

**CURSO DE FORMACION POLITICA PARA LÍDERES**

**MODULO 5**

**“Incidencia Política”**

**GUIA DE  
INCIDENCIA POLITICA**

**ORGANIZAN:**

**RED PERU - INSTITUTO DE LA DEMOCRACIA PARTICIPATIVA –  
CENTRO IDEAS – ACS CALANDRIA – CARE FORTALECE**

## **INDICE**

### **I. LA SITUACIÓN DEL PAIS, LOS GRANDES DESAFIOS Y PERSPECTIVAS**

1. Necesidad de proseguir y consolidar la transición democrática y encausar los procesos de desarrollo
2. La situación presente: algunas características
3. La responsabilidad de los gobiernos regionales y locales
4. El desarrollo que necesitamos
5. Elecciones regionales y municipales 2006
6. La Red Perú y su sustento para promover una campaña de incidencia

### **II. OBJETIVOS DE LA GUIA**

1. Objetivos, alcances, marco institucional

### **III. LA INCIDENCIA POLÍTICA**

1. Aproximación a su definición
2. Justificación de la incidencia
3. Factores que contribuyen a la capacidad de hacer incidencia política
4. Cabildeo, lobby, abogacía

### **IV. LA METODOLOGÍA BÁSICA**

Primer paso.- Identificación y análisis del problema

Segundo paso.- Formulación de la propuesta

Tercer paso.- Análisis de espacios de decisión

Cuarto paso.- Análisis de los canales de influencia

Quinto paso.- Análisis FODA

Sexto paso.- Formulación de estrategias de influencia

Sétimo paso.- Programa de actividades

Octavo paso.- Evaluación continua

### **V. RESUMEN DE IDEAS CENTRALES**

### **VI. PLANES DE GOBIERNO Y ACUERDOS DE GOVERNABILIDAD**

Anexo No 1

Anexo No 2

Glosario de términos

## LA INCIDENCIA POLITICA SOBRE LOS PLANES DE GOBIERNO REGIONALES Y LOCALES

Julio E. Díaz Palacios

### I. LA SITUACION DEL PAIS, LOS GRANDES DESAFÍOS Y PERSPECTIVAS

#### 1. Necesidad de proseguir y consolidar la transición democrática y encausar los procesos de desarrollo

En el Perú necesitamos proseguir, culminar y consolidar los procesos de transición democrática iniciados el año 2001, pasando del autoritarismo a la democracia, de la exclusión hacia la inclusión de amplios sectores excluidos y su involucramiento en los procesos de desarrollo en toda escala, de la confrontación en sus diversas formas hacia una cultura de diálogo, negociación y concertación en torno a prioridades que reflejen una visión compartida de futuro del país, las regiones y las localidades.

#### 2. La situación presente: algunas características

##### 2.1 Nuestra ubicación en un ranking mundial

Son muy grandes los problemas que enfrenta el país en los diversos campos, algunos de los cuales se reflejan en la siguiente imagen panorámica, aportada por el último Informe de Competitividad 2005- 2006 del World Economic Forum, que en el Portafolio "Perú"<sup>1</sup> muestra serios problemas de competitividad que afectan al país.

En efecto, sobre una muestra de 117 países presentamos como principales desventajas ante el mundo lo siguiente:

	Ranking/117
➤ 1) Entorno macroeconómico	
➤ Ineficiencia en gastos del gobierno	103
➤ Brecha entre tasas de interés	94
➤ Ahorro Nacional	74
➤ 2) En instituciones públicas	
➤ Independencia del Poder Judicial	110
➤ Respeto a los derechos de propiedad	98
➤ Favoritismo en las decisiones por funcionarios de gobierno	89
➤ Crimen organizado	84
➤ 3) En Índices de competitividad de inversiones y negocios	
➤ Calidad de la escuela pública	108
➤ Calidad de la educación matemática y de ciencias	105

<sup>1</sup> Intervención de Raúl Delgado, representante de la CONFIEP en el Seminario Internacional "Construyendo la Agenda de la Descentralización, Gobernabilidad y Desarrollo Económico Rural". Red Perú de Iniciativas de Concertación Local / CARE-Fortalece. Lima, Abril del 2006.

