

# “GUIA DE CABILDEO CON PERSPECTIVA DE DERECHOS O DE INCIDENCIA EN POLITICAS PUBLICAS”



**GUINEAMAYO – CAJAMARCA - PERÚ**

GUIA DE CABILDEO CON PERSPECTIVAS DE DERECHOS  
O DE INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS

© Escuela Campesina de Educación y Salud  
ESCAES  
2011

Directora ESCAES : Mg. Delicia Coronado Rivera  
Coordinadora General: Dra. Maria del Carmen Parrado Novoa

Sede Sócota  
Jr. Ramón Castilla s/n – Sócota. Cutervo - Cajamarca  
Teléfono : 076 - 792500

Sede Lima  
Dirección: Jr. Junín 589 - Magdalena del Mar. Lima - Perú.  
Teléfono - Fax: 4613047 - 4622572  
e-mail: [administracion@escaes.net](mailto:administracion@escaes.net)  
Web: [www.escaes.net](http://www.escaes.net)

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2010 - 14772

Escuela Campesina de Educación y Salud  
Edición N° 1  
Impreso en: Imprenta Emmanuel E.I.R.L.  
Jr. Callao N° 327 - Lima - Perú

# INDICE

INTRODUCCION	4
ANTECEDENTES	5
PRIMERA PARTE: Conceptos	6
SEGUNDA PARTE: Importancia y Necesidad de la Incidencia Política	11
TERCERA PARTE: Acerca de la Metodología	13
CUARTA PARTE: Análisis del espacio de decisión y su construcción	18
Diseño Participativo de la Propuesta	20
QUINTA PARTE: Perspectiva de Derechos	22
SEXTA PARTE: Fortalezas y debilidades de los protagonistas de la incidencia	26
Construyendo un Plan de Incidencia Formulando una estrategia de medios para la Incidencia Política	33
ANEXOS	36
BIBLIOGRAFÍA	41

# CABILDEO CON PERSPECTIVA DE DERECHOS.

## INTRODUCCIÓN.

Se presenta la “GUIA DE CABILDEO CON PERSPECTIVA DE DERECHOS O DE INCIDENCIA EN POLITICAS PUBLICAS” a modo de un estudio de casos para resaltar el hecho de que el cabildeo o la incidencia política es un proceso que implica participación, diseñado por ciudadanos y grupos de ciudadanos, a fin de producir cambios. Consiste en una serie de actividades que se emprenden con el fin de cambiar decisiones sobre políticas públicas y/o valores, prácticas y conductas, así como para aumentar destrezas y fomentar la organización.



¿Por qué utilizar el cabildeo / Incidencia Política?

Una incidencia política efectiva puede lograr su propósito de influir sobre la toma de decisiones con respecto a políticas y su implementación de la forma siguiente:

- Educando a los líderes, a los encargados de establecer políticas y a otros que elaboran políticas o las ponen en práctica.
- Ejerciendo influencia sobre las políticas, leyes y presupuestos existentes, reformando éstos o elaborando nuevos proyectos y/o programas, así como:
- Creando estructuras relativas a la toma de decisiones, que sean más participativas, más transparentes y sobre las cuales se exija rendición de cuentas.

Consideraremos también los componentes o elementos básicos de la Incidencia Pública: Coaliciones, público, evaluación, comunicación, investigación/datos, objetivos, participación y estrategias. Al igual que con los elementos de la construcción, no es necesario utilizar cada uno de ellos para crear una estrategia de incidencia pública.

El reto incluye la necesidad urgente de establecer prioridades en las agendas amplias, adaptar nuevos estilos de trabajo, ser más creativos en la formulación de estrategias y aplicar nuevas metodologías con mayor eficiencia.

A la vez, los gobiernos necesitan reconocer la importancia de una sociedad civil organizada, fuerte, y políticamente activa para la consolidación de la democracia.

Tienen que comprender que la verdadera **participación ciudadana** es un proceso que genera impacto y resultados concretos en programas y políticas públicas. Una herramienta importante para lograr cambios en esta dirección es la incidencia política.

## Antecedentes

La presente “**GUIA DE CABILDEO CON PERSPECTIVA DE DERECHOS O DE INCIDENCIA EN POLITICAS PUBLICAS**” está orientada a mejorar la participación ciudadana a fin de promover políticas públicas a favor de la seguridad alimentaria de la población y de la salud que involucra 25 Caseríos de los Distritos de Sókota y San Luis de Lucma.

El Programa de Incidencia Política es una de las estrategias que forman parte del **Convenio “ Seguridad alimentaria, nutrición y promoción de la salud de las poblaciones rurales, en Bolivia y Perú”** que viene ejecutándose desde el año 2007 y se enmarca en un esfuerzo para fortalecer a la sociedad civil buscando la consolidación de la democracia y protección de los derechos ciudadanos y está cofinanciado por la **AECID y PROSALUS** bajo un Convenio de Cooperación con **ESCAES** y entre dichas instituciones.

Todas estas acciones propiciarán el fortalecimiento de la capacidad de organización de las comunidades con el objetivo de: «Mejorar las condiciones de vida de las mujeres de la Microcuenca del Río Guineamayo y sus familias quienes participarán en la resolución de problemas y aplicación de normativas vigentes, como las comprendidas en las Leyes, del Diálogo Nacional y de Municipalidades entre otras”.

La **Metodología básica** para la planificación de campañas de incidencia política que presentamos, está diseñada como una herramienta participativa. Es decir, se aplica mejor en grupos. Consiste en una serie de técnicas y ejercicios de análisis y reflexión que facilita la generación de insumos claves para la planificación y ejecución de cualquier iniciativa para influir en programas y políticas públicas.

Entre estos se incluyen:

- La selección y análisis de un problema de interés.
- La identificación de posibles soluciones que tienen relación con políticas públicas.
- La formulación de una propuesta concreta, precisa, clara y factible de lograr.
- La identificación de la persona o personas con poder de decisión sobre la propuesta (la "persona decisiva").

El análisis del procedimiento para la toma de decisiones.

- La identificación de otras personas actora claves con poder de influencia sobre la persona decisiva.
- El autoanálisis de las fortalezas y debilidades del grupo impulsor de la campaña y un análisis de oportunidades y amenazas del entorno político.
- El diseño de estrategias para influir en el espacio de decisión.
- La elaboración de un plan detallado de actividades para llevar a cabo las estrategias.
- La evaluación continua.

Te invitamos a aprovechar aquellos aspectos de la Metodología básica que te parezcan de mayor utilidad en los esfuerzos para lograr el cambio y a adaptar los conceptos incluidos en el manual a tu propio contexto político, social, cultural y de género.

Mg. Delicia Coronado Rivera  
DIRECTORA ESCAES

## PRIMERA PARTE: CONCEPTOS

### ¿QUÉ ES LA INCIDENCIA POLÍTICA?

La incidencia política es un proceso amplio en el sentido de que su objetivo es modificar políticas públicas en beneficio de los intereses de grupos de ciudadanos, no solo en el aspecto político, sino en diferentes ámbitos de acción pública: económica, social y de servicios.

Se podría decir que la incidencia política son los esfuerzos de la comunidad organizada para influir en la formulación e implementación de las políticas y programas públicos, a través de la persuasión y la presión ante autoridades u otras instituciones de poder público.



Son actividades dirigidas a ganar acceso e influencia sobre las personas que tienen poder de decisión en asuntos de importancia para un grupo en particular o para la sociedad en general.

Se trata de lograr que se otorgue poder a la ciudadanía y alcanzar un verdadero desarrollo, esto solo se logra mediante la participación de los ciudadanos en las decisiones sobre la asignación de recursos y la determinación de prioridades. En la conjunción de estas dos tendencias radica la influencia que ejerce la incidencia política.

Se trata de identificar con precisión a los actores principales (hacedores de políticas, tomadores de decisiones y actores que influyen sobre ellos), definir estrategias y actuar con persuasión o presión, lo que requiere que la sociedad civil adquiera el conocimiento y las habilidades que le permitan hacer un buen análisis de los problemas, formular propuestas precisas relacionadas a políticas públicas, identificar con precisión a las personas/oficiales con poder de decisión (y aquellos que las influyen), construir alianzas y coaliciones amplias, y diseñar una variedad de estrategias y acciones plasmadas en un plan formal de incidencia».

Es en definitiva un proceso de negociación de poder, por medio del cual grupos o sectores de la sociedad civil se involucran en dinámicas políticas para «hacer valer» sus experiencias, intereses o sus formas de «hacer», volviendo a los gobiernos más responsables, efectivos, transparentes y abiertos a la participación ciudadana.



## **Incidencia y ciudadanía**

La incidencia va de la mano con una concepción de ciudadanía.

