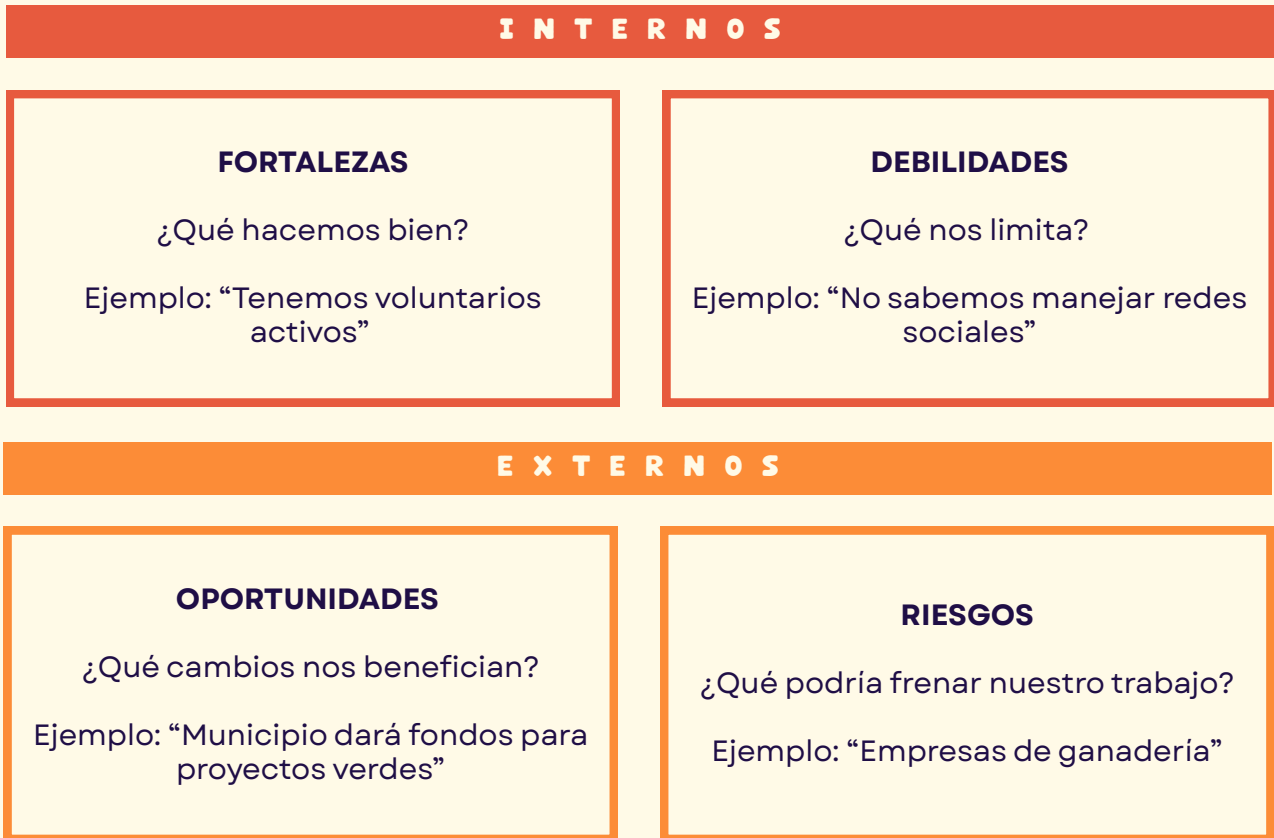


Figura 7. Explicación sobre FODA. Elaboración propia .

El análisis FODA es una herramienta de análisis estratégico que facilita la toma de decisiones en cualquier tipo de organización, incluidas empresas, instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil. En el diseño de proyectos de incidencia, su aplicación resulta especialmente valiosa, ya que permite vincular los elementos del análisis de contexto y el mapeo de actores con una visión integral de la realidad organizacional. Identificar los factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas) que enfrentan las organizaciones de la sociedad civil es fundamental para formular estrategias efectivas y realistas de incidencia, ajustadas a sus capacidades y al entorno en el que actúan.



Esquema con pasos de cómo desarrollar el FODA:

5 pasos para desarrollar un análisis FODA

1. Prepara el espacio y al equipo

- Escoger una persona que dirija la conversación.
- Explicar qué es el FODA.
- Elaborar preguntas orientadoras para cada parte del FODA que ayuden al grupo a reflexionar sobre su situación actual, “¿Dónde estamos?”, y sus metas futuras, “¿Hacia dónde queremos ir?”.

2. Lluvia de ideas

- Anotar las ideas sin filtros. Motivar a no descartar ninguna idea en este paso.
- Usar cartulinas, papelógrafos o plantillas en papel.
- Pueden participar miembros del grupo, voluntarios y personas interesadas en fortalecer el proceso de incidencia.

3. Compartir resultados

- Presentar los resultados en cada categoría.

4. Identificar lo más relevante y hacer conexiones

- Detectar:
 - Las ideas más repetidas pueden indicar prioridades.
 - Posibles relaciones entre las categorías (ejemplo: usar una fortaleza para aprovechar una oportunidad).
- Resumir cada categoría con 5 a 10 puntos clave y específicos.

5. Usar FODA para tomar decisiones

- Relacionar los hallazgos con los objetivos, misión y visión del plan de incidencia.
- Decidir en conjunto qué acciones o estrategias pueden salir del análisis.
- Redactar un resumen y compartirlo con el grupo para que sirva como base de futuras decisiones.

Figura 8. Cinco pasos para desarrollar un FODA. Elaboración propia.

Así, el análisis FODA brinda información suficiente para que, en este caso, las organizaciones decidan qué acciones y actividades deberían incluir en un proyecto de incidencia considerando el cruce de información que brindan tanto el FODA como el mapeo de actores y el análisis de contexto.

En resumen, la comprensión estratégica que ofrece el diagnóstico integral no solo orienta la toma de decisiones, sino que también sienta las bases para diseñar proyectos más realistas, efectivos y alineados con el entorno. A partir de esta base analítica, es posible avanzar en el diseño del proyecto de incidencia, definiendo con claridad sus objetivos, actividades, recursos y estrategias de implementación.

Diagrama 8 pasos para el diseño de proyecto de Incidencia



Figura 9. Diagrama de 8 pasos para el diseño de proyecto de incidencia. Elaboración propia .



Diseño de Proyecto de Incidencia

El desarrollo de un proyecto es un proceso que incluye la planificación, la ejecución y el control de actividades con el fin de alcanzar objetivos específicos dentro de un tiempo y un presupuesto determinados. Implica la gestión de recursos, la evaluación continua, la gestión de riesgos y el seguimiento del progreso del proyecto.⁴

Para el diseño de un proyecto de incidencia se debe considerar como mínimo lo siguiente:

⁴ Kerzner, Harold. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 12th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2017.

El objetivo general del proyecto

Retomando el caso de reforestación en Panamá, el objetivo general del proyecto podría formularse de la siguiente manera:

Impulsar acciones comunitarias para promover que las autoridades locales de la comunidad X adopten políticas y compromisos concretos de reforestación, fortaleciendo la participación ciudadana en la defensa del ambiente y el cuidado de los espacios verdes.

Este objetivo orienta todas las acciones del proyecto y define el cambio estructural que se espera promover en el contexto panameño.

La justificación

¿Por qué es necesario este proyecto? En otras palabras, ¿cuál es la problemática que se desea resolver o abonar a su resolución?

La respuesta podría ser: Pese a que existen esfuerzos gubernamentales y programas de reforestación, estos suelen ser fragmentados, con escasa participación ciudadana y con débil articulación entre sectores. Por lo que un proyecto de incidencia centrado en el impulso a políticas públicas de reforestación en un nivel comunitario constituye no solo una acción ambiental, sino una herramienta de justicia social y resiliencia climática en Panamá.

Un proyecto de incidencia en reforestación a nivel de los gobiernos locales es necesario en Panamá debido a la creciente pérdida de cobertura forestal que impacta negativamente tanto al medio ambiente como al bienestar de las comunidades. A pesar de contar con una gran diversidad biológica y una ubicación estratégica como corredor biológico centroamericano, Panamá ha enfrentado en las últimas décadas procesos acelerados de deforestación causados por la expansión agrícola, el desarrollo urbano, la tala ilegal y la falta de aplicación efectiva de políticas ambientales.

Esta pérdida de bosques no solo afecta la biodiversidad, sino que también agrava los efectos del cambio climático, reduce la disponibilidad y calidad del agua, aumenta la vulnerabilidad ante desastres naturales y pone en riesgo los medios de vida de comunidades rurales e indígenas.





Personas beneficiarias

Para definir adecuadamente el grupo objetivo de cualquier proyecto de incidencia, es fundamental hacerse la pregunta:

¿A quiénes va a beneficiar el proyecto?

Dado el carácter social y medioambiental de este tipo de iniciativas, los beneficios suelen manifestarse tanto de forma directa como indirecta, abarcando a distintos sectores de la población y del entorno.

En el caso del ejemplo de reforestación utilizado a lo largo de este *toolkit*, se propone la siguiente identificación de personas y grupos beneficiarios:

Impacto Directo	Descripción
Comunidades específicas	Habitantes o trabajadores en zonas afectadas por la deforestación. Beneficios: reforestación, agua y suelos más fértiles, posible fuente de empleo.
Infancias y juventudes	Participación en actividades de educación ambiental y comunitarias. Se busca crear conciencia y empoderarlas como agentes de cambio.
Gobiernos locales y autoridades ambientales	Acceso a evidencia técnica, alianzas y respaldo ciudadano para fortalecer o implementar políticas públicas de conservación y reforestación con legitimidad.

Impacto Indirecto	Descripción
Sociedad en general	Beneficio de servicios ecosistémicos: recuperación de ecosistemas, regulación del clima, protección de cuencas, mejora de la calidad del aire.
OSFLs ambientales	Fortalecimiento de capacidades para incidir, colaborar y ejecutar acciones conjuntas con mayor impacto territorial.

Figura 10. Diagrama de análisis de impacto directo e indirecto. Elaboración propia

Teniendo el objetivo del proyecto, su justificación y las personas beneficiarias, se puede desarrollar la teoría del cambio del proyecto.

Teoría del cambio

Una teoría del cambio es una herramienta metodológica que permite planificar, describir y evaluar un proceso de cambio al identificar los resultados deseados a largo y mediano plazo. Según Taplin y Clark (2012), la teoría del cambio “describe cómo se espera que una iniciativa logre sus metas, mostrando explícitamente los vínculos entre las actividades, los resultados y el impacto esperado, así como los supuestos que sustentan cada paso del proceso.

¿Cómo construir una teoría del cambio?