➤ Calidad general del sistema educativo	104
➤ Gastos empresariales para investigación y desarrollo	89
➤ Predominio de licencias extranjeras de tecnología	82
➤ Capacidad de innovación	79
<b>➤ 4) Indicadores varios</b>	
➤ Eficiencia y efectividad de quienes formulan las leyes	115
➤ Informalidad	114
➤ Sobrecarga de regulaciones gubernamentales	114
➤ Confianza del público en sus políticos	110
➤ Eficiencia del marco legal	107
➤ La efectividad del gobierno para reducir la pobreza y desigualdad	106
➤ La calidad de las instituciones científicas de investigación	104
➤ Los costos de los negocios para protegerse del crimen y la violencia	104
➤ Los costos de aplicación de políticas agrícolas	98
➤ La confianza en los servicios de la policía	97
➤ Disponibilidad de científicos e ingenieros	96
➤ El respeto al medio ambiente en la planificación de los recursos	96
➤ Los pagos irregulares para decisiones en el Poder Judicial	96

Muchos de estos problemas, como es notorio, están presentes de diversas formas en la cotidianidad de la vida de la inmensa mayoría de peruanos residentes en las regiones y provincias del todo el país, que pagan las consecuencias de los efectos e impactos negativos la ineficiencia de los gastos públicos, el favoritismo en la toma de decisiones, la pésima calidad educativa la persistente informalidad, la ineffectividad del gobierno para reducir la pobreza y la desigualdad, la ineficiencia en la formulación de las leyes y en su cumplimiento, el poco respeto al medio ambiente, la corrupción, violencia y crimen organizado, etc.

La ineficiencia de los actores políticos o sus promesas incumplidas condicionan que de 117 países, el Perú se encuentra en el 110 lugar en cuanto a desconfianza se refiere.

## **2.2 La inequidad y grandes desigualdades**

A lo señalado, se agrega que el Perú es uno de los más inequitativos en la región de América Latina. Este es un hecho grave, acentuado los últimos años con un crecimiento económico, pero que no distribuye adecuadamente sus beneficios. Las desigualdades distributivas representan un perjuicio para las sociedades en varios sentidos. En primer lugar, no resultan éticamente admisibles, porque la concertación del poder, la riqueza y el ingreso atenta contra la posibilidad, para una gran mayoría de personas, de alcanzar una calidad de vida decente y ejercer sus legítimos derechos. En segundo lugar, cuando el origen social, la adscripción étnica, el género o la riqueza familiar influyen decisivamente los resultados, esos factores suelen opacar las diferencias de talento y esfuerzo, validando en definitiva una asignación ineficiente de los recursos<sup>2</sup>.

Al respecto, una reciente publicación del PNUD en el Perú, nos ofrece algunas cifras de la desigualdad en cinco categorías territoriales<sup>3</sup>:

<b>Circunscripción</b>	<b>Educación</b> Porcentaje de trabajadores con	<b>Salud</b> Tasa de mortalidad	<b>Ingreso</b> Salario promedio
------------------------	---	---------------------------------------	---------------------------------------

<sup>2</sup> CEPAL. La esquiua equidad en el desarrollo latinoamericano. Una Visión Estructural, una Aproximación Multifacética. Serie Informes y estudios especiales NO 14. Santiago de Chile, 2005.

<sup>3</sup> PNUD/PCM) AECI. En a Búsqueda del Desarrollo Humano. Lima, enero 2006.

	instrucción superior	Infantil (Menores de 1 año fallecidos por cada 100 nacidos vivos)	mensual
Lima Metropolitana	32%	19 niños	S/. 913
Capitales de Dptos o distritos de 100 mil o más	30%	29 niños	577
Distritos d 5 mil a 20/30 mil	24%	39 niños	528
Distritos d 5 mil a 20/30 mil	18%	53 niños	420
Distritos con menos de 5 mil	18%	61 niños	379

Elaboración. PNUD Perú. Informe sobre Desarrollo Humano 2005, sobre la base de ficha de Diagnóstico distrital a nivel Nacional. Perú 2003.