Se trata de una visión activa, participativa, propositiva, de la ciudadanía, que se basa en el ejercicio de derechos y deberes, y que ejerce su derecho de intervenir en la definición de la agenda pública, cogestionando con el Estado las políticas públicas (elaboración, ejecución y evaluación) y ejerciendo también sus derechos de control social. Todo esto contribuirá a integrar las múltiples visiones existentes en la sociedad sobre el desarrollo, produciendo una mayor cohesión social y sentir la ciudadanía.



## ¿QUÉ SON EL CABILDEO, LOBY, ABOGACIA?

### Todos son sinónimos de INCIDENCIA POLÍTICA.

El Diccionario de la Real Academia Española incluye uno de ellos desde hace mucho tiempo: «cabildear». Lo define como: «gestionar una actividad con habilidad para ganar voluntades en una corporación». Alude a una institución democrática muy antigua en la tradición hispana: **el cabildo**.

Este ha sido definido de manera sucinta como «representaciones elegidas por el pueblo», entendiendo éste como el conjunto de vecinos. Llegó a darse el caso que ni siquiera el Rey podría revocar una decisión de los cabildos. De allí la importancia de saber «cabildear».



En la tradición anglosajona aparece el término «lobby». Su origen está en el nombre del área de ingreso a un edificio público, en particular el Parlamento. Un diccionario del idioma inglés ofrece la siguiente acepción: «Cada uno de los dos corredores en las Cámaras del Parlamento a los cuales los miembros del mismo van a votar». De allí que la palabra se identifique también con la actividad de influir a los políticos para que decidan en un sentido o en otro. Como se puede ver, la idea de «influcidar» es central.

Lo que no queda claro en ambos términos, cabildear y lobby, es el cómo y el para qué de esta actividad. Con relación al lobby, el Perú promulgó el año 2003 la Ley N° 28024 que regula la gestión de intereses en el ámbito de la administración pública, para asegurar la transparencia en las decisiones públicas entendidas como el establecimiento de políticas o decisiones complementarias con significación económica, social o política, de carácter individual o colectivo, o que afecten intereses en los diversos sectores de la sociedad. Esta norma no se está cumpliendo, lo que ha permitido que se presenten como lobbistas, verdaderos promotores de redes de corrupción.

Recientemente se ha comenzado a utilizar el término «abogacía» como traducción del inglés «advocacy». Esta aparece vinculada con la función de «abogar», defender públicamente una causa o persona en términos jurídicos. En relación con los términos anteriores, «abogacía» añade la idea de «acción pública». Además, en la sociedad norteamericana el término fue adoptado por los grupos que asumieron la defensa de la causa de las mujeres y grupos étnicos excluidos.

A diferencia de los términos precedentes de cabildeo, lobby y abogacía, la incidencia política es la movilización pública de actores sociales, no de individuos, para influir en quienes formulan, aprueban o implementan las políticas públicas.

La incidencia no se limita a la defensa de algunos grupos dentro de la legislación vigente, sino que incluye iniciativas en pro de nuevas políticas, va más allá de las acciones ante los tribunales de justicia. Además, la incidencia política hace uso de medios muy variados,



incluyendo preferencialmente alianzas institucionales. En suma, un plan de incidencia puede incluir acciones de cabildeo, lobby y abogacía, pero no son exactamente lo mismo.

## **EL PODER, CONCEPCIONES SOBRE EL MISMO**

Debemos recordar siempre que el poder es la esencia de la política. No puede ser visto como algo malo o sucio, como frecuentemente se piensa. Sin poder no podríamos llevar a cabo nuestros objetivos y metas, el poder permite realizar cosas, conseguir logros, pero el poder no es un fin en sí mismo, sino en su sentido ético es la búsqueda del bien común. Eso es lo que le da legitimidad.

### **Tipos de Poder**

**Poder para** se refiere al potencial creativo de cada individuo para influir sobre su propia vida; **Poder de** es la capacidad productiva de cada persona para generar ideas y cosas, y el propósito que la vida de cada persona presenta.

**Poder sobre** refiere a la fortaleza de un grupo para multiplicar el impacto de una persona para hacer algo que es mayor que la suma de sus partes.

### **La concepción autoritaria del poder**

La concepción autoritaria del poder ve a éste como fuerza, como capacidad de imponer la propia voluntad, como un instrumento de dominio, confunde el poder con la coerción, con la violencia, para hacer prevalecer la opinión, los deseos o los intereses sobre otros o para dirigir, modificar o inhibir la conducta de otros.



Para quienes piensan o adoptan este enfoque casi físico del poder, la política es considerada como una técnica carente de todo contenido moral fuerte y se convierte en un discurso o una deliberación sobre los medios mejores para conseguir los fines que nunca son sometidos a discusión. Desde este punto de vista, poder y ética aparecen como elementos mutuamente extraños, como se refleja en el llamado realismo político, para el cual sólo existen intereses por concretar.

### **La concepción democrática del poder.**

La concepción democrática del poder y de la política, que ve al poder como la capacidad de actuar concertadamente, y que reconoce que el poder viene del pueblo, tiene un origen social. No se concibe el poder como una fuerza orientada a la manipulación de los otros, sino que nace en los otros y que está al servicio de todos.

En esta concepción democrática del poder y de la política, la ética ya no resulta extraña. El vínculo entre poder, política y ética trasciende, en realidad, la contingencia, para convertirse

en una relación necesaria El poder se corrompe cuando se convierte en su contrario, es decir, en violencia. Por ejemplo, cuando no busca concertar sino imponer, cuando no se respeta la ley, cuando atropella los derechos de las personas, cuando destruye las instituciones. Por eso el poder no debe ser absoluto, sino que debe tener límites y contrapesos, la división de poderes, la descentralización del poder, el respeto a la ley, la fiscalización. Hay mucho de cierto en lo que se dice con frecuencia: «que el poder corrompe, y el poder absoluto corrompe absolutamente». Por eso, la tarea de la ética en relación a la política es ejercer permanentemente su función crítica y utópica respecto del poder y de su ejercicio.

### La incidencia política como ejercicio de poder:

En la medida que la ciudadanía logre influir en la toma de decisiones dentro de las instancias de poder del Estado, está ejerciendo su propio **poder** como sociedad civil. La incidencia política, entonces, se puede ver como un ejercicio de poder por parte de la ciudadanía frente al poder del gobierno.

Hacer incidencia política de forma efectiva, entonces, requiere de varios elementos o **fuentes de poder** que aumentan las probabilidades de éxito de la ciudadanía frente al gobierno.

Algunos de estos elementos contribuyen directamente a la acumulación y consolidación de fuerza social, mientras que otros contribuyen al fortalecimiento de capacidades técnicas.



En la primera categoría, se incluyen los siguientes:

- Democracia interna
- Recursos humanos y económicos
- Conciencia
- Disposición de lucha
- Credibilidad
- Poder de convocatoria
- Capacidad de movilización
- Buenos líderes y lideresas
- Relaciones con personas actoras nacionales e internacionales
- Alianzas
- Voto popular

En la segunda categoría se incluyen:

- Capacidad de análisis
- Capacidad de propuesta
- Capacidad de negociación
- Capacidad de investigación
- Conocimientos metodológicos sobre incidencia política
- Manejo de información

## SEGUNDA PARTE: IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE LA INCIDENCIA POLITICA

La incidencia política es importante y necesaria por muchas razones, especialmente por las siguientes:

- a) **Para resolver problemas específicos** a través de cambios en las políticas públicas la mayoría de organizaciones enfocan sus esfuerzos en problemas específicos de esa realidad compleja y elaboran planes e implementan estrategias y acciones para lograr soluciones concretas. En este esfuerzo, debe involucrarse desde el principio a la población afectada por el problema que se quiere resolver y asegurarse que la propuesta del grupo o coalición refleje las prioridades más sentidas de esta población y que garantice un cambio real en su vida diaria.

Los problemas motivadores son muy diversos y pueden ir desde la modificatoria de una ley, la aprobación de otra o la asignación de presupuesto para el cumplimiento de políticas ya existentes.