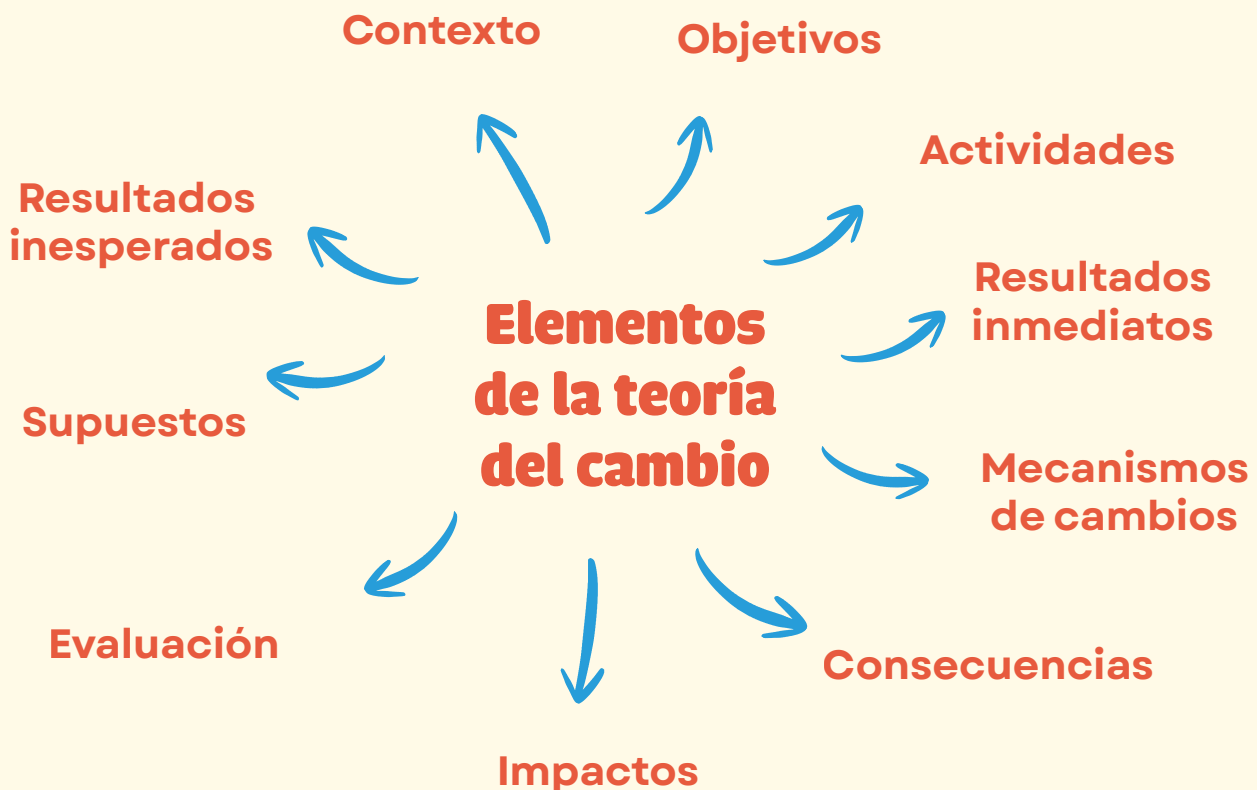


Figura 11. Elementos de la Teoría del Cambio. Adaptación de un ejemplo proporcionado por el UK Foreign, Commonwealth and Development Office (FCDO).



PASO 1. CONTEXTO DEL CAMBIO	Pregunta guía ¿Cuál es el problema o necesidad que queremos transformar y en qué contexto ocurre?	Respuesta <ul style="list-style-type: none">• Falta de compromiso de las autoridades locales en acciones concretas que promuevan la reforestación y el cuidado de espacios verdes.• Actualmente las autoridades de la comunidad X no las están desarrollando.
PASO 2. OBJETIVOS	Pregunta guía ¿Qué queremos lograr y cómo se verá el cambio cuando se alcance?	Respuesta <ul style="list-style-type: none">• Lograr que las autoridades locales adopten e implementen un plan de reforestación comunitario con metas anuales claras.
PASO 3. CONTRIBUCIONES Y ACTIVIDADES	Pregunta guía ¿Qué recursos (presupuesto, tiempo, alianzas) y qué actividades concretas realizaremos para avanzar hacia el cambio?	Respuesta <ul style="list-style-type: none">• Recursos: presupuesto mínimo, plántones donados, voluntarios, asesoría de una OSFL ambiental.• Actividades: campañas de sensibilización, reuniones comunitarias para definir propuestas, mesas de diálogo con autoridades, jornada piloto de reforestación.
PASO 4. RESULTADOS INMEDIATOS	Pregunta guía ¿Qué efectos o productos se esperan en el corto plazo como resultado directo de las actividades?	Respuesta <ul style="list-style-type: none">• Autoridades reciben propuestas concretas de política de reforestación.• Comunidad más sensibilizada.• Al menos 100 plántones sembrados como acción inicial.
PASO 5. MECANISMOS DE CAMBIO	Pregunta guía ¿Qué condiciones o acciones específicas deben darse para que las actividades generen los resultados esperados?	Respuesta <ul style="list-style-type: none">• Participación ciudadana activa.• Interés de las autoridades para crear propuestas claras de políticas de reforestación.• Presión social positiva.
PASO 6. CONSECUENCIAS (BENEFICIOS A LARGO PLAZO)	Pregunta guía ¿Qué mejoras sostenibles se obtendrán a lo largo del tiempo gracias al proyecto?	Respuesta <ul style="list-style-type: none">• Plan local de reforestación con presupuesto asignado.• Más árboles en la comunidad, reducción de islas de calor y mejora en la calidad del aire.• Mayor confianza entre la comunidad y las autoridades.

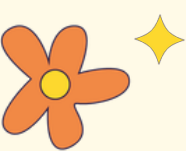


PASO 7. IMPACTOS	Pregunta guía	Respuesta
	¿Qué efectos más amplios tendrá el cambio en la comunidad, sector o sociedad en general?	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio cultural hacia la protección de espacios verdes. • Reducción de vulnerabilidad ambiental frente al cambio climático. • Inspirar a comunidades vecinas.
PASO 8. EVALUACION	Pregunta guía	Respuesta
	¿Cómo mediremos si hemos logrado los objetivos y qué indicadores usaremos para comprobarlo?	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reuniones con autoridades locales. • Propuesta de plan de reforestación concreta presentado por el gobierno local. • Número de personas involucradas.
PASO 9. SUPUESTOS	Pregunta guía	Respuesta
	¿Qué condiciones externas damos por sentadas para que la teoría del cambio funcione?	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas participan en las campañas de comunicación. • Las autoridades designan presupuesto para el desarrollo de un plan de reforestación. • Si las personas ven un cambio positivo en el entorno, se involucran más en actividades y acciones comunitarias.
PASO 10. RESULTADOS INESPERADOS	Pregunta guía	Respuesta
	¿Qué efectos no previstos (positivos o negativos) podrían surgir como consecuencia del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> • Positivos: interés de autoridades de otras comunidades en replicar el proyecto, apoyo de otros actores como organizaciones o empresas locales en fomentar la reforestación. • Negativos: resistencia de actores con intereses en actividades que generan deforestación.

Figura 12. Pasos para construir una Teoría del Cambio. Elaboración propia.

Plan de acción

Una vez establecida la teoría del cambio, se debe elaborar un plan que incluya las actividades necesarias para lograr los resultados planeados. Para ello, se requiere establecer una serie de actividades clave que deben ser prácticas y concisas, por lo que es esencial incluir información como resultados esperados, indicadores de logro y actividades específicas, responsables de ejecutar las actividades dentro de la OSFL y una temporalidad específica para la implementación de cada acción.



Tomando como ejemplo uno de los resultados formulados para el proyecto de incidencia en temas de reforestación, a continuación, se propone un diagrama guía:

Objetivo General	Resultados Esperados	Indicador de logro	Actividades	Persona Responsable	Marzo			
					S1	S2	S3	S4
Ejemplo: "Impulsar acciones comunitarias para promover que las autoridades locales de la comunidad X adopten políticas y compromisos concretos de reforestación, fortaleciendo la participación ciudadana en la defensa del ambiente y el cuidado de los espacios verdes."	Organizaciones sin fines de lucro fortalecen su capacidad de incidencia en temas ambientales.	N.º de materiales de comunicación que apoyan las labores de incidencia de las OSFL en materia de reforestación.	Desarrollo de materiales de comunicación, estrategia de comunicación, etc.	Pedro				
		N.º de representantes de las OSFL que han participado en mesas de diálogo, consultas públicas y reuniones con tomadores de decisiones.	Acciones de incidencia sobre el tema a tratar y documentación de casos (planificación de acciones conjuntas).	Pedro				
		N.º de redes o coaliciones formadas entre OSFL con objetivos comunes en materia de incidencia para la reforestación u otros temas medioambientales.	Elaborar una estrategia enfocada en desarrollar redes que incluya reuniones con organizaciones, eventos, página web, etc.	Luis				
		% de población meta alcanzada por las campañas (ej. número de personas alcanzadas / total (de población meta X)).	Campañas de sensibilización y comunicación.					
		N.º de personas formadas que completan el proceso y aplican herramientas de liderazgo en sus comunidades.	Formación en incidencia y liderazgo ambiental comunitario.					

Figura 13. Ejemplo de acciones dentro del proyecto de incidencia. Elaboración propia

Temporalidad, presupuestos y recursos

Temporalidad: ¿En qué plazo se prevé ejecutar el proyecto? Es importante definir si se trata de una intervención de corto, mediano o largo plazo, según los resultados esperados.

Presupuesto: ¿Cuáles son los recursos financieros requeridos? Este apartado debe contemplar rubros como salarios del equipo, honorarios, costos operativos y administrativos, materiales, impuestos y otros gastos relacionados con la implementación.



Plantilla de presupuesto

Área	Descripción	Tipo de unidad	Unidades	Costo unitario	Total del rubro	Comentarios
Actividad reunión de incidencia con organización ambientalista	Gastos de viaje	Persona	3	\$10.00	\$30.00	N/A
	Impresión de banners de la organización	Banner	2	\$50.00	\$100.00	N/A
Total					\$130.00	

Figura 14. Plantilla de Presupuesto. Elaboración propia

Recursos: ¿Qué otros recursos necesita el proyecto? Aquí se incluyen recursos humanos, tecnológicos, logísticos, infraestructura y conocimientos técnicos.⁵

La planificación de la temporalidad, el presupuesto y los recursos debe estar alineada con las capacidades institucionales de las OSFL, por lo que es clave vincular estos elementos con el análisis FODA realizado previamente.

Ahora bien, una vez establecidas las actividades, es necesario diseñar una herramienta de monitoreo y evaluación (M&E) para medir los avances e impactos de las actividades planeadas, por un lado, y, por el otro, para conocer si hay acciones que deben adaptarse o modificarse para lograr los objetivos del proyecto.