Es evidente que no hay nada que pueda justificar la existencia y mantención de semejantes desigualdades.

### 2.3 La situación de salud como reflejo de las inequidades sociales

Una de las expresiones dramáticas de la inequidad vigente en el Perú en las diversas dimensiones del desarrollo, se refleja en la situación de salud que enfrenta el pueblo peruano. En efecto, la inequidad social determina en gran medida la deficiente o mala situación de salud. En otros términos, gran parte de los problemas de salud, son consecuencia de condicionantes sociales conocidos y pueden evitarse. Al respecto investigaciones sobre determinantes sociales de la salud en el Perú, complementados con la sistematización de estudios del exterior<sup>4</sup>, ponen en evidencia irrefutable los hechos siguientes:

- A menores ingresos económicos familiares, corresponden mayores tasas de mortalidad infantil
- A mayores niveles de pobreza, mayores niveles de desnutrición, particularmente infantil
- A mayor tabaquismo y consumo d alcohol, mayores tasas de mortalidad
- A mayores niveles de exclusión social, mayores problemas de salud
- A menos relación con redes sociales y comunitarias, mayores posibilidades de morir en comparación con aquellos que cuentan con mayores relaciones sociales.
- A mayor capital social, mejores posibilidad de los servicios de salud
- A mayores niveles de educación, mayores niveles de salud
- A mayor desempleo, mayores niveles de deficiencias en salud
- A mayores niveles de exigencia y bajos niveles de apoyo social en los centros de trabajo, mayores patologías cardiovasculares
- Durante los primeros seis años de vida, se define la base para un crecimiento sano y el desarrollo positivo en los años posterior de la vida

<sup>4</sup> MINSA. Determinantes Sociales de la Salud en el Perú. Cesar Lip y Fernando Rocabado. Cuaderno de Promoción de la Salud No 17. Lima, 2005.

Algunas cifras sobre determinantes sociales de la mala situación de salud en el Perú son las que siguen:

- Uno de cada cuatro niños sufre de desnutrición crónica, es decir, 626,386 niños menores de cinco años están afectados en sus capacidades intelectuales (25,4% de la población infantil)<sup>5</sup>. 35% de niños con desnutrición crónica son pobres extremos<sup>6</sup>.
- El Estado peruano gasta 250 millones de dólares anuales en programas dirigidos a sectores de extrema pobreza, pero su gestión es ineficiente. Un tercio de ésta cantidad es absorbido por gastos corrientes. Investigaciones diversas señalan que la filtración de los programas alimentarios bordea el 50% de la población beneficiaria.
- El déficit habitacional según cifras oficiales es del orden del millón 200 mil viviendas en el ámbito nacional. Solo el 63,61% de la población accede a agua potable mediante redes conectadas a redes. Solo el 48,47% de viviendas cuentan con alcantarillado<sup>7</sup>.
- El 77% de los residuos sólidos que se generan en el país se disponen inadecuadamente en calles, botaderos públicos, cursos de agua superficiales, áreas costeras, generando contaminación del suelo y agua.
- La mayor parte de viviendas en zonas rurales tienen contaminado el aire interior por el uso de leña y otras formas de biomasa en cocinas, generando patologías respiratorias por exposición al hollín y el humo.
- Más de 10 ciudades tienen altos niveles de contaminación del aire, por los contaminantes que genera el parque automotor. Recordemos un sólo vehículo puede producir y emitir más de 400 sustancias tóxicas, 22 de las cuales pueden causar cáncer. Algunas de las ciudades tienen su atmósfera fuertemente contaminada por desechos mineros como en La Oroya, Pasco, Ilo, cuyas poblaciones están expuestas a arsénico, plomo, cadmio, cobre, zinc, dióxido de azufre, particularmente en las dos primeras<sup>8</sup>.
- El Perú tiene la tasa de mortalidad más alta por accidentes de tránsito, de 10.5 por cada 10,000 habitantes, en América Latina, equivalente al 3.7% de la mortalidad general. El Ministerio de Transportes señala que el 2005 se produjeron 75,012 accidentes de tránsito con un saldo de 43,814 víctimas (3,301 muertos y 40,512 heridos).