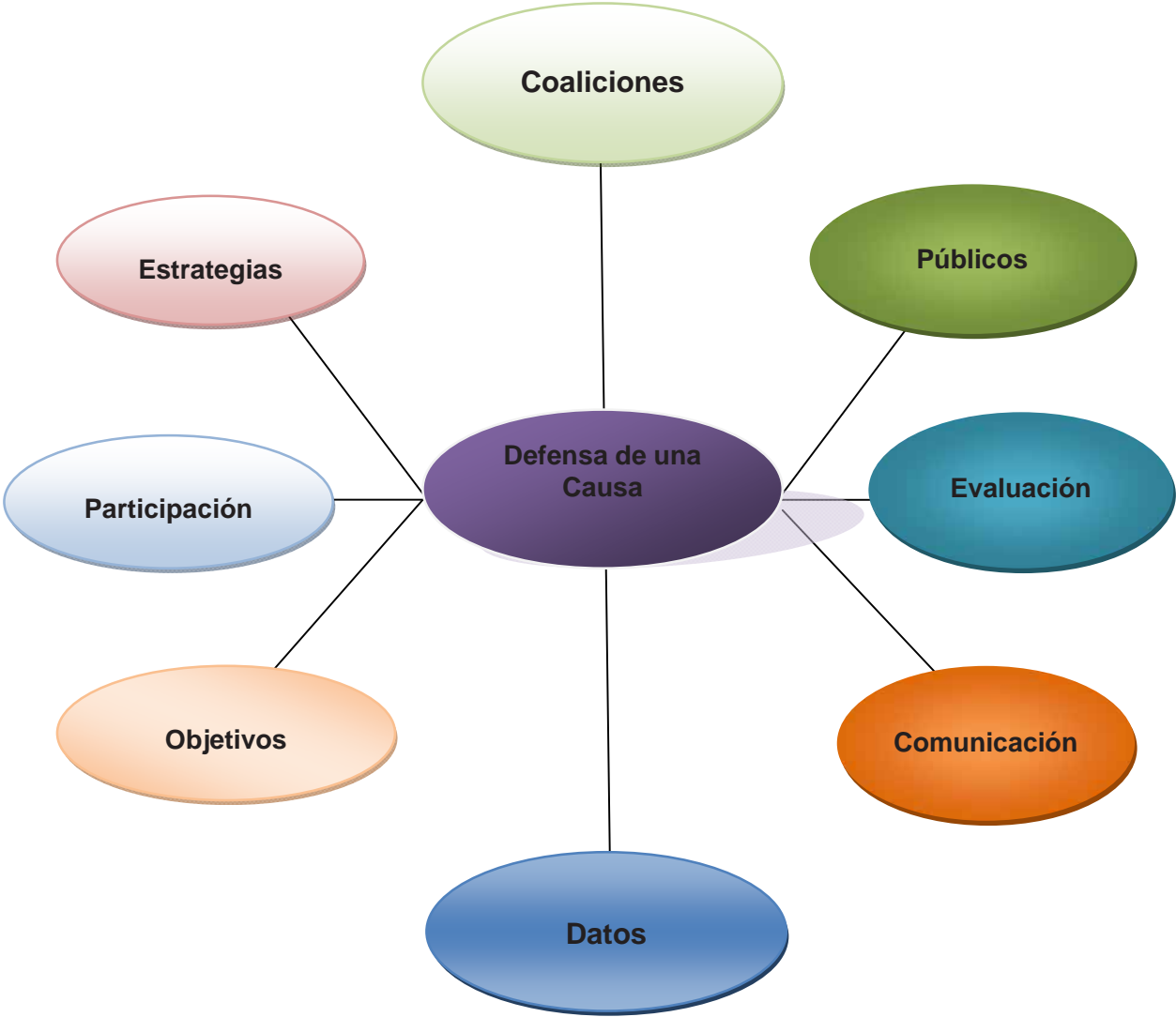
- b) **Para fortalecer y empoderar a la sociedad civil** La incidencia política, en la medida que promueve la organización social, construcción de alianzas, formación de nuevos líderes y construcción de nuevas relaciones a nivel nacional e internacional, fomenta el fortalecimiento y empoderamiento de la sociedad civil. Este último es un proceso de cambios en donde los ciudadanos/as organizados/as van

aumentando su acceso a los mecanismos y espacios de ejercicio del poder, lo que trae como consecuencia la transformación de las relaciones desiguales de poder entre autoridades y ciudadanos. No es posible el empoderamiento sin participación.

En este sentido, planificar y ejecutar iniciativas de incidencia política no sólo debe contribuir a solucionar problemas concretos, sino también debe fortalecer al grupo o coalición, en forma acumulativa y prepararlo para esfuerzos de mayor importancia en el campo de las políticas públicas y de la transformación de las relaciones tradicionales entre Estado y sociedad.

- c) **Para promover y consolidar la democracia.** La incidencia política implica interacción permanente entre la sociedad civil y el Estado y, por tanto, es un ejercicio importante de democracia real. Hacer incidencia es una forma de fortalecer la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones sobre políticas públicas, de programas y de promover una cultura política más permanente. A medida que la sociedad civil avance hacia ese objetivo, va transformando las relaciones de poder entre las instituciones del Estado y la ciudadanía hacia un modelo más democrático.
- d) **Para promover la toma de conciencia por la sociedad civil.** Sobre los problemas que afectan a la comunidad. Uno de los problemas más serios que afecta la participación ciudadana y, por tanto, la construcción de estados más efectivos y transparentes, es la falta de participación de los ciudadanos.

**INCIDENCIA POLÍTICA, COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN DE COALICIONES CIUDADANAS**



## TERCERA PARTE: ACERCA DE LA METODOLOGIA

### Metodología básica para la incidencia política

En base a la experiencia de muchas organizaciones, en ésta GUIA presentamos y desarrollamos una metodología constituida por seis pasos:

- Análisis crítico del problema.
- Construcción del mapa del poder.
- Diseño participativo de la propuesta.
- Fortalezas y debilidades de los protagonistas de la incidencia.
- Estrategias y acciones de incidencia política.
- Monitoreo y evaluación.

En base a este esquema de seis pasos es que debe formularse el plan de incidencia específico para cada grupo de iniciativa, adecuándolo a la naturaleza del problema y de la solución que trataremos de gestionar y conseguir, así como de sus capacidades de acción. Debe tratarse de construir el mayor equilibrio entre lo que sería deseable hacer y lo que es posible hacer, con la mayor cuota de realismo. Siempre ayudará mucho recordar que «el peor enemigo de lo bueno, es lo perfecto».

### EJEMPLOS EN LA CONSTRUCCION DE UN PLAN DE INCIDENCIA

Recomendaciones: Siempre es recomendable que en la definición del problema, los promotores de la iniciativa de incidencia política, se pregunten, concretamente : qué es, cuáles son sus límites, cuáles son sus impactos, qué les interesa solucionar, cuál es la cuestión específica que les interesa resolver, en el momento elegido.

El problema debe ser identificado de la manera más evidente, irrefutable y específica posible, lo que facilita identificar sus causas y consecuencias, las soluciones apropiadas, así como la precisión de los actores involucrados. El problema debe ser expresado en forma corta, clara, precisa y relevante.



**EJERCICIO** El análisis del problema tiene que ver con identificar con precisión:

- El asunto en cuestión (¿qué?).
- La relación entre el problema y sus efectos y la magnitud de estos (¿cómo?).
- Los actores que se ven afectados por el problema y quiénes tienen que ver con él (¿quiénes?).
- La localización del problema y sus efectos (¿dónde?)
- Las causas que originan el problema (¿por qué?). Cada una de las preguntas debe ser respondida de la manera más precisa posible.

## Proceso de la implementación del plan

Para facilitar una mayor comprensión y reflexión del proceso de implementación del Plan de Incidencia Política, se analizará e implementará en tres etapas:

**Fase 1**, se llevará a cabo un proceso de capacitación usando la metodología de Incidencia Política, esto es, la identificación y formulación de propuestas, la elaboración del plan de campaña de incidencia política y la conformación del equipo responsable de la ejecución.

**Fase 2**, se implementará una campaña por las 25 comunidades, hasta insertar las propuestas en el POA de los dos gobiernos locales.

**Fase 3**, comprenderá el seguimiento a la ejecución de las propuestas convertidas en proyectos y análisis de los resultados conseguidos.

### Trabajo en grupos :

- **Módulo 1** ¿Quiénes somos?
- **Módulo 2** Derechos, deberes y participación
- **Módulo 3** Planificamos organizadamente
- **Módulo 4** Para lograr nuestras demandas



### Metodología en los talleres

La metodología aplicada en los talleres será el trabajo grupal, desde el Enfoque Reflect – Acción, a través de preguntas guía que permitan la reflexión, análisis y profundización de los temas. Estos grupos serán conformados por afinidad, edad y sexo, lo cual propiciará una mayor participación de hombres y mujeres, además de la socialización de los trabajos en sesiones plenarias, generando el intercambio de opiniones. Al finalizar estas reuniones, se realizará una evaluación de la metodología del taller, materiales de apoyo utilizados, la participación de los involucrados en los grupos, plenaria y los aprendizajes, empleando las variables :

**¿Qué aprendí? ¿Cómo lo aprendí? ¿Para qué me sirve?**

a) **Primer Taller : Módulos 1 y 2**

**¿Quiénes somos? derechos, deberes y participación**

Se promoverá la reflexión de los participantes, en la revaloración de los aspectos relacionados a su identidad cultural a partir de su historia, lengua, costumbres, tradiciones, valores, actividades cotidianas y sobre su propia organización. destacado que los participantes logren intercambiar, reflexionar y revalorizar sus percepciones desde su

manera de concebir el mundo, de pensar, de expresarse, de comportarse, de organizarse socialmente, de comunicarse, de sentir y valorarse colectiva e individualmente.