Herramienta de monitoreo y evaluación

“El monitoreo es un proceso continuo y sistemático para obtener y analizar información sobre el avance hacia la consecución de las metas y objetivos de un proyecto”.⁶

⁵ Mutinta, Mazuba. 2012. *Planning, Monitoring and Evaluation of Projects*. Atlantic International University Journal. Academia.edu.p. 4

⁶ Berumen, Jaqueline. 2010. *Monitoreo y Evaluación*.



El monitoreo es un proceso que debe ser continuo y que conlleva la recolección constante de información y datos, por lo que se requiere tener indicadores para verificar si se está llevando a cabo lo planificado y si se están obteniendo los resultados esperados. El monitoreo sirve para conocer, por ejemplo:

- Si el presupuesto seleccionado para el proyecto fue suficiente.
- Si los recursos humanos y de otro tipo fueron suficientes para la implementación de las actividades y para lograr los objetivos.
- Si la percepción o respuesta del grupo objetivo es buena.
- Si los objetivos se están cumpliendo en el tiempo planeado.

Aspecto a Monitorear	Preguntas Clave	Indicadores	Fuentes de Verificación
Uso del presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Estamos usando el presupuesto en lo que dijimos? • ¿Nos alcanza el dinero para las actividades programadas? 	<ul style="list-style-type: none"> • % del presupuesto ejecutado según lo planificado. • Número de actividades financiadas en relación con lo previsto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reportes financieros. • Comprobantes de gasto. • Plan de presupuesto.
Recursos humanos y materiales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las personas encargadas están disponibles y cumplen? • ¿Tenemos los materiales listos a tiempo? 	<ul style="list-style-type: none"> • % de tareas asignadas cumplidas por el personal. • Disponibilidad de materiales en el momento necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Listas de asistencia del personal. • Inventario de materiales. • Registro de actividades.
Participación comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La comunidad participa en las actividades? • ¿Muestran interés o compromiso? 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de personas participantes en relación con lo esperado. • Nivel de satisfacción o compromiso reportado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Listas de asistencia. • Encuestas rápidas. • Observación directa.

Figura 15. Ejemplo de seguimiento de aspectos a monitorear. Elaboración propia.

La evaluación, por su parte, es una apreciación más objetiva y estructural que busca “determinar la pertinencia y cumplimiento de los objetivos, y la eficiencia, eficacia e impacto de su realización”.⁷ En este sentido, uno de los objetivos principales de la evaluación es obtener lecciones aprendidas de un proyecto. Por ello, para evaluar un proyecto se sugieren las siguientes preguntas:

⁷ Idem. pp 28.

Criterio de Evaluación	Preguntas Clave	Indicadores de Evaluación	Fuente de Verificación
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué impacto tuvo el proyecto, positivo o negativo? 	Cambios observados en la comunidad o grupo meta.	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas y entrevistas. Estudios de caso. Informes comunitarios.
Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> ¿El proyecto produjo los objetivos planteados? 	Cumplimiento de objetivos generales y específicos.	<ul style="list-style-type: none"> Informes finales. Matriz de resultados.
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se usaron bien los recursos, presupuesto y acciones? 	Comparación de gastos planificados vs. reales.	<ul style="list-style-type: none"> Reportes financieros.
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ¿Pueden continuar las actividades o el impacto después del cierre del proyecto? 	Alianzas, fondos adicionales, liderazgo local.	<ul style="list-style-type: none"> Planes de sostenibilidad. Compromisos de socios. Testimonios de participantes.

Figura 16. Ejemplo de criterios de evaluación del proyecto. Elaboración propia

Según Berumen (2010) y Gosparini et al. (2004), el monitoreo y la evaluación se complementan; la evaluación no puede realizarse sin el monitoreo, y el monitoreo no puede realizarse sin la recolección de datos. Aunque una herramienta de M&E incluye ambos elementos, es importante conocer las diferencias entre ambos:

	Monitoreo	Evaluación
Función	Información para la gestión del proyecto	Valoración más profunda enfocada en el aprendizaje y la rendición de cuentas
Enfoque	Revisión del progreso del proyecto	Enfoque en los resultados, objetivos e impacto más amplio y a largo plazo
Insumos	Levantamiento de datos/información	Información proviene de la recolección de datos para el monitoreo, para la línea base, etc.
Tiempo	Continuo, durante toda la implementación del proyecto	En momentos específicos del ciclo del proyecto
Responsable	Equipo responsable del proyecto	Evaluadores internos o externos al proyecto (o a la organización ejecutora)
Presentación	Presentación directa con base en formatos estandarizados	Presentación menos estandarizada y enfocada en menos temas, pero analizados con mayor profundidad
Difusión	Entre el equipo del proyecto y los usuarios	Más amplia: partes involucradas, donantes, opinión pública, etc.

Figura 17. Berumen, Jaqueline (2010) p.23 .



Como se mencionó anteriormente, la base de cualquier herramienta de M&E es la recolección de datos, para ello existen diversas metodologías, la más utilizada dentro del sector de las organizaciones de la sociedad civil, suelen ser los métodos donde se recaban datos cuantitativos y cualitativos. Los datos cuantitativos miden los cambios de una variable específica,⁸ por ejemplo, el número de personas capacitadas dentro de un proyecto. Mientras que los métodos cualitativos se enfocan en las percepciones y cambios de las personas respecto a algo. Basado en el ejemplo anterior, el dato a medir sería:

Porcentaje de las y los participantes de los talleres que sienten “satisfechos” o con mayores conocimientos a partir del taller.

En la metodología de monitoreo y evaluación, los indicadores cualitativos y cuantitativos son complementarios entre sí, los primeros recolectan los impactos en las personas desde las experiencias, mientras que los segundos muestran información medible y objetiva.

Finalmente, para diseñar los indicadores a monitorear y evaluar es importante saber qué es un indicador. Esto es una medida específica, cuantitativa o cualitativa, que permite evaluar el avance, los logros o los cambios generados por un proyecto en relación con sus objetivos, resultados y actividades. Por ejemplo, en un proyecto de incidencia en reforestación, un indicador podría ser:

“Número de árboles plantados en áreas seleccionadas durante el primer año/segundo año del proyecto” o “Número de reuniones sostenidas con autoridades locales para impulsar políticas de reforestación”

Para el diseño de indicadores dentro de una herramienta de M&E es importante:

- Establecer un número suficiente de indicadores que muestren objetivamente los resultados del proyecto. Por ejemplo, cuando sea posible desagregar algunos indicadores, es recomendable hacerlo, ya que esto permite mayor claridad en las mediciones.
- Los indicadores deben poder medirse en diversas etapas del proyecto, no solo al final. Por lo que se recomienda que los indicadores sean flexibles. En caso de que no se pueda, es esencial agregar en el M&E posibles riesgos para la implementación del proyecto y el logro de los objetivos de este.

⁸ Op cit. Mutinta, Mazuba, p. 18.

Construir indicadores paso a paso

PASO 1. DEFINIR QUE QUIERES MEDIR	Pregunta guía ¿Qué actividad, resultado o cambio quieres observar?	Ejemplo práctico Firma de compromisos de reforestación por las autoridades locales.
PASO 2. IDENTIFICAR A QUIEN O DONDE SE APLICA	Pregunta guía ¿En qué lugar o con qué grupo se mide?	Ejemplo práctico Autoridades locales de la comunidad X.
PASO 3. ESTABLECER LA FRECUENCIA	Pregunta guía ¿Cuándo y con qué periodicidad se medirá?	Ejemplo práctico Al cierre del proyecto.
PASO 4. SELECCIONAR LA UNIDAD DE MEDIDA	Pregunta guía ¿Cómo cuantificarás o describirás el cambio?	Ejemplo práctico Número de compromisos o políticas de reforestación adoptados por las autoridades locales.
PASO 5. REDACTAR EL INDICADOR	Pregunta guía Combinar todos los elementos en una frase clara y medible (qué, quién, dónde, cuándo).	Ejemplo práctico Número de compromisos o políticas de reforestación adoptados por las autoridades locales de la comunidad X al cierre del proyecto.

Figura 18. Cómo construir indicadores paso a paso. Elaboración propia.

A continuación, se presenta una **tabla ejemplo de indicadores para una herramienta de M&E** siguiendo la referencia de un proyecto de incidencia en reforestación en Panamá:

M&E				
Objetivo / Resultado esperado	Indicador	Tipo	Medio de verificación	Frecuencia de medición
Fortalecer la participación comunitaria en acciones de reforestación	Número de personas capacitadas en liderazgo ambiental comunitario	Cuantitativo	Listas de asistencia, informes de talleres	Trimestral
	Nivel de conocimiento adquirido por participantes	Cualitativo	Encuestas antes y después de las capacitaciones	Después de cada taller
Generar incidencia en políticas públicas	Número de reuniones sostenidas con autoridades locales	Cuantitativo	Minutas, agendas, registros fotográficos	Bimensual
	Inclusión de propuestas en documentos oficiales o normativas locales	Cualitativo	Revisión de documentos públicos	Semestral
Sensibilizar a la opinión pública sobre la importancia de la reforestación	Número de campañas ejecutadas	Cuantitativo	Registros de medios, redes sociales, materiales	Trimestral
	Alcance estimado de las campañas (personas impactadas)	Cuantitativo	Métricas de redes, encuestas de percepción	Al cierre de cada campaña

Figura 19. Tabla de indicadores. Elaboración propia.

Gestión de riesgos

La gestión del riesgo se define como el proceso de identificar, analizar y responder ante las probabilidades de factores de riesgo, así como definir las acciones preventivas, correctivas y reductivas correspondientes que deben tomarse en caso de que ocurran.



Proceso de gestión de riesgos

Identifica los riesgos:	Reconocer, encontrar y ubicar los riesgos que podrían impactar el proyecto. Este impacto puede ser positivo (oportunidad) o negativo (amenaza). Se pueden utilizar métodos como lluvia de ideas o herramientas como el FODA para un análisis más exhaustivo del entorno.
Evaluación y análisis de riesgos:	Es el proceso de identificar los riesgos, analizar sus causas y consecuencias, y valorar su probabilidad e impacto para decidir cuáles son más relevantes.
Tratamiento o mitigación de riesgos:	Son las acciones que se toman para reducir la probabilidad de que ocurra un riesgo o disminuir sus efectos negativos.
Monitoreo y revisión:	Es la actividad continua de dar seguimiento a los riesgos y a las medidas aplicadas para asegurar que sigan siendo efectivas y actualizadas.

Figura 20. Proceso de gestión de riesgos. Elaboración propia.

Todo proyecto de incidencia tiene riesgos, ya sea por cambios en el contexto, en la dinámica de actores o supuestos que no se cumplen, para hacer frente a esto y con toda la información que brinda el diagnóstico integral, es importante elaborar un plan de gestión de riesgos.