Por las razones expuestas, es indispensable que las políticas de salud pública dejen de limitarse a las soluciones centradas en la enfermedad y más bien debe centrarse en los problemas del entorno social en que se desenvuelven las personas, familias y comunidades. Esto exige entonces que las políticas de salud se acompañen de estrategias y de instrumentos. A partir de una visión integral, respondan a la necesidad de producir los cambios en el entorno socio económico, entorno físico-ambiental, cambiar los hábitos de las personas, las capacidades individuales y aptitudes de adaptación de las personas y en los propios servicios de salud, así como en implementar de manera transectorial las políticas de salud pública.

#### **2.4 Una visión panorámica de las regiones donde actúa la Red Perú de Iniciativas de Concertación Local**

Compartimos con nuestros lectores, una mirada sobre indicadores importantes con relación a la salud, educación, servicios básicos y situación de la pobreza, donde se registran tasas elevadas de mortalidad infantil y materna, desnutrición, analfabetismo, déficit de agua potable y saneamiento, y la elevada pobreza que sigue vigente.

---

<sup>5</sup> ENDES 2000 y MINSALUD 2005

<sup>6</sup> Encuesta Nacional de Niveles de Vida 2000. Instituto Cuanto.

<sup>7</sup> X Censo Nacional de Población y V de Vivienda. INEI 2005.

<sup>8</sup> Aproximación diagnóstica y propuesta de políticas generales en materia de salud ambiental. CIES/FOROSALUD. Hugo Rengifo C, Ana M. Acevedo T., Martha Aldana D., Eduardo Calvo B. Junio del 2006.

VARIABLES SOCIO DEMOGRÁFICAS EN REGIONES DEL PAÍS - 2005

REGIONES	SALUD / 1)					EDUCACIÓN / 2)				SERVICIOS BÁSICOS / 3)			POBREZA PERIODO MAYO 2003 – ABRIL 2004 / 4)		
	TM Infantil (por mil HNV) 2000	Tasa mortalidad materna x 100000 MEF 2002 (*)	Tasa mortalidad -1 año x 1000 nacidos vivos (**)	Tasa desnutrición niños -5 años (***)		Tasa de analfabetismo (población más de 15 años) 2003 - 2004	Tasa de cobertura neta 2004 / 2005		% población escolar con déficit de aulas a)	Agua por red pública	Desagüe por red pública	Servicio de alumbrado eléctrico	Total pobres	Pobres extremos	Pobres no extremos
Crónica	Severa	Primar	Secund												
Huancavelica	71	35.0	52.4	23.2	55.6	27.5	86.9	63.4	9.5	43.3	11.8	55.2	88.5	74.1	14.4
Apurímac	71	31.8	52.0	14.2	45.2	29.6	95.0	72.0	5.8	51.8	15.0	54.9	67.2	33.1	34.1
Cajamarca	51	34.2	42.1	15.7	44.0	22.2	91.6	54.0	6.5	53.9	21.4	32.1	73.3	41.5	31.8
Puno	59	35.7	53.1	6.1	31.1	20.5	87.5	77.2	9.2	40.7	21.6	53.5	77.8	47.3	30.5
Ancash	50	17.4	36.7	10.6	36.3	19.2	93.4	61.3	2.8	76.3	45.0	66.2	56.1	29.0	27.1
Pasco	58	21.7	41.6	4.9	27.2	10.9	93.5	79.5	11.1	30.9	18.6	70.1	58.6	24.7	33.9
Junín	43	16.3	39.5	11.1	32.3	11.9	89.2	75.2	12.5	60.3	38.3	76.0	57.3	22.2	35.1
Ica	21	3.3	22.2	2.8	12.9	4.3	94.3	82.8	14.0	77.0	56.7	80.6	32.5	2.7	29.8
Lima	20	3.2	18.3	1.7	8.8	3.9	91.9 b)	65.7 b)	10.8	78.9	74.1	92.8	35.7	4.5	31.2
Huánuco	63	34.8	44.0	15.9	44.4	22.6	91.3	59.8	16.4	34.9	23.5	39.1	81.6	56.3	25.3
Cusco	84	29.8	49.3	15.0	45.4	16.7	86.5	59.0	11.3	46.5	26.4	64.0	53.7	22.0	31.7
Piura	37	18.8	34.1	7.4	24.9	13.1	91.6	66.8	15.5	56.3	39.5	60.0	62.6	22.0	40.6