A través del tema «Derechos, deberes y participación» se pretende reflexionar sobre los derechos ciudadanos, la estructura del Estado Peruano, el Gobierno Municipal, la Ley de Participación ciudadana y Rondas Campesinas.

En este sentido, se analizará la participación ciudadana en el marco de la Constitución Política del Estado resaltando aspectos como la democracia, derechos, obligaciones y participación.

## **b) Segundo Taller**

### **Modulo 4**

Se llevará a cabo un proceso de reflexión y análisis tratando de construir una definición propia de los participantes, sobre que entendían por incidencia política, partiendo del trabajo en grupos se llegará a un consenso sobre la definición del concepto de Incidencia Política.

## **c) Tercer Taller**

Este taller incluirá una reflexión acerca de la importancia de la participación en el proceso de planificación municipal, correspondiente al Modulo 3: «Planificamos organizadamente».

Después de cada taller el equipo facilitador evaluará la metodología, materiales, participación, etc. para posteriormente realizar los ajustes necesarios.



### **3.1. Implementación de campañas de incidencia**

Para la implementación de las campañas de incidencia política, los facilitadores serán asignados a cada uno de los dos gobiernos locales distritales con el propósito de acompañar a las comunidades en esta fase.

### **3.2. Participación de las mujeres**

El programa tendrá dos importantes componentes de género y medio ambiente, tal como lo estipula el convenio.

## **4. Construyendo coaliciones**

### **¿Cómo se forjan las coaliciones? Elementos básicos**

#### **a) El momento de la promoción**

- \* Establecer propósitos claros.
- \* Involucrar a organizaciones e individuos.
- \* Enfatizar procesos de cooperación.

#### **b) El momento de formación**

- \* Definir y asignar roles claros.

- \* Establecer estructuras de organizaciones flexibles o fluidas.
- \* Elaborar un inventario de capacidades.
- \* Asegurar la diversidad y amplia representación.
- \* Establecer líneas de comunicación.
- \* Compartir las formas de liderazgo.
- \* Fijas objetivas y metas claras.
- \* Estimular la participación de todos.
- \* Fomentar la confianza y la cooperación.
- \* Realizar reuniones periódicas de evaluación y otras acciones.

## **OCHO PASOS DE LA METODOLOGÍA WOLA**

### **Paso 1. Análisis y priorización de problemas**

Definiendo una acción específica frente a un problema determinado que se desea superar. Etapa que se iniciará con la identificación y desagregación de los problemas hasta ubicar el problema específico a abordarse. Posteriormente se identificarán los componentes y los elementos causales del problema, una técnica útil para ello será la lluvia de idea, ejemplos: Escasez de agua en tiempo de sequía, falta de sistemas de agua potable en algunas comunidades, en las que se necesita mejoramiento o ampliación. falta de ambientes para reunirse, infraestructura educativa, postas sanitarias, malas condiciones en las viviendas.

Escuelas y postas sanitarias carecen de equipamiento adecuado para brindar buena atención.

En temporada de lluvia y con la crecida del caudal de las quebradas, algunas comunidades no pueden ser cruzadas para ir a la capital del distrito, al hospital.... Algunos años la producción es mala por factores climáticos.

Los productos son mal remunerados...

En la elaboración del árbol de problemas se identificarán las necesidades más sentidas, traducidas en problemas dentro de la comunidad.

Es importante resaltar que la magnitud y dimensión de los problemas identificados pueden ser muy grandes, como por ejemplo, los sistemas de agua, que en muchos casos requerían de grandes inversiones para beneficio de varias comunidades, sin embargo, estas no podían ser ignoradas.

### **Paso 2. Construcción de la propuesta**

En este paso se precisará la mayores posibilidad de éxito; la identificación clara y precisa de la propuesta ayudará a vislumbrar la dimensión del qué y el cómo, elementos que constituirían la base de la campaña.

Un ejemplo de la redacción que hizo una comunidad de Bolivia es la siguiente:

«Queremos que el gobierno municipal mejore el sistema de agua de la comunidad de Guirayurarenda». A partir de esta formulación, se elaboraron junto a la comunidad, perfiles de proyectos que fueron presentados para su incorporación en el POA 2004.

### **Paso 3. Análisis de los espacios de decisión**

Una vez establecido claramente lo que se quiera lograr, procederemos a analizar los espacios de decisión, es decir, identificar quien tiene el poder de decisión sobre la propuesta.



Estas preguntas ayudaran a identificar a estos actores:

¿Quién tiene el poder de decisión para viabilizar la propuesta?

Permitirá identificar al actor que finalmente tomara la decisión. Este actor principal será denominado el «blanco de la campaña»

- ¿Cómo se toma la decisión?

Ayuda a clarificar si existen procedimientos formales e informales para la toma de decisiones. Entre los procedimientos formales identificados están las personas y/o comisiones específicas, reuniones u otras instancias como las sesiones del consejo municipal o reuniones de planificación y las no formales como las relaciones políticas, compadrazgo, amistad, entre otros. De esta forma se procede a identificar a la(s) persona(s) que tienen poder de decisión para incorporar las propuestas en el POA. En la identificación del «blanco» en cada municipio, se podrá constatar que este, en la mayoría de los casos, es el alcalde, seguido del primer regidor y en menor grado los demás regidores/as.

#### **Paso 4. Elaboración del Mapa de Poder**

Etapa en la cual se identificará quien o quienes son los actores políticos y sociales relacionados con la decisión de la propuesta. Se identificará a las autoridades que apoyarán, los que se opondrán y los indecisos.



#### **Paso 5. Autoanálisis**

Donde se identificarán las fortalezas y debilidades de la organización que impulsará la campaña de Incidencia Política.

Las comunidades identifican las mismas, en su relación con el sector público, medios de comunicación, poder de convocatoria, representatividad, papel de las mujeres, disponibilidad de recursos y capacidad de investigación.

#### **Paso 6. Elaboración de la Estrategia de Influencia**

Etapa en que se definirán los mecanismos a través de los cuales se podrá incidir en los espacios de decisión para ganar o motivar a los aliados e indecisos y neutralizar a los oponentes.

Las estrategias que formulen las comunidades, obedecerán a las relaciones existentes con la organización comunal o zonal y con personas que trabajan en las instituciones del gobierno local municipal.

## **Paso 7. Elaboración del Plan de Actividades**

Se identificarán las tareas concretas para implementar la estrategia y de esta manera alcanzar las metas planteadas.

## **Paso 8. Evaluación continua.**

Durante la ejecución de las campañas, cada comisión comunal responsable de ejecutar el plan de acción, después de entrevistarse con las autoridades municipales, organiza reuniones de seguimiento.

Allí se evaluarán los avances y los obstáculos que se presenten, en base a algunas preguntas como: ¿Qué se está haciendo bien? ¿Qué se está haciendo mal? ¿Han surgido aliados, indecisos u oponentes que no se habían previsto? ¿Se ha logrado el apoyo concreto de otros sectores y neutralizar a los opositores? ¿Cómo participa cada persona y como cumple sus tareas? ¿Las mujeres han tenido la posibilidad de hablar en público y coordinar reuniones?