Para un plan de incidencia de reforestación, se sugiere lo siguiente:

Riesgo Identificado	Nivel de Probabilidad	Nivel de Impacto	Estrategia de Mitigación
1. Cambio en prioridades políticas o falta de voluntad de las autoridades locales.	Alta	Alta	Fortalecer alianzas con las diversas autoridades locales, alcaldes, representantes, juntas de desarrollo local.
2. Baja participación comunitaria o desinterés social.	Media	Alta	Incluir liderazgos comunitarios desde el diseño; campañas de sensibilización en las escuelas.
3. Conflictos de uso de suelo con actores económicos (ganaderos, empresarios, etc.)	Alta	Alta	Dialogar desde el inicio; promover acuerdos y mostrar beneficios económicos de reforestar.
4. Falta de financiamiento sostenido para mantenimiento y seguimiento.	Media	Alta	Buscar fondos de iniciativas relacionadas con el cambio climático o la protección del medio ambiente. Solicitar apoyo a organizaciones más grandes.
5. Poca articulación entre actores clave del proyecto.	Media	Media	Crear un comité interinstitucional; establecer roles claros y mecanismos de coordinación.

Figura 21. Tabla de gestión de riesgos. Elaboración propia.

El diseño de un proyecto de incidencia como el aquí presentado enfatiza que un proyecto de incidencia coherente y robusto debe partir de un diagnóstico integral que contemple el contexto, que identifique y articule actores, recursos y riesgos, así como que establezca objetivos claros que enmarquen las acciones a implementar. Herramientas como el análisis PESTEL, el análisis FODA, la teoría del cambio, entre otros, son clave para garantizar que los proyectos que se desarrollan sean efectivos tanto en su diseño como en su implementación. Para fines del presente *toolkit*, a continuación, se presenta un diagrama que resume los procesos necesarios para el desarrollo de un proyecto de incidencia:



Figura 22. Proceso para el diseño de un proyecto. Elaboración propia.

Una vez que se define el diseño del proyecto, el siguiente paso que se propone es traducir esa estrategia en acciones concretas de incidencia efectiva. Para lograr esto, es importante decidir qué tácticas de incidencia se utilizarán.

Las **tácticas de incidencia** son herramientas prácticas que permiten influir en decisiones, comportamientos y políticas públicas. Estas pueden ir desde acciones de comunicación y movilización de base, hasta cabildeo con tomadores de decisiones o litigio estratégico.

La selección de tácticas debe responder al análisis de contexto, al nivel de poder e interés de las y los actores mapeados, a los riesgos identificados y, sobre todo, a las capacidades de la organización.

Tácticas de Incidencia

Una parte fundamental de la incidencia consiste en definir las tácticas que pueden utilizarse. Para apoyar a las OSFL con recomendaciones y herramientas y considerando el contexto y entrevistas realizadas, el presente *toolkit* contempla doce tácticas de incidencia que son el núcleo de esta caja de herramientas.



Las tácticas propuestas fueron estructuradas con la flexibilidad necesaria para adaptarse a la diversidad de causas, contextos y capacidades de las OSFLs en Panamá. Pueden aplicarse de manera individual o combinada, según el diagnóstico integral antes presentado.

Para facilitar el uso de cualquiera de las tácticas, éstas se establecen de la siguiente forma:

¿Qué es?

¿Para qué sirve?

¿Cómo hacerlo?

Ejemplos de Panamá

Táctica 1

CABILDEO

¿Qué es?

Táctica que busca influir directa o indirectamente en decisiones de interés público o leyes.

¿Para qué sirve?

Cambiar, frenar o impulsar normas y políticas.

¿Cómo hacerlo?

1

Identifica a las personas clave (diputados, ministros, alcaldes) mediante un mapeo de actores.

2

Prepara mensajes con datos claros y propuestas cortas.

3

Agenda reuniones con actores clave o participa en sesiones públicas en las instituciones involucradas.

Ejemplos de Panamá

La Cámara Panameña de Desarrollo Social (CAPADESO), UNICEF y Aliados por la Niñez con la Ley 285, que crea el Sistema de Garantías y Protección Integral de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia, lograron el apoyo de diputados para la aprobación de la ley.

El movimiento “Panamá Vale Más Sin Minería” logró reunirse con diputados y presionó hasta que la Corte Suprema declaró inconstitucional el contrato minero.



Figura 23. Imágenes de los procesos de incidencia. Fuente: Archivo propio / CAPADESO & La Prensa.

Táctica 2

MOVILIZACIÓN DE BASE

¿Qué es?

Un proceso que busca reunir a personas, organizaciones de base y comunidades locales para defender una causa o influir en las decisiones políticas en los distintos niveles de gobierno.

¿Para qué sirve?

Demostrar la fuerza ciudadana y exigir cambios.

¿Cómo hacerlo?

1

Planifica y organiza: Convoca a reuniones comunitarias. Es importante conocer a las comunidades para comprender qué les motiva y poder establecer roles dentro de los equipos de trabajo.

2

Establezcan los objetivos principales.

3

Diseñen mensajes claros y fáciles de compartir.

4

Usa redes sociales, marchas pacíficas y concentraciones.

Ejemplos de Panamá

Durante los meses de septiembre y diciembre de 2023, la cuenta de la red social Instagram “Sal de las Redes” movilizó diariamente a más de 40 mil panameños y panameñas para protestar por la aprobación del contrato minero mediante la Ley 406 y otros descontentos de la ciudadanía.

Estas movilizaciones sociales lideradas por jóvenes constituyen las protestas más grandes de Panamá de los últimos 20 años y muestra el impacto que las organizaciones de base tienen para frenar o impulsar cambios políticos y procesos sociales.



Figura 24. Imagen de protesta en contra de la minería. Fuente: Mi Diario.

Táctica 3

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN

¿Qué es?

Difundir un mensaje usando redes sociales, medios y voceros comunitarios.

¿Para qué sirve?

Dar a conocer una situación o problemática específica hacia un público objetivo en el cual se busca influenciar, pudiendo incluir en este público objetivo a los tomadores de decisión.

¿Cómo hacerlo?

1

Desarrolla una estrategia de planificación logística detallada.

2

Crea mensajes claves.

3

Identifica portavoces o vocerías y prepáralos para manejar preguntas difíciles o temas controvertidos.

Ejemplos de Panamá

La campaña «Si Acepto Panamá» liderada por la Fundación Iguales y un grupo de organizaciones y ciudadanos que promueven el respeto por todos los tipos de familia en Panamá. “Si Acepto busca disminuir las barreras sociales o resistencias culturales en torno al Matrimonio Civil de personas del mismo sexo, a través de un mensaje basado en el amor, valores e historias humanas que conectan con todos los panameños y panameñas”.

El éxito de esta campaña es enorme pues ha impactado en la opinión pública y en la sociedad panameña. Así, una Encuesta Nacional de Opinión Pública en Panamá, realizada por la firma consultora Borges y Asociados, entre el año 2021, que inició la campaña, y el año 2023, mostró que la percepción de la población en Panamá cambió en cuanto al Matrimonio Igualitario. Por ejemplo, “Siete de cada diez panameños creen que el Estado tiene la obligación de proteger a las parejas del mismo sexo y sus familias”.

La campaña, si bien inició y se centró en la ciudad capital, ha tenido eco en el resto del país. En este sentido, la encuesta mostró que: “[Las y los] panameños de áreas rurales (62,5%) como urbanas (68,2%) creen que el Estado debería ofrecer protección legal a [las parejas del mismo sexo]”.



Figura 25. Imagen de MUPI con la campaña “Si, Acepto”. Fuente: ANODIS.

Táctica 4

ALIANZAS Y REDES

¿Qué es?

Las alianzas o redes son la unión de dos o más grupos de personas, organizaciones y colectivos que buscan unir fuerzas para un fin común.

¿Para qué sirve?

Aumentar legitimidad y alcance.

¿Cómo hacerlo?

1

Realiza un mapeo de las y los principales actores que en el país trabajan en torno a las temáticas en las cuales se buscan incidir (mapeo de actores).

2

Inicia un acercamiento con cada uno y una de ellas para organizarse como alianza o red para la adhesión de integrantes.

Ejemplos de Panamá

Red De Jóvenes Afropanameños. La Red de Jóvenes Afropanameños es una alianza de organizaciones de jóvenes de entre 18 y 35 años de la comunidad afrodescendiente, que tiene como finalidad incidir en la creación de espacios que impulsen la participación de las juventudes afros, para impactar en sus comunidades y reducir la discriminación y desigualdad. Entre sus principales logros se encuentra la creación de la Secretaría Nacional de Afrodescendientes en Panamá (SENADAP).



Figura 26. Aprobación de Ley SENADAP. Fuente: Secretaría Nacional de Políticas y Desarrollo para los Afropanameños.

Táctica 5

ACCIONES DIRECTAS NO VIOLENTAS

¿Qué es?

Acciones públicas creativas que generan atención sin recurrir a la violencia.

¿Para qué sirve?

Táctica de incidencia que busca lograr cambios políticos, sociales o culturales a través de la presión social y la participación activa de los ciudadanos sin recurrir a la violencia física.

¿Cómo hacerlo?

- 1 Elige una acción simbólica (concentraciones, cadenas humanas, intervenciones artísticas).
- 2 Coordina logística, permisos y seguridad.
- 3 Documenta todo en fotos y videos.
- 4 El grupo de participantes debe respetar los principios de no violencia física, verbal y simbólica para evitar represalias y preservar su seguridad.

Ejemplos de Panamá

El Movimiento de Víctimas por la Violencia Vial, quienes desde el año 2008 pintan corazones azules por las vías de la República de Panamá en donde hayan fallecido personas víctimas de accidentes de tránsito ocasionados por el transporte público en el país, logrando con esto incrementar la conciencia social mediante el derecho a la memoria y la apropiación del espacio cívico.



Figura 27. Imagen de pintura de corazones azules. Fuente: Día a Día.

Táctica 6

CONSULTAS PÚBLICAS

¿Qué es?

La participación de toda la ciudadanía en decisiones de tipo gubernamental, a través de procesos abiertos públicos y participativos con entidades locales, estatales y regionales para que puedan compartir información sobre un tema específico y solicitar opiniones, sugerencias o propuestas a los diferentes actores que componen la ciudadanía y a organizaciones interesadas.



¿Para qué sirve?

Incidir en decisiones de políticas públicas o tomar decisiones organizadas por la población.

¿Cómo hacerlo?