- Fuentes:
- Encuesta Demográfica y de Salud Familiar - ENDES 2000. INEI
    - (\*) Indicadores Mortalidad Materna en el Perú – MINSA / OGE 2002
    - (\*\*) Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2002 – PNUD
    - (\*\*\*) ENDES 2000 (ENDES IV) – Convenio INEI / PNUD
  - MINEDU / ESCALE. Perfiles Educativos de las Regiones. Unidad de Estadística Educativa 2006
    - Informe sobre Desarrollo Humano – Perú 2002
    - a) Mapa de la pobreza del Perú- Foncodes 2000
    - b) Solo provincias de Lima
    - Ministerio de Educación. Unidad de Estadística Educativa
    - Mapa de la Pobreza Foncodes 2000
  - X Censo Nacional de Población y V de Vivienda. INEI 2005
  - Compendio Estadístico 2004. INEI

Elaboración: Programa Fortalece





**2.5 ¿Qué opinamos los peruanos sobre la democracia, la política y sobre las expectativas?.** Al respecto una Encuesta Nacional sobre la Democracia en el Perú sobre la base de 11 mil 116 entrevistas, en 104 provincias y 221 distritos, afines del 2005, aporta importantes informaciones<sup>9</sup>:

Aspectos	Algunas respuestas en porcentajes
¿Qué opinamos los peruanos sobre la democracia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 34.9 de la población no tiene idea sobre que es la democracia</li> <li>➤ 26.5 de la población tiene idea de la democracia , pero que no le importa</li> <li>➤ 21.3 tiene imposibilidad de dar opinión sobre la democracia</li> <li>➤ 12.9 prefiere un gobierno autoritario</li> <li>➤ 13.0 se muestra indiferente sobre la democracia</li> <li>➤ 30.6 cree que tendremos democracia dentro de mucho tiempo y 13.3 indican que no la tendremos nunca.</li> <li>➤ 29.2 cree que la violencia es necesaria para defender el pueblo</li> </ul>
¿Qué sabemos de la política? ¿Qué se piensa de la posibilidad de participar en política?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 44.9 afirman tener una idea vaga del contenido de la Constitución y 42.7% indican no tener ningún conocimiento.</li> <li>➤ 70.0 y 80.0 de quienes conocen los partidos nacionales y locales, no simpatizan con ellos.</li> <li>➤ De los simpatizantes, solo uno de cada seis se inscribe en los partidos</li> <li>➤ Solo cuatro de cada mil peruanos esta dispuesto a postular alguna vez</li> <li>➤ 70.0 dice que la democracia funciona mal y de ellos el 90.0 opina que la democracia no funciona por culpa de los políticos</li> </ul>
¿Qué expectativas y esperanzas tenemos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 69.4% opina que el Perú puede mejorar por el esfuerzo de los peruanos, 19.4 dice que el Perú es una desgracia y que nunca va a cambiar</li> <li>➤ 79.9 considera que sus localidades pueden mejorar y un 10.2 creen que no van a cambiar nunca</li> </ul>

**2.6 Finalmente ¿cómo estamos en confianza sobre las instituciones públicas?**

Sigue siendo alta. Al respecto la III Encuesta Anual sobre confianza en instituciones constitucionales realizada en Lima y Callao el año 2005, nos da los resultados que siguen<sup>10</sup>:

Confían en las Fuerzas Armadas	54.6
Confían en la Defensoría del Pueblo	39.8
Confían en la policía nacional	37.1

<sup>9</sup> PNUD Perú. La Democracia en el Perú. El Mensaje de las Cifras. Unidad del Informe de Desarrollo Humano. Lima, 23 de marzo del 2006.