## **Cuarta Parte**

### **«Mapa del poder» : Análisis del espacio de decisión y su construcción**

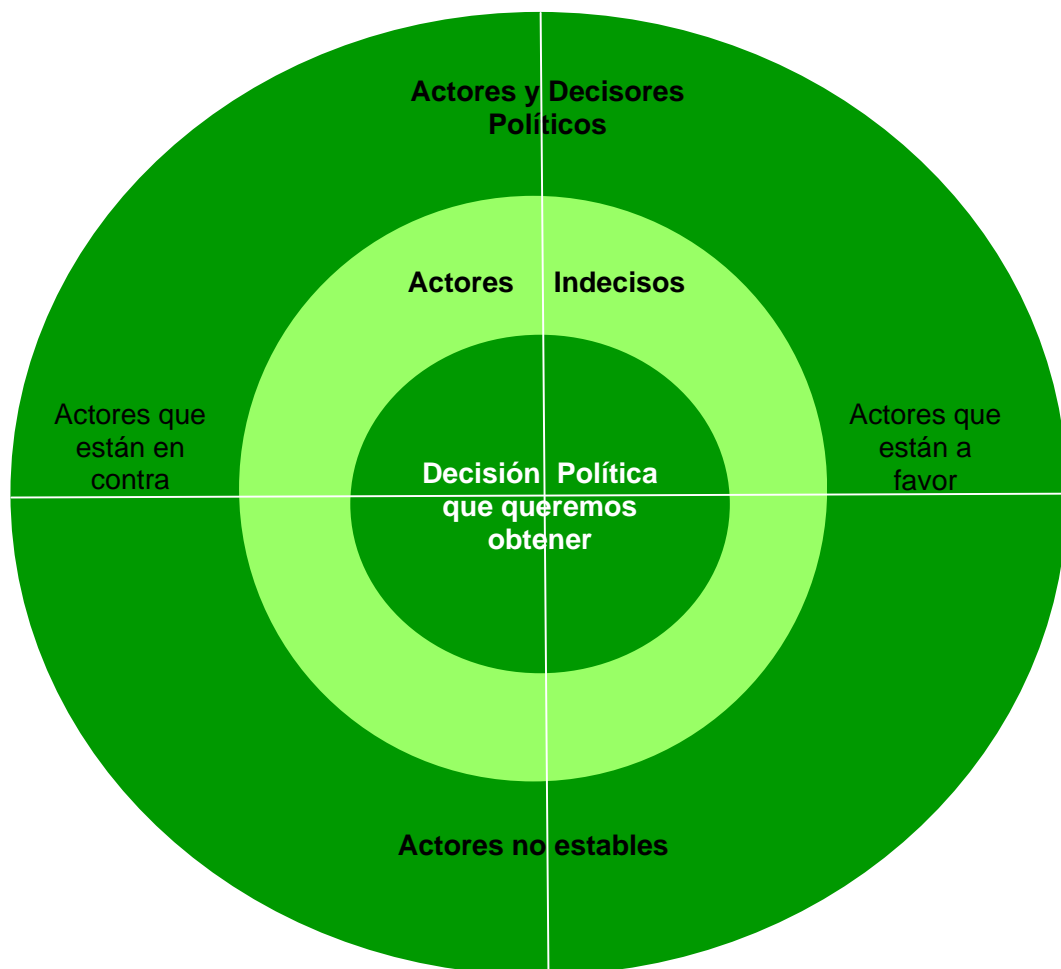
Uno de los temas más complejos en la elaboración de las propuestas de incidencia es el relacionado con el espacio de decisión respecto al problema priorizado y, sobre esa base, la elaboración del «Mapa del poder», que consiste en la lista de personas y organizaciones que influyen más sobre las personas con poder de decisión en la entidad pública competente. Pueden ser listas cortas o muy amplias. Las guías para elaborarlo suelen incluir preguntas que apuntan a identificar aliados, opositores, indecisos, a partir de identificar los intereses y orientaciones de unos y otros.

La forma más útil de representar el mapa del poder es al interior de una circunferencia, en el centro del cual ubicamos la decisión política que queremos obtener. En el conjunto del círculo ubicamos a los diversos actores y se han establecido los siguientes criterios:

- El semicírculo superior lo reservamos para actores y decisores políticos, la mayor parte de los cuales serán, seguramente, actores estatales.
- El inferior lo reservamos para actores no estatales que inciden sobre los primeros.
- En la parte derecha ubicaremos a los actores que están a favor de la decisión política por la cual hacemos incidencia.
- En la parte izquierda a los actores que están en contra
- En el medio a los actores indecisos.

- Los actores estarán más o menos lejos del centro del círculo de acuerdo al poder que tengan para tomar decisiones o para incidir en los que toman decisiones.

Utilizando los materiales adecuados podremos ir moviendo a los actores de acuerdo a cómo avance el proceso de incidencia. El mapa «óptimo» es aquel en el cual se logra que la mayoría de decisores se encuentre en el cuadrante superior derecho del círculo. Y que la densidad de actores sea más fuerte en la porción que toca la solución del problema.



## DISEÑO PARTICIPATIVO DE LA PROPUESTA

<p>✓ Identificar las acciones que permitan construir una propuesta políticamente coherente, técnicamente solvente y socialmente asentada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ ¿Qué experiencias exitosas de organización, movilización, negociación hemos tenido?</li> <li>✗ ¿Podemos reeditarlas?</li> <li>✗ ¿Qué experiencias exitosas conocemos de otros?</li> <li>✗ ¿Podemos reeditarlas?</li> <li>✗ ¿Cuáles son las más viables aquí y ahora?</li> <li>✗ ¿Qué actor toma la iniciativa?</li> <li>✗ ¿Cuál es el Problema?</li> <li>✗ ¿Cuál es el espacio de decisión?</li> <li>✗ ¿Cuál es el mapa de poder en este espacio?</li> <li>✗ ¿Cuál es la propuesta diseñada y canalizada?</li> <li>✗ ¿Se movilizan actores nacionales e internacionales?</li> </ul>	<p>➤</p>
<p>✓ Identificar los componentes políticos a tener en cuenta en la construcción de la propuesta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ ¿En que valores se basa la propuesta?</li> <li>✗ ¿Qué relación tiene la propuesta con los programas de las principales fuerzas políticas?</li> </ul>	<p>➤ Es posible construir un propuesta que se base en valores, creencias, puntos de vista compartidos, por un sector significativo o mayoritario de la comunidad.</p>
<p>✓ Identificar los componentes técnicos a tener en cuenta en la construcción de la propuesta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ ¿Qué aspectos técnicos incluye la propuesta?</li> <li>✗ ¿Quiénes pueden aportar a la construcción de estos aspectos?</li> </ul>	<p>➤ Existen argumentos y respuestas técnicamente fundados que permiten solucionar el problema</p>
<p>✓ Identificar los componentes subjetivos (éticos, culturales, emocionales que debe incluir la propuesta)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ ¿A qué valores morales apela la propuesta?</li> <li>✗ ¿Qué aspectos de la identidad social están en juego en la propuesta?</li> <li>✗ ¿Qué símbolos merecen resumir el contenido de la propuesta?</li> </ul>	<p>➤ Las decisiones y acciones sociales se basan no sólo en las consideraciones racionales, también en las motivaciones subjetivas</p>

#### Recomendaciones:

- Recordar que es mejor ganar algo que nada, las propuestas muy extensas, con varios objetivos y políticas a modificar o cambiar, resultan complicadas de ser impulsadas, comenzando por el hecho de que difícilmente captará la atención e interés de las personas con poder, siempre es preferible propuestas concretas, con problemas claros y soluciones claras.
- Las propuestas vagas no generan compromisos en las personas con poder de decisión. Las propuestas vagas, imprecisas, pueden ser fatales para el grupo de iniciativa, por los riesgos de interpretación diferenciada.
- Siempre es necesario identificar a los principales decisores.

## Quinta Parte

### PERSPECTIVA DE DERECHOS

#### ¿Qué es la perspectiva de Derechos?

Decir que la alimentación adecuada, la vivienda digna, la educación básica, un trabajo que nos permita sentirnos útiles y ganarnos el sustento, son necesidades humanas, es correcto, pero es una mirada desde el enfoque de las necesidades humanas. Nombrarlas como necesidades no nos dice nada acerca de quién es responsable de satisfacerlas. Decir en cambio, que son derechos indica que el Estado tiene obligaciones respecto a su satisfacción. No se trata sólo de una obligación ética sino también de una obligación jurídica.

	Local	Regional	Nacional
Identificación			
Breve Descripción			
Actores Relevantes			

Ejemplo	Poder Abierto	Poder Cerrado	Poder Invisible

**Los actores del proceso protagonistas, aliados, adversarios:** El debilitamiento del tejido social y de las identidades

Principales Actores Extra-Municipales	Roles
1. Autoridades y Funciones del Ministerio de Salud	➤ Promueven la aplicación de la “Ley Especial de Descentralización del Estado y de Participación Ciudadana” Asumen el proyecto de conformar el SDS. Como un logro del proceso de descentralización que impulsan
2. Operadores de los Servicios Centralizados de Salud	➤ Inicialmente resisten y se oponen a la descentralización de servicios de salud, puesto que advierten riesgos de inestabilidad laboral y pérdida de derechos adquiridos. Negocian, se incluyen y apoyan la conformación del SDS.
3. ONG's, Instituciones Nacionales, Organismos Internacionales y Países Amigos	➤ Apoyan el proceso de Asistencia Técnica y Recursos financieros, sin interferir en las decisiones locales respecto a políticas formas organizacionales y características localmente definidas del SDS.