1 Infórmate sobre fechas y requisitos.

2 Prepara argumentos y propuestas breves.

3 Invita a más personas de tu comunidad a participar.

Ejemplos de Panamá

El viernes 8 de julio de 2016, la Autoridad de Transparencia y Acceso a la Información (ANTAI), la Autoridad Nacional de Innovación Gubernamental (AIG) y con el apoyo de la Relatoría Especial para la Libertad de Expresión de la Organización de los Estados Americanos (OEA) y la Corte Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) abrieron a Consulta Pública el proyecto de Ley de Protección de Datos de Carácter Personal. Durante los meses de julio y septiembre de 2016, diferentes actores del sector privado, gobierno y sociedad civil enviaron sus comentarios sobre el proyecto de Ley a través de la plataforma digital y correo electrónico de la ANTAI. Posteriormente, en octubre a la discusión del proyecto de Ley ante la Asamblea Nacional de Panamá (AN). La consulta inicial no tuvo el éxito esperado, ya que el proyecto de Ley fue retirado de la AN en enero de 2017. No obstante, en octubre de 2018, la segunda versión de este proyecto de Ley fue aprobado en tercer debate por la AN y se convirtió en Ley de la República en marzo de 2019.



Figura 28. Banner de protección de datos en Panamá. Fuente: José A. Ferreira Queimada, publicado en LinkedIn.

Táctica 7

LITIGIO ESTRATÉGICO

¿Qué es?

El litigio estratégico es una herramienta que puede impulsar cambios sociales y proteger los derechos humanos mediante el uso del Derecho.

¿Para qué sirve?

Tiene como objetivo generar precedentes que transformen realidades injustas y fomenten reformas legales, fortaleciendo así la democracia y la justicia.

¿Cómo hacerlo?

1 Identifica abogados aliados o clínicas legales.

2 Reúne evidencia sólida.

3 Acompaña la demanda con campañas de comunicación.

Ejemplos de Panamá

Durante el año 2020, el Centro de Incidencia Ambiental (CIAM), logró la suspensión provisional del proyecto urbanístico que afectaría seriamente al Humedal Bahía de Panamá y a comunidades vulnerables a inundaciones. El CIAM presentó una demanda de nulidad ante la Sala Tercera de la Corte Suprema de Justicia, la cual decretó en agosto de 2020 la suspensión provisional de la Resolución que aprobó el Estudio de Impacto Ambiental ante el Ministerio de Ambiente del proyecto Panamá Global City. Por lo cual, mientras se mantenga la suspensión, el proyecto no se construirá en Panamá Global City. Este es el resultado de un litigio estratégico llevado a cabo con éxito en Panamá por el CIAM.



Figura 29. Imagen del área del proyecto "Panamá Global City". Fuente: La Prensa.

Táctica 8

REPORTES E INVESTIGACIONES

¿Qué es?

Los reportes e investigaciones son tácticas implementadas a través de la recopilación de información, evidencia, datos.

¿Para qué sirve?	Para dar a conocer la información y con ello presionar o generar atención hacia los temas que las organizaciones o grupos de oposición establecen como prioritarios.
¿Cómo hacerlo?	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="421 353 1433 495">1 Define qué quieres investigar. Esto incluye recopilación de datos. <li data-bbox="421 510 1433 607">2 Usa datos locales y testimonios. <li data-bbox="421 622 1433 779">3 Publica un resumen visual y fácil de entender.
Ejemplos de Panamá	En Panamá, hay organizaciones referentes en la elaboración de reportes e investigaciones, como es el caso de la Fundación para el Desarrollo de la Libertad Ciudadana (FDLC) - Capítulo de Transparencia Internacional en Panamá, que se especializan en temáticas relacionadas con la lucha contra la corrupción y la transparencia en la gestión pública.



Figura 30. Imagen de la Fundación para el Desarrollo de la Libertad Ciudadana. Fuente: Telemetro Noticias.

Táctica 9 — TALLERES Y CAPACITACIONES

¿Qué es? Los talleres y capacitaciones son una táctica se realiza a través de la organización y facilitación de actividades formativas presenciales o virtuales sobre temas prioritarios a grupos o personas influyentes.

¿Para qué sirve? Fortalecer capacidades, alinear objetivos y soluciones conjuntas así como sumar nuevos aliados.

¿Cómo hacerlo?

- 1 Define el objetivo, los períodos de implementación y el público objetivo.
- 2 Prepara dinámicas simples y participativas.
- 3 Documenta resultados y aprendizajes.
- 4 Desarrolla talleres sobre el tema en el que se desea incidir, por ejemplo, cuidado del agua, igualdad de género, privacidad, etc. Así como talleres enfocados en el desarrollo de capacidades para la incidencia en políticas públicas.

Ejemplos de Panamá

La organización IPANDETEC, organizó entre los meses de octubre y diciembre de 2022, talleres para periodistas en todo el país sobre Protección de Datos y Libertad de Prensa. Los talleres estaban enfocados en evitar que dicho sector siguiera siendo víctima de sanciones por la ANTAI como autoridad competente en materia de Protección de Datos Personales. En agosto de 2024, la ANTAI revocó la sanción a dos diarios locales en materia de Protección de Datos.



Figura 31. Imagen de foro realizado por IPANDETEC y la ANTAI. Fuente: Autoridad Nacional de Transparencia y Acceso a la Información.

Táctica 10 — ACOMPAÑAMIENTO LEGAL Y TESTIMONIALES

¿Qué es?

Táctica que se lleva a cabo por organizaciones de la sociedad civil que realizan acompañamientos de casos o, en su caso, testimoniales de personas o grupos.

¿Para qué sirve?

Visibilizar causas e impactos de la ausencia o existencia de políticas públicas.



¿Cómo hacerlo?

1

Identificación de casos sobre temáticas que reflejan una problemática para la sociedad.

2

Este acompañamiento incluye una asesoría y análisis legal de la mano de un equipo de abogados.

3

Garantiza seguridad y consentimiento.

4

Usa testimonios en medios y audiencias.

Ejemplos de Panamá

En el marco de la lucha por una legislación similar a la Ley Olimpia en Panamá, los testimonios de víctimas de violencia digital han sido fundamentales para evidenciar la urgencia de contar con un marco legal específico que proteja la intimidad y los derechos de las personas en entornos digitales. En este contexto, los casos de las influencers panameñas Piky Zubieta y Karen Peralta adquirieron relevancia pública al dar a conocer sus experiencias como víctimas de la difusión no consentida de contenido íntimo.

#LEY OLIMPIA

Figura 32. Banner sobre la aprobación de la Ley Olimpia. Fuente: Defensores Digitales.

Táctica 11

PETICIONES DIRECTAS Y CARTAS ABIERTAS

¿Qué es?

Documentos colectivos dirigidos a personas tomadoras de decisiones de manera formal.

¿Para qué sirve?

Presionar cuando el diálogo no ha funcionado, un funcionario público ha incumplido sus compromisos o se busca visibilizar una demanda realizada por la ciudadanía y ha sido poco atendida.

¿Cómo hacerlo?

1

Redacta una carta breve y directa.

¿Cómo hacerlo?

2

Recolecta firmas de personas, organizaciones de la academia, sociedad civil o sector privado del país.

3

Publicala en redes y medios.

Ejemplos de Panamá

En el año 2023, la Fundación para el Desarrollo de la Libertad Ciudadana, capítulo de Transparencia Internacional en Panamá, lideró un proceso de recogida de firmas y adherentes a una Carta Abierta y Petición Directa a la Directora de la ANTAI y al presidente de la Comisión de Gobierno y Asuntos Constitucionales de la AN para evitar el inicio de la discusión de un proyecto de Ley que reformaba la Ley de Transparencia y Acceso a la Información. Las acciones terminaron exitosamente con una reunión entre los miembros de la Fundación y el expresidente de la República, Laurentino Cortizo, en donde se comentaron las principales preocupaciones de la sociedad civil organizada del país en la aprobación de este proyecto y la falta de consulta a los diferentes sectores antes del inicio de su trámite legislativo.



Figura 33. Reunión entre actores interesados en la lucha por el acceso a la información. Fuente: La Estrella de Panamá.

Táctica 12

MECANISMOS REGIONALES E INTERNACIONALES

¿Qué es?

Los mecanismos regionales e internacionales son tácticas que se llevan a cabo mediante mecanismos judiciales existentes en jurisdicciones a nivel regional o internacional.

¿Para qué sirve?

Ampliar la visibilidad de la causa y generar compromisos internacionales.

¿Cómo hacerlo?

1

Utiliza espacios junto con el apoyo de equipos legales, ya sean miembros de su organización o abogados pro-bono que prestan sus servicios a organizaciones de la sociedad civil de manera gratuita.

¿Cómo hacerlo?

2

Identifica qué organismos pueden ayudarte (CIDH, ONU, OEA).

3

Prepara denuncias documentadas.

4

Vincula la acción internacional con campañas locales.

Ejemplos de Panamá

El Caso Tristán Donoso vs. Panamá fue llevado ante la Corte Interamericana de debido a la detención arbitraria, tortura y falta de garantías procesales que sufrió Tristán Donoso en 2000. Donoso fue detenido sin pruebas suficientes, sometido a condiciones inhumanas y torturado, y no se le garantizó un juicio justo ni el acceso a una defensa adecuada. En 2009, la Corte IDH falló a favor de Donoso, determinando que el Estado de Panamá había violado varios de sus Derechos Humanos. La Corte ordenó al Estado panameño reparar los daños a Donoso mediante compensaciones económicas y medidas para prevenir futuras violaciones de Derechos Humanos en el sistema judicial y penitenciario del país.



Figura 34. Abogado Tristán Donoso. Fuente: La Crítica.



Casos de Éxito: desde lo internacional

Incidir toma tiempo y muchas veces puede ser desgastante, más aún si consideramos el contexto actual de la región y del mundo, donde regímenes cada vez más autoritarios lideran países, lo que ha recortado apoyos a organizaciones de la sociedad civil y donde las prioridades presupuestarias se están enfocando más en temas de seguridad que en aquellos de derechos humanos o ambientales.

Aun así, y considerando las condiciones bajo las cuales las OSFL realizan sus labores, existen casos de éxito en Panamá –como los mencionados en la sección anterior–, así como en otros lugares del mundo que pueden servir de referencia para cualquier persona que lea el presente *toolkit*.

Ley Olimpia: México

Cuando tenía poco más de 20 años, Olimpia Coral Melo Cruz sufrió violencia digital tras que su expareja difundiera, sin su consentimiento, un video de contenido íntimo. El material se viralizó rápidamente en redes sociales, exponiendo su vida privada y generándole constantes ataques y violencia en el entorno digital. Esta situación tuvo un profundo impacto en su bienestar emocional y evidenció la ausencia de mecanismos legales para proteger a las víctimas de este tipo de violencia en México. Coral inició con otras mujeres un movimiento llamado “Frente Nacional por la Sororidad” y comenzó una estrategia muy exitosa.¹⁰



Figura 35: De qué trata la Ley Olimpia. Fuente: Gaceta Una México.