Mientras que en el ámbito intra-municipal los Actores de Incidencia Política son los siguientes:

## En el ámbito Intra-municipal

### Los Actores de Incidencia Política en el Proceso son los Siguietes

6. Los Usuarios del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los usuarios han debido someterse a los procesos formativos asociados al enfoque preventivo de la salud y orientados a modificar conductas higiénicas y alimentarias no saludables</li> </ul>
1. El Alcalde en su coindición de Líder Político	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomenta y promueve un sostenido e innovativo proceso de participación ciudadana y movilización de recursos locales sin el cual la constitución y exitoso funcionamiento del 50% no habría sido posible.</li> </ul>
2. El Concejo Municipal de .....con fuerte participación de las élites políticas tradicionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicial obstaculización del proceso por vía de la formalidad normativa (Ordenanzas, Reglamentos) y de procedimiento. Posteriormente y por presión a la ciudadanía, a la que los concejales representan involucrada en procesos representativos, el Concejo se suma</li> </ul>
3. La Unión de Organizaciones Campesinas de .....	<ul style="list-style-type: none"> <li>La unión de organizaciones juegan un importante rol en la configuración del 50% bajo los principios de la universalidad, equidad, calidad, eficiencia, participación y control social, aparte de promover la armonización y complementariedad de los conocimientos y prácticas curativas tradicionales indígenas con las prácticas médicas tradicionales.</li> </ul>
4. La Asamblea de Unidad Comunal y el Comité Intersectorial de Salud CIS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El CDS posibilita acuerdos entre los diversos actores a los que involucra en el proceso, mantiene un sistema de planificación participativa que orienta la evolución y manejo del 50% en consistencia tanto con los planes y políticas nacionales como con los locales, es un espacio de negociación de establecimiento de acuerdos e intercambio de saberes.</li> </ul>
5. El personal técnico responsable de la Administración del 50%.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muchas de las iniciativas para innovar y mejorar la administración del 50% han sido formuladas por el personal técnico.</li> </ul>



Resultados	Se Reconocen como logros del Proceso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han transferido y están en manos del gobierno local y de la comunidad organizada ..... los Servicios de Salud Pública.</li>   <li>• La transferencia de servicios de salud al gobierno local y a la comunidad organizadada ha derivado en la conformación de un sistema integral e integrado de salud adaptado a las características, condiciones y requerimientos de la comunidad y sus habitantes.</li>   <li>• En la actualidad la ciudadanía percibe a la salud como uno más de sus derechos y acude a los centros de salud en virtud de que ha mejorado la calidad de los servicios de salud.</li>   <li>• La aprobación del Concejo municipal de una ordenanza, mediante la cual se declara a la comunidad .....de comunidad saludable ha permitido que a la hora de asignar rcurso presupuestarios el gobierno local otorgue prioridad a la medicina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La constitución del consejo intersectorial de salud CIS.</li>   <li>• Organos de decisioón y corrdinación de políticas públicas del sector.</li>   <li>• La creación del sistema ceentral de salud SIS. Con integración de la medicina occidental y ancestral.</li>   <li>• Habitación y acreditación de parteras y promotores de salud ancestrales.</li>   <li>• La implementación de medicina ancestral con énfasis en la promoción y atención primaria de salud.</li>   <li>• El mejoramiento de la infraestructura, mayor capacidad decisoría, dotación tecnológica y de equiposa las unidades operativas de la red de servicios de salud.</li> </ul>

## Sexta Parte

### FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS PROTAGONISTAS DE LA INCIDENCIA

Una cuestión indispensable para construir un Plan de Incidencia (frecuentemente olvidada) es la identificación de las fortalezas y debilidades de los protagonistas, respecto a las capacidades que se necesitan.

Si hay dificultades para identificar las capacidades que necesitamos, puede ser útil revisar el otro componente que elaboramos en la unidad anterior: «Diseño participativo de la propuesta». Allí identificamos diversos componentes de la propuesta.

Pues bien, para cada uno de ellos se requieren capacidades específicas. Identifíquelas y establezca prioridades.

Culminado con lo anterior podemos pasar a identificar las fortalezas y debilidades de los protagonistas.

El autoanálisis es el ejercicio de reflexión para definir la forma de organización de los promotores de la incidencia política, es decir de las coaliciones. Para tal efecto, el autoanálisis debe abordar los tres ejes siguientes:

- Identificar las fortalezas y debilidades en cuanto a incidencia política en general y a la propuesta específica que se va a impulsar, en particular.
- Identificar las posibles soluciones para las debilidades detectadas.
- Seleccionar dos o tres medidas concretas para fortalecer el grupo.
- Con relación a las fortalezas y debilidades, estas deben ser analizadas e identificadas respecto a cuatro ámbitos:



Ámbitos	Aspectos
<b>Situación Organizativa de la Coalición</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Representatividad y legitimidad.</li> <li>- Cobertura de la Organización</li> <li>- Calidad del Liderazgo.</li> <li>- Capacidad de la convocatoria y de la movilización.</li> <li>- Equidad de género interna.</li> <li>- Niveles de consenso y claridad de visión y misión.</li> </ul>
<b>Las Inter-relaciones con</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituciones del Estado</li> <li>- Sectores de sociedad civil</li> <li>- Modios de comunicación</li> <li>- Personajes influyentes</li> <li>- Formadores de opinión pública</li> </ul>
<b>Capacidades de</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de Información, generación de conocimiento, (investigación).</li> <li>- Información sobre el funcionamiento del Estado.</li> <li>- Planificación estratégica y de gestión.</li> <li>- Lobby, cabildeo y advocacy.</li> <li>- Trabajo con los medios.</li> <li>- Monitoreo y evaluación.</li> <li>- Conocimiento de la problemática y procedimientos de toma de decisiones con</li> </ul>

	relación al tema elegido.
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Humanos.</li> <li>· Materiales</li> <li>· Económicos.</li> <li>· Técnicos</li> </ul>

### **Construyendo un Plan de Incidencia: Estrategias y acciones de incidencia**

En él se sintetiza todo lo trabajado anteriormente.

**En el primer paso** no sólo definiremos el tema, también tendremos que identificar qué decisión del poder podría ser la solución al problema mencionado. Una buena caracterización tanto del problema como de la alternativa facilita la definición de las estrategias.

**El segundo paso** nos permitirá identificar tanto los blancos de la incidencia como los protagonistas de la misma. Las estrategias son líneas de acción que vinculan a los protagonistas con los blancos. Podrían ser representadas en el «mapa de poder» como flechas que parten de los protagonistas y llegan a los blancos.

**El tercer paso es el «diseño participativo»** que es, de hecho, una estrategia en sí misma. O varias. Por un lado, es un proceso de construcción de alianzas o coaliciones, lo cual modifica las relaciones de fuerza en torno al problema que queremos solucionar. Por otro lado, es un proceso de construcción de argumentaciones que incidirán sobre los decisores políticos, sobre la opinión pública, sobre los poderes fácticos.

**El cuarto paso podría ser definido como las «estrategias de fortalecimiento» de los actores de la incidencia.**

**En el quinto paso** se trata de seleccionar las estrategias generales y complementariamente priorizar las actividades por cada una de las estrategias.

Ejercicio: Con este marco de referencia y teniendo muy presente el mapa de poder elaborado previamente, proponemos desarrollar el siguiente ejercicio:

#### **¿Cómo incidir directamente sobre los decisores?**

**(Por lo general se trata de las autoridades políticas a las que corresponde resolver el problema, pueden haber varias: gobierno local distrital, gobierno regional**

Objetivo	Preguntas Motivadoras	Supuestos
• Incidir indirectamente a través de actores políticos y sociales diversos.	- ¿Cuál es la mejor argumentación para cada una de las fuerzas que actúan en el escenario político? - ¿Qué información requiere?	Las autoridades directamente responsables son sensibles a la presión de diversas fuerzas políticas y de otros actores importantes.
• Incidir en la opinión pública local y nacional para que se movilice a favor de la propuesta planteada	- ¿Cuáles son los principales generadores de la opinión pública?.y ¿De que manera podrían ser ganados a la propuesta de solución para que llegue a la opinión pública o de manera directa?	Idem en relación con la opinión pública.
• Incidir en la opinión pública internacional	- ¿Qué actores internacionales estarán interesados en la propuesta? ¿Cómo llegar a ellos?	Idem

### Algunas recomendaciones

- Si la propuesta de incidencia no genera interés en las personas con poder de decisión o en sus aliados, se deben realizar las estrategias de sensibilización de personal y con los medios de comunicación, para posicionar el tema en la agenda pública.
- Si no hay voluntad política en los decisores, se deben aplicar mejores estrategias de organización, sensibilización y con los medios de comunicación.
- Si la falta o la inconsistencia de la información genera una respuesta inadecuada, se debe mejorar las estrategias relacionadas con el cabildeo.
- Si no existen capacidades de movilización social para el momento apropiado, debe ponerse énfasis en las estrategias de organización, sensibilización y trabajo con los medios de comunicación.
- Si algunos integrantes del Grupo de Iniciativa no tienen mucha credibilidad con la persona decisiva o con sus aliados, será importante el trabajo de cabildeo con las personas aliadas e inclusive con los indecisos.
- Las actividades que se prioricen por estrategia general deben guardar coherencia con esta y con el conjunto de las actividades del plan de incidencia política.
- Si se ve por conveniente, pueden crearse comisiones de trabajo en las actividades necesarias.
- Con este marco de referencia y teniendo muy presente el mapa de poder elaborado previamente, le proponemos desarrollar el siguiente ejercicio:

## EJERCICIO

**¿Cómo incidir directamente sobre los decisores?** (Por lo general se trata de las autoridades políticas a las que corresponde resolver el problema, pueden haber varias: gobiernos locales distritales, gobierno regional.... etc.)