Junto a otras mujeres sobrevivientes del mismo tipo de violencia, lograron posicionar el tema en la agenda pública y generar una movilización de activistas, hasta el punto de presionar a gobiernos y diputados, lo que dio paso a que en 2018 se aprobaran por primera vez reformas legales en el estado de Puebla, México, que reconocieron y sancionaron la difusión no consentida de contenido íntimo.

La Ley Olimpia se ha replicado en otros países, como Argentina y Chile, y ha servido de referencia para legislar sobre la violencia digital contra las mujeres. Los puntos principales de incidencia que este ejemplo nos da son:

- Construir redes entre activistas, sobrevivientes y organizaciones.
- Poner a las personas en el centro y contar sus historias.
- Elegir un mensaje claro que represente a un movimiento.
- Diseñar una campaña de comunicación para difundir el mensaje, que incluya difusión en redes sociales y contacto con medios de comunicación.
- Cabildeo: incluir reuniones con diputados para empujar las reformas legislativas necesarias.
- Movilizaciones sociales: en muchas marchas del #8M, Olimpia ha organizado, junto con otras mujeres, un contingente para seguir concientizando sobre la violencia digital, a la par que se exige justicia.

¹⁰ Información tomada desde la entrevista: <https://www.youtube.com/watch?v=UH0o3aqSWTs>

Fees Must Fall: Sudáfrica

Las protestas #FeesMustFall iniciaron en 2015 en Ciudad del Cabo, Sudáfrica luego del aumento de los costos de la educación terciaria, que se volvió inasequible para muchos estudiantes.¹² El movimiento, cobró impulso con protestas que se extendieron a varias universidades de todo el país. En respuesta, el gobierno inició diálogos y comisiones, pero las protestas continuaron ya que el costo de la educación seguía siendo elevado, lo que provocó que los estudiantes exigieran la educación gratuita.¹³



Figura 36: Imagen de las protestas en Sudáfrica. Fuente: Al Jazeera.

Al crecer el movimiento, se fueron entrelazando otros temas como el racismo y las desigualdades históricas. Así, las protestas continuaron en los años siguientes, y algunas degeneraron en violencia. Sin embargo, el movimiento hasta hoy ha logrado la congelación de las colegiaturas en 2015, e insertaron el tema en la opinión pública inspirando otros movimientos sociales a nivel mundial, e incluso lograron cambios en el financiamiento estudiantil, logrando que el gobierno implementara medidas de subsidios y financiamientos públicos.¹⁴

Este movimiento es un ejemplo de cómo una organización de estudiantes y la sociedad civil, a través de protestas pacíficas (aunque hubo represión policial) generó cambios importantes en las políticas públicas de Sudáfrica, reflejando el poder de la movilización social en la búsqueda de una mayor justicia social. Aunque se consiguieron algunas victorias, como la promesa del gobierno de una educación gratuita, al día de hoy, algunas demandas como el acceso a una vivienda asequible, siguen existiendo.¹⁵

Las tácticas de incidencia que este ejemplo nos da son:

- Movilizaciones sociales.
- Acercamiento de la sociedad civil con la ciudadanía en general.
- Visibilización de una problemática mediante un solo movimiento #FeesMustFall.
- Análisis estructural de las causas de un problema, en este caso el aumento de colegiaturas parte de una desigualdad y racismo estructural, lo que hizo que otros movimientos y organizaciones se unieran.
- Campañas en redes sociales.
- Sostenibilidad del movimiento. Un movimiento iniciado hace 10 años sigue vivo justo porque se insertó como una lucha social de todo el país.

¹² Global Citizen. South Africa's Student Protests: Everything to Know About a Movement That Goes Back Decades. Global Citizen. Last modified October 9, 2020. <https://www.globalcitizen.org/en/content/south-africa-student-protests-explained/>.

¹³ Idem.

¹⁴ Al Jazeera. "FeesMustFall: How Student Movements Shaped a New South Africa." Al Jazeera, May 10, 2019. <https://www.aljazeera.com/features/2019/5/10/feesmustfall-how-student-movements-shaped-a-new-south-africa>.

¹⁵ Op Cit. Global Citizen.

Otros ejemplos regionales e internacionales que podrían ser de interés son:

Nombre	Descripción	Tácticas usadas
<u>La Ley N° 21.643</u>	En Chile, la ley 21.643 conocida como “Ley Karin” (en honor a Karin Salgado, quien en 2019 murió por suicidio, tras sufrir acoso laboral en su lugar de trabajo), modifica el Código del Trabajo, con el objetivo de prevenir, investigar y sancionar el acoso laboral, sexual y la violencia en el trabajo, tanto en el sector privado como en el público. Además, establece como obligación de las empresas y de los órganos del Estado, un protocolo de prevención del acoso y la violencia en el trabajo.	Cabildeo, movilización de base, litigio estratégico.
<u>Mujeres en Huelga (Ogólnopolski Strajk Kobiet)</u>	Movimiento social en Polonia que inició en 2016 para incidir en los derechos de las mujeres a decidir sobre su cuerpo.	Movilización de base y campañas de medios, acciones no violentas.
<u>Lava Juez en Perú</u>	Caso de incidencia por medio del periodismo que ocurrió luego de la publicación en IDL Reporteros se tumbó todo el sistema de justicia peruano, cambió la correlación de las fuerzas de poder y modificó la nueva estructura para elegir jueces y fiscales.	Campaña de medios y reportes e investigaciones.
<u>Fridays for Future</u>	Movimiento internacional de huelga climática global liderado y organizado por jóvenes que comenzó en Suecia en agosto de 2018, cuando Greta Thunberg, de 15 años, inició una huelga escolar por el clima. En las tres semanas previas a las elecciones suecas, se sentó frente al Parlamento sueco todos los días escolares, exigiendo una acción urgente sobre la crisis climática. Actualmente el movimiento ha crecido alrededor del mundo y ha movilizó miles de personas, así como ha impulsado cambios en legislaciones.	Movilización de base, alianzas y redes, acciones no violentas y campañas de medios.

Figura 24: Ejemplos exitosos de incidencia. Fuente: Elaboración propia con información de fuentes abiertas.

Este *toolkit* ha sido diseñado como una guía práctica y estratégica para fortalecer procesos de incidencia de las OSFL desde una perspectiva integral y situada en el contexto panameño. A través de herramientas como el mapeo de actores, el análisis FODA, la teoría del cambio y diversas tácticas de incidencia, se busca proporcionar a las personas y organizaciones una hoja de ruta clara para planificar, ejecutar y evaluar proyectos de incidencia en el país.



La incidencia es un proceso dinámico y colectivo que requiere claridad de objetivos, alianzas sólidas, y una lectura constante del entorno. Por ello, este *toolkit* no solo ofrece marcos teóricos, sino también ejemplos concretos, experiencias exitosas y recursos para adaptar las estrategias a cada realidad. Se espera que este material inspire nuevas formas de incidencia. Finalmente, se reitera que este *toolkit* es solo el inicio: el verdadero impacto vendrá con su apropiación, uso crítico y adaptación constante a los desafíos que enfrenta Panamá.



Conclusiones

El diseño del Toolkit Ruta de Acción para la Incidencia permitió desarrollar una herramienta formativa y de generación de aprendizajes aplicables y prácticos para las OSFL. Su diseño parte del reconocimiento de que la incidencia no es un ejercicio espontáneo ni reservado a actores especializados, sino un proceso que puede desarrollarse desde diversos territorios y sectores, siempre que existan herramientas accesibles y adaptables a distintas realidades organizacionales.

Una de las principales contribuciones del toolkit es su capacidad para ordenar conceptos y brindar un marco común, diferenciado para Panamá, para comprender qué es la incidencia, cuáles son sus componentes y las diferentes tácticas que las organizaciones pueden aplicar. Esta herramienta permite visibilizar prácticas que anteriormente no se reconocían como acciones de incidencia, dotarlas de intencionalidad estratégica y vincularlas con objetivos de cambio claros. De esta manera, el Toolkit contribuye a fortalecer una cultura organizacional que reconoce la incidencia como parte integral del trabajo de las OSFL y no solo como una respuesta coyuntural ante situaciones específicas.

Además, el Toolkit plantea la incidencia como un proceso gradual y adaptable, en el que las organizaciones pueden avanzar paso a paso en la identificación de audiencias, la definición de objetivos y la selección de tácticas adecuadas. Al presentar distintas formas de abordar los procesos de incidencia, no se busca imponer un único modelo de incidencia, sino que se invita a las organizaciones a reflexionar sobre sus propias condiciones, ventanas de oportunidad y prioridades estratégicas. Este enfoque reduce la percepción de la incidencia como una práctica inaccesible o excesivamente técnica.

Finalmente, el toolkit se consolida como una herramienta que responde a las necesidades reales de las OSFL, al reconocer tanto su potencial transformador como las barreras estructurales que enfrentan. Su valor no reside únicamente en la información que ofrece, sino también en su capacidad para fortalecer la autonomía estratégica de las organizaciones, ampliar sus posibilidades de acción y contribuir a una participación ciudadana más organizada en la promoción de cambios estructurales.

Con esta finalidad, el Toolkit se proyecta como un recurso clave para impulsar la participación ciudadana desde las organizaciones sin fines de lucro más preparadas y reflexivas en la defensa de los derechos humanos y en la construcción colectiva de lo público, en beneficio del bienestar y del desarrollo del país.





Anexos

Los siguientes anexos reúnen una serie de plantillas y herramientas prácticas diseñadas para apoyar la implementación de las distintas fases y tácticas presentadas en este toolkit. Estos materiales pueden ser adaptados según las necesidades de cada organización y utilizados como guía para facilitar los procesos descritos en el documento.