- Identificación de los decisores
- Propuesta que se trata de hacer llegar
- Medio más adecuado para la propuesta
- Responsable(s) de la estrategia

**¿Cómo incidir en quienes influyen sobre los decisores directos?** Es decir, cómo incidir sobre los partidos políticos y otros actores con gran influencia (iglesias, universidades, colegios profesionales, gremios empresariales, etc.).

- Identificación de partidos y actores con influencia
- Propuesta que se trata de hacer llegar
- Medio más adecuado para la propuesta
- Responsable(s) de la estrategia.

Las estrategias son el conjunto de orientaciones que se prevé desarrollar para lograr los objetivos programados.

Las estrategias se eligen sobre la base de dos cuestiones fundamentales: De los intereses de las personas que influyen sobre los decisores, según el mapa del poder; y de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los promotores de la incidencia política.

En términos generales, las orientaciones clave de las estrategias son básicamente:

- Reforzar la voluntad de los aliados
- Motivar a los indecisos para que se definan
- Neutralizar a los opositores



**¿Cómo incidir directamente sobre los decisores? Por lo general se trata de autoridades políticas a las que corresponde resolver el problema, pueden haber varias, gobierno, parlamento etc.**

Identificación de los Decisores	Propuesta que se trata de hacer llegar	Medio más adecuado para la propuesta	Responsable(s) de la estrategia

¿Cómo incidir en quienes influyen sobre los decisores directos? Es decir, cómo incidir sobre los partidos políticos y otros actores con gran influencia (iglesia, universidades, colegios profesionales, gremios empresariales...)

Identificación de partidos y actores con influencia	Propuesta que se trata de hacer llegar	Medio más adecuado para la propuesta	Responsable(s) de la estrategia

Visión integradora y no excluyente de los principales actores involucrados: Municipio e instituciones públicas.

- Movilización de la opinión pública para presionar la toma de decisiones políticas y lograr apoyo a las iniciativas.
- Cabildeo y diálogo político, personal e institucional, al más alto nivel.
- ¿Cómo incidir en los generadores de opinión pública? Es decir, medios de comunicación, personajes influyentes.
- Identificación de medios, celebridades, personalidades, etc.

¿Cómo incidir en los generadores de opinión pública? Es decir, medios de comunicación, personajes influyentes, celebridades.

Identificación de medios, personalidades...	Mensaje que se trata de hacer llegar	Medio más adecuado para el mensaje	Responsables de la estrategia.

¿Cómo incidir directamente en la sociedad, en la opinión pública?

Identificación de los sectores sociales a ser influenciados	Mensaje que se trata de hacer llegar	Medio más adecuado para el mensaje	Responsables de la estrategia.



## **Construyendo un Plan de Incidencia: Formulando una estrategia de medios para la incidencia**

El éxito de una campaña de incidencia política depende en gran medida de la capacidad de generar opinión pública favorable a través de los medios de comunicación. La comunicación por su naturaleza fundamental merece atención especial en la elaboración del plan de incidencia política.

### **MONITOREO Y EVALUACIÓN**

Para el monitoreo del tema y la propuesta de la campaña

#### **Asunto Indicadores**

- Avances en la inserción del tema en agenda pública
- Número de veces que se ha tratado el tema en los espacios de decisión.
- Número de veces que se ha tratado el tema en la agenda pública más amplia.
- Número de eventos especializados del tema.
- Menciones del tema en medios de comunicación.
- El monitoreo genera la información básica para la evaluación.

#### **La evaluación**

Evaluación es una palabra que significa en términos generales «valorar, fijar el valor de una cosa».

**En el campo de la planificación y gestión, evaluar es** hacer un balance retrospectivo y prospectivo de los procesos y actividades que se vienen cumpliendo mediante el plan de incidencia, para detectar donde deben reforzarse las acciones y qué reorientaciones deben hacerse. La evaluación debe ser asumida como una reflexión crítica y rigurosa de los avances, debe estimar los efectos e impactos. Evaluar es un componente indispensable del plan de incidencia y su gestión.

Evaluar es el proceso de verificación de la eficiencia y eficacia del plan de incidencia política, sus estrategias y las actividades previstas en cada uno de sus pasos.

#### **Para evaluar nos podemos plantear algunas preguntas:**

Grado de institucionalización de la propuesta de los cambios obtenidos Número total de eventos en los que el tema se trató.

#### **Sondeos de opinión, focus groups.**

- ¿La propuesta se ha ampliado? ¿Se ha reducido? ¿Los cambios han sido fruto de una evaluación sistemática y de decisiones consensuadas?
- ¿Se han logrado cambios con relación al tema de la campaña?
- ¿Qué tipo de cambios? ¿Qué cambios no se lograron? ¿Por qué?
- ¿Cuál es la garantía institucional de los cambios? ¿Qué amenazas existen que puedan afectar los cambios obtenidos?
- Identificación de los impactos de la propuesta inicial en los diversos campos (reacciones en medios, encuestas, focus groups).

## Para el monitoreo en relación con el mapa del poder

### Asunto Preguntas

#### Pertinencia del mapa

- Comportamiento de los actores respecto a la propuesta
- Empoderamiento de los protagonistas, fortalecimiento de sus organizaciones
- Composición y recomposición de la correlación de fuerzas
- ¿Incluye el mapa original a todos los actores relevantes?
- ¿Los ubica adecuadamente?
- ¿Se ha registrado adecuadamente la evolución de los actores en el mapa?
- ¿Se ha prestado particular atención a los procesos desarrollados por los protagonistas?
- ¿Se han registrado adecuadamente los cambios globales?
- ¿Se han analizado estos cambios?

## Para la evaluación final del mapa del poder

### Asunto Preguntas

#### Utilidad global del mapa.

- Resultados con relación a los protagonistas y aliados.
- Resultados con relación con sectores indecisos.
- Resultados con relación con los adversarios de la propuesta.
- A lo largo del proceso ¿ha servido el mapa para tomar las decisiones más importantes con relación al proceso?
- ¿Coincide la versión final del mapa con los resultados de la campaña?
- ¿Ha registrado el mapa un proceso de fortalecimiento del campo a favor de la propuesta?
- ¿Ha registrado el mapa los procesos de desplazamiento de los sectores indecisos?
- ¿Cómo ha registrado el mapa los procesos al interior del campo adversario?



### Asuntos Preguntas

- ¿Se logró formular propuestas claras de políticas públicas para resolver el problema?
- ¿Se lograron cambios concretos en las políticas públicas?
- ¿Se fortalecieron las organizaciones que participaron en la iniciativa?
- ¿Se fortaleció y legitimó el grupo coordinador?
- ¿Qué cambios se produjeron en las relaciones de poder entre las decisiones y las organizaciones de la sociedad civil?
- ¿Qué cambios se han producido en las relaciones democráticas entre actores públicos y privados?

## Las corrientes de opinión

Como no todas personas ni grupos sociales coinciden en los enfoques y juicios ni piensan lo mismo ante un hecho, surgen, lo que se ha denominado corrientes de opinión, algunas mayoritarias y más dominantes que otras, que se caracterizan por ser cambiantes y dinámicas.

Podemos identificar tres etapas en el proceso de desarrollo de corrientes de opinión: informativa, de profundización y de consolidación. Esta última etapa es la meta de cualquier estrategia de medios en una campaña de incidencia política que buscaría generar una corriente de opinión mayoritaria que apoye con acciones una propuesta de solución concreta y que este apoyo se revierta en decisiones favorables de parte de las personas dentro del gobierno con el poder de decisión en las políticas públicas.

Es fundamental tener muy en cuenta a los y las líderes de opinión como personas claves en el plan de incidencia política que por lo tanto requieren de una atención especial en la estrategia de medios.

**La propaganda popular:** No debe olvidarse el uso de pasacalles, afiches, volantes, vallas, murales, camisetas, botones, videos que pueden resultar económicos y de gran impacto en la opinión pública.



# **ANEXOS**

## Los roles de los gobiernos locales

Corresponde a los gobiernos locales de la región, asumir los roles necesarios para profundizar la descentralización, afirmar la democracia y generar mayores condiciones para el desarrollo local sostenible (Carta de Ñuñoa, 2002).