Contenido de los anexos

Anexo 1. Plantilla de minutas

Anexo 2. Proceso para la Aprobación de una Ley en Panamá

Anexo 3. Guía para presentar una propuesta ciudadana

Anexo 4. Plantilla de carta de solicitud de acceso a la información pública

Anexo 5. Plantilla de comunicado de prensa

Anexo 1. Plantilla de minutas

Detalles		
Título		
Fecha		
Hora		
Asistentes		
Agenda		
• Aquí colocar los temas tratados en la reunión		
Acuerdos		
Acuerdo	Responsable	Fecha Límite

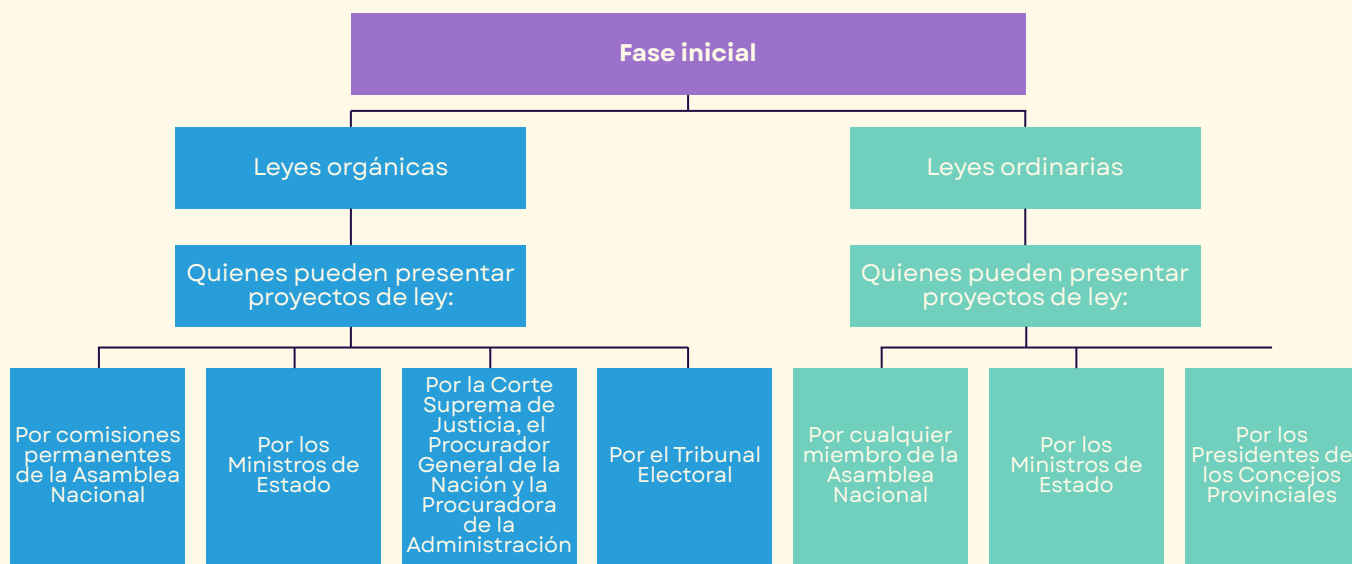
Anexo 2. Proceso para la aprobación de una Ley en Panamá

El proceso legislativo de Panamá está regulado por la Constitución Política de la República de Panamá¹⁶ y el Reglamento Interno de la Asamblea Nacional. Este proceso se estructura en varias fases, que incluyen la fase inicial, la fase legislativa o constitutiva, y la fase ejecutiva o de eficacia.

1. Fase Inicial

Las leyes tienen su origen en la Asamblea Nacional y se clasifican en:¹⁷

- **Leyes Orgánicas:** Estas se expiden en cumplimiento de ciertos aspectos¹⁸ fundamentales del Estado.



Las leyes orgánicas pueden presentarse por Comisiones Permanentes de la Asamblea Nacional; por los Ministros de Estado, en virtud de autorización del Consejo de Gabinete; por la Corte Suprema de Justicia, el Procurador General de la Nación y el Procurador de la Administración, siempre que se trate de la expedición o reformas de los Códigos Nacionales y por el Tribunal Electoral cuando se trate de materia de su competencia.

Leyes Ordinarias: Se expidan en relación con los demás numerales de dicho artículo y pueden ser presentadas por cualquier miembro de la Asamblea Nacional; por los Ministros de Estado, en virtud de autorización del Consejo de Gabinete y por los Presidentes de los Concejos Provinciales, con autorización del Concejo Provincial.

¹⁶ Constitución Política de la República de Panamá 1972. Asamblea Nacional de Panamá. Artículos 164-174. Disponible en: <https://repositorio.asamblea.gob.pa/handle/001/616>

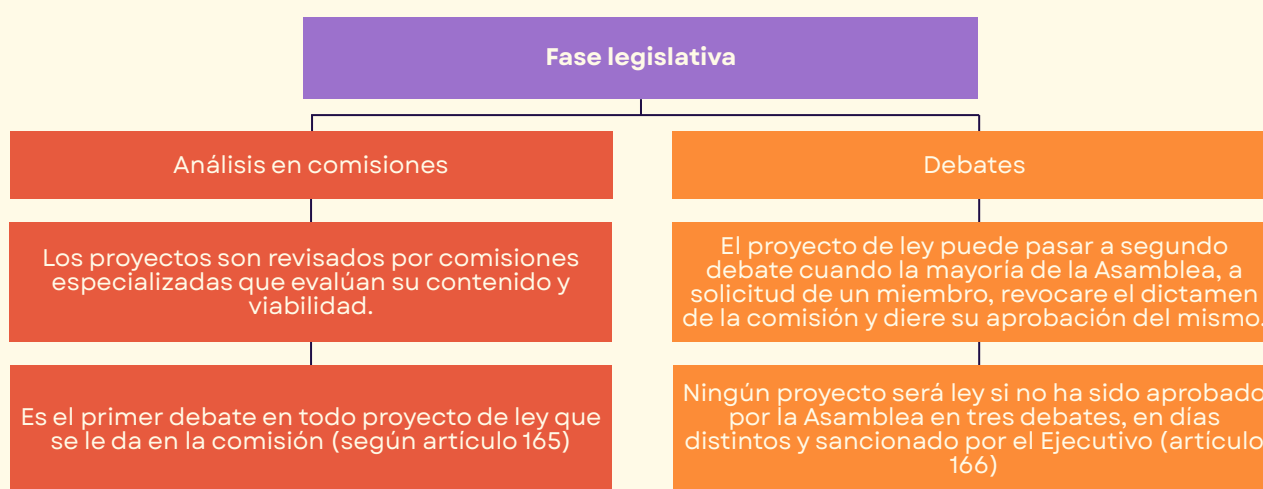
¹⁷ Constitución Política de la República de Panamá 1972. Asamblea Nacional de Panamá. Artículos 164 Disponible en: <https://repositorio.asamblea.gob.pa/handle/001/616>

¹⁸ Constitución Política de la República de Panamá 1972. Asamblea Nacional de Panamá. Artículos 159 Disponible en: <https://repositorio.asamblea.gob.pa/handle/001/616>

2. Fase legislativa

Durante esta fase se llevan a cabo el análisis, la discusión y las posibles modificaciones de los proyectos de ley. Este proceso implica varias etapas:

- **Análisis en Comisiones:** los proyectos son revisados por comisiones especializadas que evalúan su contenido y viabilidad. Es el primer debate de todo proyecto de ley que se le da en la comisión.¹⁹
- **Debates:** el proyecto de ley puede pasar a segundo debate cuando la mayoría de la Asamblea, a solicitud de un miembro, revocare el dictamen de la comisión y diere su aprobación al mismo. Ningún proyecto será Ley si no ha sido aprobado por la Asamblea en tres debates, en días distintos y sancionado por el Ejecutivo.²⁰



Se destaca que, aunque existen plazos establecidos, en la práctica estos pueden extenderse debido a la complejidad de los temas y la carga de trabajo de las comisiones.

3. Fase Ejecutiva.

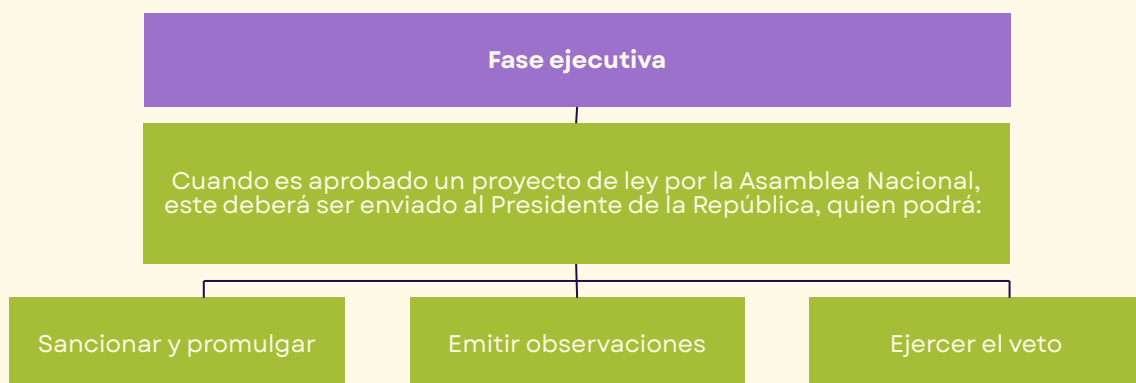
Cuando es aprobado un proyecto de Ley por la Asamblea Nacional, este deberá ser enviado al Presidente de la República, quien podrá:

- **Sancionar y promulgar:** el Presidente puede aprobar y ordenar su promulgación como Ley.
- **Emitir observaciones:** si el Presidente formula objeciones, devolverá el proyecto a la Asamblea para su reconsideración.
- **Ejercer el veto:** en caso de desacuerdo, puede rechazar el proyecto por motivos establecidos en la Constitución y deber.²¹

¹⁹ Constitución Política de la República de Panamá 1972. Asamblea Nacional de Panamá. Artículos 165 Disponible en: <https://repositorio.asamblea.gob.pa/handle/001/616>

²⁰ Constitución Política de la República de Panamá 1972. Asamblea Nacional de Panamá. Artículos 166 Disponible en: <https://repositorio.asamblea.gob.pa/handle/001/616>

²¹ Constitución Política de la República de Panamá 1972. Asamblea Nacional de Panamá. Artículos 171 Disponible en: <https://repositorio.asamblea.gob.pa/handle/001/616>



La Asamblea puede atender las observaciones y reenviar el proyecto²², o insistir en su aprobación a pesar del veto. Este pasará a la Corte Suprema de Justicia para que decida sobre su inconstitucionalidad o constitucionalidad.

Toda Ley deberá ser promulgada dentro de los seis días hábiles que transcurren después de su sanción y comenzará a regir desde su promulgación, salvo que se establezca que rige a partir de una fecha posterior.

²² Constitución Política de la República de Panamá 1972. Asamblea Nacional de Panamá. Artículos 159. Disponible en: <https://repositorio.asamblea.gob.pa/handle/001/616>

Anexo 3. Guía para presentar una propuesta ciudadana²³

Paso 1: Verifica que tu propuesta es válida

No puedes proponer sobre:

- Reformas a la Constitución.
- Reformas al Reglamento Orgánico del Régimen Interno de la Asamblea Nacional.
- Tratados o convenios internacionales.
- Aquellas que aborden materias tratadas anteriormente en un mismo periodo constitucional y cuyo informe técnico-jurídico haya concluido por su no viabilidad.
- Propuestas que se encuentren pendientes del análisis técnico establecido en los artículos 7 y 8 de la resolución 20 del 20 de febrero de 2024.

Paso 2: Prepara los documentos

Tu propuesta debe incluir:

- Dos originales firmados (formato 8/12 x 14 cm).
- Exposición de Motivos (explica el problema y la importancia).
- Parte Dispositiva (título + artículos numerados).
- Copia de cédula.
- Cuando se envíe en digital, debes enviarlo en formato Word y PDF.

Paso 3: Entrega tu propuesta

- Puedes llevarla físicamente a la Asamblea.
- O enviarla al correo electrónico oficial en los formatos solicitados.