Destacan entre estos roles, los relacionados con:

- Acelerar la implementación del desarrollo sostenible local (integrando las dimensiones económica, social, ambiental e institucional de los procesos de desarrollo).
- Impulsar la cultura de sostenibilidad (reorientando las políticas, programas y proyectos).
- Impulsar la democracia, la equidad y la igualdad (todo ello sobre la base del respeto al principio de que los beneficios de la sostenibilidad constituyen un derecho y una tarea de todos y todas).
- Combatir la pobreza social (de modo coherente con la búsqueda de una vida digna para todos, y el uso eficiente y justo de los recursos).
- Garantizar la paz, la justicia y la seguridad (fomentando consensos explícitos sobre ellos).
- Proteger los bienes comunes (aire, el clima, el agua, el suelo, la biodiversidad, la salud y los alimentos).
- Hacer un buen gobierno (bajo el liderazgo democrático de las autoridades municipales, expresado en gestiones responsables, participativas, transparentes, eficaces y eficientes).

Para ello, muchos gobiernos locales han asumido compromisos para promover procesos de desarrollo local sostenible (Agenda Local 21 - AL21), reestructurar las municipalidades (ajustando la organización municipal), invertir en líderes locales y en la comunidad (formando dirigentes, líderes y facilitadores), fortalecer la participación y concertación ciudadana (institucionalizando la corresponsabilidad en la adopción de las decisiones y el seguimiento correspondiente), utilizar instrumentos y herramientas eficaces (diagnósticos, inventarios, planes, presupuestos, gobierno electrónico, rendición de cuentas, fiscalización ciudadana), fomentar la cooperación entre los diferentes niveles y esferas de gobierno (afirmando las articulaciones intergubernamentales, especialmente en la formulación de políticas públicas nacionales y regionales) y evaluar los impactos de los compromisos asumidos (la adhesión a estos roles es necesaria, pero insuficiente, es fundamental diseñar e implementar el monitoreo y la evaluación amplia, especialmente de los impactos).

VARIABLES	COLOMBIA	ECUADOR	BOLIVIA	PERÚ
Personas que miran el 2011 con esperanza.	79%	56%	47%	45%
Personas que tienen interés en asuntos internacionales.	63%	45%	52%	53%
Los Problemas más importantes del país	Desempleo 24%	Económicos 18%	Políticos 47%	Económicos 25%
La economía de mercado es el único sistema que desarrollará el país.	61%	55%	54%	48%
El Estado logra que se cumplan todas las leyes.(entre 1, 0 cumplimiento y 10 cumplimiento total)	5,7	5,8	5,2	4,4
¿Cuán justificable cree que es evadir impuestos? (entre 1, 10 y nada)	3,7,	3,1	3,7	3,6
Las Instituciones públicas funcionan bien o muy bien	27%	29%	14%	7%
Satisfacción alta por los servicios básicos prestados por el Estado.	32%	31%	23%	19%
¿Los funcionarios públicos son corruptos?	66,1%	74,5%	67,5%	75,4%
Entre los políticos ¿hay más corrupción que en el resto de la sociedad?	68%	61%	51%	63%
Progresos en la lucha anticorrupción en los últimos años.	59%	49%	52%	17%
¿Considera que los pobres son los más discriminados?	30%	25%	25%	40%
En política las personas no dicen lo que piensan.	74%	50%	58%	66%
La democracia garantiza la libertad para participar en política.	50%	48%	61%	50%
Los gobiernos nacionales gobiernan para los intereses poderosos.	69%	66%	60%	88%

No importa si el gobierno no es democrático si resuelve los problemas económicos.	49%	50%	39%	56%
Sin los partidos políticos no puede haber democracia.	56%	39%	53%	45%
Se tiene mucha o lago de confianza en los partidos políticos.	20%	15%	12%	11%
En democracia las desigualdades permanecen igual.	-	43%	45%	43%
Los ciudadanos son iguales ante la Ley	34%	26%	25%	15%
Grado de participación en la política	11%	8%	7%	4%
Lo más efectivo para cambiar las cosas es elegir a los que defienden mi posición.	48%	48%	52%	45%
Lo más efectivo para cambiar las cosas	14%	22%	14%	21%
La democracia en mi país funciona peor que en el resto de América Latina.	19%	21%	37%	40%

Tipo de Política	Alcances
<b>Regulativas</b>	Tienen como objetivo dictar normas que regulen y limiten una actividad. Así por ejemplo, el nivel de ruido generado por los centros de diversión a la tasa de alcoholemia (eventualmente, puedes generar conflicto, puedes generar conflictos en algunos grupos de interés)
<b>Distributivas</b>	Distribuyen los beneficios o privilegios a sectores de la sociedad, o a espacios/ territorios concretos, construcción de una carretera por ejemplo.
<b>Redistributivas</b>	Tienen que ver con el modo en que se distribuye la riqueza, la renta nacional, políticas educativas, sanitarias, de pensiones, generan beneficios a amplios sectores de la sociedad. Ejemplo el incremento de presupuesto de educación, generan más conflictos que en el primer tipo, particularmente en las relaciones empresas sindicatos.
<b>Constitucionales</b>	Modifican las reglas de juego político, crean o reforman instituciones.



## Bibliografía

1. **Alanis Huerta, Antonio.** «La gobernabilidad posible». 2005. [www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/política](http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/política).
2. **ASOCAM.** «Cómo actores sociales inciden en políticas públicas ». IX Seminario Taller Latinoamericano. Conclusiones. Cochabama, Mayor del 2006. [www.asocam.org](http://www.asocam.org).
3. **Ballón E. Eduardo.** «Prácticas y Métodos para el Diálogo Público y la Incidencia Política en América Latina». Agosto, 2007. El autor cita en esta parte la fuente siguiente: PREVAL-DIDA: Sistematización de experiencias locales de desarrollo rural, versión electrónica, Lima, sin fecha, 2007. [www.fidamerica.org/resumen.php](http://www.fidamerica.org/resumen.php)
4. **CEPAL.** «Gobernabilidad democrática e igualdad de género en América Latina y El Caribe». 2006. [www.eclac.cl/Mujeres/proyectosygobernabilidad/manual](http://www.eclac.cl/Mujeres/proyectosygobernabilidad/manual)
5. Centro de implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC). «Guía Práctica de Incidencia Política para organizaciones Intermedias en y con organizaciones de base». Elaborada por Maribel Almeida C. y Mireya Villacis, febrero del 2008. <http://www.cippec.org/nuevo/pics/guiapracticaincidenciapolitica/>
6. **Gonzales Martín, Miguel.** «Redes internacionales de ONGD para la Incidencia Política». [Http://www.alboan.org/portal/documentos.aspx](http://www.alboan.org/portal/documentos.aspx)
7. **Lahera Parada, Eugenio.** «Introducción a las políticas públicas». Fondo de Cultura Económica. 2002.
8. **Lahera, Eugenio.** «Política y políticas públicas». Serie políticas sociales, N° 95, 2004. División de Desarrollo Social. CEPAL. [www.eclac.org/publicaciones/xml](http://www.eclac.org/publicaciones/xml)
9. **Morse, Richard:** «La Herencia de América Latina», Plural, N° 46, México, Julio de 1975.
10. **O'Donnel, Guillermo** (2004). «Acerca del Estado en América Latina Contemporánea: Diez tesis para discusión». En La democracia en América Latina: Hacia una democracia de ciudadanas y ciudadanos. Contribuciones para el debate ». PNUD, Argentina 2004.
11. **PNUD.** «Informe sobre la Democracia en América Latina: Hacia una democracia de ciudadanas y ciudadanos». <http://www.undp.org/spanish/prodda7informeProddal.html>
12. Red Perú de iniciativas de Concertación para el Desarrollo **Local.** «Guía de Incidencia Política en el Proceso Electoral. Para colaborar con los partidos en la elaboración de sus Planes de Gobierno». Lima, septiembre 2006. <http://www.redperu.org.pe>

13. **Sarmiento Anzola, Lizarbo.** «Por qué fallan las políticas públicas». [www.guajiros.edu.co/políticas/documentos/fallas](http://www.guajiros.edu.co/políticas/documentos/fallas)
14. **SDE/OPS.** «Curso de Autoinstrucción de Manejo Constructivo de Conflictos, Concertación y Herramientas para la incidencia Política». <http://www.cepis.ops-oms.org/cccursomccc/e/bienvenida.html>
15. **Sinker, Karen.** «Manual de incidencia política, comunicación y formación de coaliciones ciudadanas». [www.portalciudadano.cl/archivos/manual.pdf](http://www.portalciudadano.cl/archivos/manual.pdf)  
[www.oei.es/decadas/portadas/210.pdf](http://www.oei.es/decadas/portadas/210.pdf)
16. **WOLA.** «Manual Básico para la Incidencia Política. 2002». [www.ebpdn.org/download/download](http://www.ebpdn.org/download/download)
17. **WOLA.** «Manual para la Facilitación de Procesos de Incidencia Política». [www.wola.org/publications/atp\\_manual\\_para\\_facilitacion\\_jun\\_05.pdf](http://www.wola.org/publications/atp_manual_para_facilitacion_jun_05.pdf)
18. Tomado de WOLA. «Construyendo una estrategia de medios para la incidencia política». Impresiones y Troqueles, Managua, 2005