Paso 4: Verificación inicial (5 días)

- La Dirección de Promoción de la Participación Ciudadana verifica si cumple todos los requisitos.
- Si falta algo, te pedirán que lo corrijas.

Paso 5: Calificación (3 días)

- La Dirección de Asuntos Plenarios califica la propuesta.

Paso 6: Análisis técnico-jurídico (hasta 15 días)

La propuesta pasa a:

- Asesoría Legal y Técnica de Comisiones.
- Secretaría Técnica.
- Ellos analizan la viabilidad de tu propuesta.

Paso 7: Resultado

Si es viable:

- Te notifican.
- La propuesta se convierte en un anteproyecto de ley.
- Se le asigna un número y pasa a una Comisión Permanente.
- Si la comisión lo aprueba (“prohija”), pasa al Pleno como Proyecto de Ley.
- Si no es viable: te envían una notificación escrita explicando las razones jurídicas y técnicas.

²³ Guía para presentar una propuesta ciudadana. Asamblea Nacional de Panamá.
https://www.asamblea.gob.pa/Uploads/Transparencia/Articulos/Terciario/272/articulo_ID272.pdf

Anexo 4. Carta de solicitud de acceso a la información pública

Lugar, fecha completa

Señor(a)/Excelencia
Nombre de la autoridad
Cargo
Institución
Ciudad

Asunto: Solicitud de acceso a información pública – Ley No. 6 de 2002

Yo, (Nombre completo del representante legal), mayor de edad, de nacionalidad, portador de la cédula de identidad personal No. (X-XXX-XXX), actuando en mi condición de representante legal de la organización (Nombre completo de la OSFL, asociación, etc.) debidamente registrada conforme a la legislación panameña, con correo electrónico _____ para efectos de notificación, respetuosamente comparezco ante su despacho y expongo:

En ejercicio del derecho fundamental de acceso a la información pública consagrado en la Constitución Política de la República de Panamá y desarrollado por la Ley No. 6 de 22 de enero de 2002, presento formal solicitud de acceso a información pública, en los siguientes términos:

1. Información solicitada:

Describir de manera clara, precisa y delimitada la información requerida.

Ejemplo: copia digital de los informes de ejecución presupuestaria correspondientes al año fiscal 2025 del programa _____.

2. Periodo al que corresponde la información (si aplica):

Indicar rango de fechas.

3. Formato en que se solicita la información: Digital vía correo electrónico / copia simple / copia autenticada.

Solicito que la información sea remitida dentro del término legal establecido por la Ley No. 6 de 2002, y que cualquier prevención, aclaración o comunicación relacionada con la presente solicitud sea enviada al correo electrónico antes indicado.

Atentamente,

Nombre del Representante Legal
Representante Legal
Nombre de la Organización
Cédula: X-XXX-XXX
Correo electrónico: [Teléfono (opcional):

Anexo 4. Carta de solicitud de acceso a la información pública



Panamá, 23 de febrero de 2026

Su Excelencia
Beatriz Carles de Arango
Ministra
Ministerio de Desarrollo Social

Excelentísima Sra. Carles:

Reciba un cordial saludo de la Cámara Panameña de Desarrollo Social (CAPADESO), gremio que reúne a más de 115 organizaciones sin fines de lucro (OSFL) comprometidas con el desarrollo social de nuestro país.

En cumplimiento de nuestros pilares organizacionales orientados al fortalecimiento y la visibilización del sector social, CAPADESO realiza periódicamente análisis sobre la inversión social y su ejecución, como insumo para la generación de propuestas, espacios de diálogo y recomendaciones técnicas que contribuyan al desarrollo social del país.

Como parte de este ejercicio permanente de seguimiento del ecosistema social, agradeceríamos que nos pudieran facilitar la información correspondiente a la **ejecución presupuestaria del Ministerio de Desarrollo Social para los años 2020, 2021, 2022, 2023, 2024 y 2025.**

Reiteramos nuestra disposición a seguir colaborando con el Ministerio en iniciativas que fortalezcan la articulación entre el Estado y las organizaciones de la sociedad civil, en beneficio de las poblaciones que atendemos.

Agradecemos de antemano su atención y quedamos atentos a su amable respuesta.

Atentamente,

C.C.
Su Excelencia
Gilberto Arosemena
Viceministro de Desarrollo Social

www.capadeso.org | +507 6997-1290 | info@capadeso.org | @capadeso



LOGO DE LA ORGANIZACIÓN

Comunicado de prensa

(Ciudad, País) – (Fecha completa)

TITULAR CLARO Y CONCRETO

Subtítulo opcional que amplía el titular con un dato, lugar o cifra clave

Inicie contestando ¿qué sucede?, ¿quiénes lo hacen?, ¿cuándo y dónde?, ¿por qué es relevante ahora? en 2-3 frases

Desarrollo – Párrafo 1: describa el problema/diagnóstico con 1-2 datos verificables y contexto local.

Desarrollo – Párrafo 2: explique la solución o acción: metas, actividades, aliados, metodología y cronograma breve.

Desarrollo – Párrafo 3 (opcional): resultados esperados, sostenibilidad, próximos hitos/fechas clave.

“Cita 1 breve de la persona vocera, con nombre y cargo, que aporte visión o dato clave”, afirmó (Nombre, Cargo, Organización).

“Cita 2 opcional comentario de algún miembro de la comunidad que refuerce la credibilidad (Nombre, Cargo/Institución).

Datos claves

Llamado a la acción: que se solicita exactamente. Regístrese en: enlace | Más información: correo/teléfono/correo.

Sobre Nombre de la Organización

Contacto para medios

Nombre y Apellido, Cargo

Recursos para prensa (fotos/logos/hoja informativa):

Notas al editor (opcional)

Check-list rápido antes de enviar:

- Titular claro y noticioso.
- Lead que responda cinco preguntas fundamentales (Quién, Qué, Cuándo, Dónde y Por qué) que se usan para obtener información completa y contextualizar una historia o un problema
- Al menos una cita sustantiva.
- 1-3 datos con fuente.
- Llamado a la acción con enlace funcional.
- Contacto de prensa visible y actualizado.
- Carpeta de prensa con fotos (crédito y permisos).
- Archivo en .docx y .pdf; nombre del archivo claro

Anexo 5. Plantilla de comunicado de prensa



LA GRAN ALIANZA
EDUCATIVA

COMUNICADO DE LA SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA

EL REGRESO A CLASES DEBE MARCAR EL INICIO DE UNA RESPUESTA CENTRADA EN EL APRENDIZAJE

Panamá, 7 de julio de 2025

Desde la Cámara Panameña de Desarrollo Social (CAPADESO) y La Gran Alianza Educativa, reconocemos como un avance los acercamientos entre las partes orientadas hacia el retorno a clases, tras más de 70 días de suspensión parcial o total en numerosos centros educativos.

Sin embargo, **la reapertura de las aulas no puede asumirse como el fin de la crisis, sino como el inicio de una respuesta educativa más estratégica**, que reconozca con seriedad el impacto acumulado de los últimos años y priorice la recuperación de los aprendizajes perdidos. **Es urgente centrar cada decisión institucional y debate público en el estudiante y su derecho a aprender.**

► Una crisis prolongada y desigual

Desde el 23 de abril, más de 30 mil docentes han permanecido en paro, afectando a más de 300 mil estudiantes, especialmente en educación media. Esta interrupción se suma a una pérdida acumulada de aproximadamente 490 días de clases entre 2020 y 2025, producto de la pandemia, protestas y conflictos institucionales. **Las trayectorias educativas de miles de estudiantes han sido severamente erosionadas.**

El impacto, además, ha sido desigual. Según *Jóvenes Unidos por la Educación*, mientras las escuelas privadas lograron recuperar el 68% del contenido perdido en el pasado, en las públicas esta cifra apenas alcanzó el 35%. **Sin una estrategia clara de recuperación, esta crisis solo seguirá profundizando la inequidad y brecha educativa.**

► En un contexto de crisis, la transparencia y trazabilidad no son opcionales: son obligaciones institucionales

La falta de información oficial por parte del MEDUCA resulta profundamente preocupante. A pesar de la magnitud de la crisis, no se han publicado datos públicos, desagregados y verificables sobre el número de escuelas cerradas, los niveles más afectados o la cantidad real de estudiantes sin clases. **Esta falta de información limita la capacidad del sistema para responder con equidad, evaluar el impacto real y rendir cuentas con responsabilidad.**

www.capadeso.org | [@capadeso](https://twitter.com/capadeso) & www.lagranalianzaeducativa.com | [@lagranalianzaeducativa](https://twitter.com/lagranalianzaeducativa)

1/2

► Recuperar el aprendizaje debe ser el objetivo central

El sistema educativo no puede limitarse a reanudar actividades ni a completar el calendario. **La educación debe garantizar aprendizajes significativos, relevantes y duraderos.** Como plantean UNESCO y UNICEF, la prioridad debe estar en competencias esenciales como lectura, razonamiento matemático y autonomía en el aprendizaje.

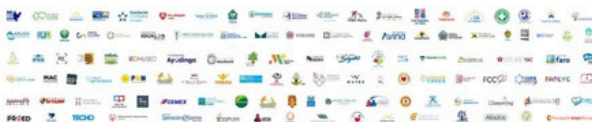
Desde la sociedad civil, proponemos una hoja de ruta centrada en los estudiantes:

- **Diagnóstico y diferenciación:** Identificar rezagos y adaptar la enseñanza.
- **Currículo priorizado y metodologías activas:** Enfocar contenidos esenciales con enfoques participativos.
- **Extensión del año escolar:** Ampliar el calendario donde no se completaron los tres trimestres. No debe promoverse a estudiantes sin condiciones mínimas de aprendizaje.
- **Evaluación formativa:** Evaluar para acompañar, no para excluir.
- **Bienestar integral:** Garantizar alimentación, apoyo psicosocial y entornos escolares seguros y dignos.

► Un llamado urgente a la acción

El país enfrenta una situación crítica que requiere liderazgo, coordinación intersectorial y voluntad política para que ningún estudiante quede atrás. **El derecho a la educación no puede seguir postergándose.**

El regreso a clases debe ser el punto de partida de una respuesta educativa seria y comprometida. **Es hora de dejar de organizar las decisiones en función de las estructuras del sistema, y comenzar a priorizar, sin excusas, el aprendizaje y el bienestar de las y los estudiantes.**



www.capadeso.org | [@capadeso](https://twitter.com/capadeso) & www.lagranalianzaeducativa.com | [@lagranalianzaeducativa](https://twitter.com/lagranalianzaeducativa)

2/2



— T O O L K I T

RUTA DE ACCIÓN PARA LA INCIDENCIA EN ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

www.capadeso.org | [@capadeso](https://twitter.com/capadeso) | info@capadeso.org