<sup>10</sup> Grupo de Opinión pública de la Universidad de Lima. Estudio 291 Barómetro Social. III Encuesta Anual sobre Confianza en las Instituciones. Noviembre del 2005. 620 personas encuestadas. Director: Luis Benavente.

Confían en las Municipalidades	35.7
Confían en el Jurado Nacional de Elecciones	33.0
Confían en el Tribunal Constitucional	24.7
Confían en la Fiscalía de la Nación	21.8
Confían en el Poder Judicial	14.8
Confían en los Gobiernos Regionales	17.3
Confían en el Gobierno Central	12.4
Confían en el Congreso de la Republica	7.8

### **3. Las responsabilidades de los gobiernos regionales y locales**

3.1 En este marco tan grave y dramático, las autoridades de los gobiernos nacionales, regionales o locales tienen responsabilidades que cumplir activa y organizadamente, pues bien sabemos que los problemas no se solucionan espontáneamente y, además, que los gobiernos por sí solos no son suficientes para cumplir con éxito los roles que tienen a su cargo.

Conforme la experiencia lo evidencia cada vez más, los gobiernos en sus diversos niveles, necesitan reconocer la importancia de una sociedad civil organizada, fuerte, políticamente activa para consolidar y recrear la democracia y abrir nuevos caminos hacia el desarrollo, aprovechando las fortalezas propias y las oportunidades del entorno. Los gobiernos, cualquiera que sea su nivel, deben ofrecer mucho más que discursos retóricos frente a las necesidades y aspiraciones de la ciudadanía, convocando a la ciudadanía para la planificación concertada del desarrollo y la gestión participativa del presupuesto y gestión pública en general.

3.2 Para que ello se haga realidad, las autoridades gubernamentales deben considerar que la verdadera participación ciudadana nada tiene que ver con intervenciones pasivas o de subordinación a decisiones unilaterales de las autoridades y de la burocracia, sino más bien se relaciona con procesos interactivos, dinámicos que generan resultados concretos en políticas públicas y programas de desarrollo, descentralizados y sostenibles. Paralelamente desde la sociedad civil se debe actuar de modo coherente con el criterio de que la democracia representativa es necesaria y debe ser fortalecida, introduciendo cambios en la cultura política y en las formas de entender y practicar las acciones de gobierno. Y que una de las posibilidades de contribuir con el fortalecimiento de la democracia representativa es construyendo conexiones o puentes con ella desde las múltiples expresiones de la democracia participativa, aprovechando y/o potenciando los espacios y herramientas de gestión participativas.

Desde la sociedad civil debemos preocuparnos porque las organizaciones políticas que actúan como protagonistas de la democracia participativa, sean cada vez más representativos de los derechos e intereses ciudadanos, así como de los nuevos enfoques y paradigmas del desarrollo. Y que una herramienta importante que podemos utilizar para contribuir con ellos a que avancen hacia los cambios necesarios en esa perspectiva es la incidencia política.

### **4. El desarrollo que necesitamos**

Esta visión compartida de futuro debe sustentarse en ubicar a los seres humanos como centro o el principal objetivo del desarrollo, es decir el desarrollo humano; sobre la base de tres orientaciones y los principios que los sustentan y su concreción en espacios de diverso rango<sup>11</sup>:

<sup>11</sup> PNUD Perú/PCM/AECI. En la búsqueda del desarrollo humano. Lima, enero del 2006.

Primera orientación. El **desarrollo es de las personas**. Si nuestras sociedades desean ser productivas, sus integrantes deben tener acceso a la educación, salud y nutrición. Solo así, ellos podrán participar y contribuir creativamente con la comunidad. Este es el principio de productividad. Si al mismo tiempo hacemos énfasis en el mercado y el progreso tecnológico, es posible lograr el éxito económico y garantizar, al mismo tiempo, un mejor futuro para las próximas generaciones. Este es el principio de sostenibilidad.

Segunda orientación. **El desarrollo es para las personas**. El desarrollo tiene validez sólo si facilita que cada uno de nosotros tenga las mismas oportunidades de progreso. Para ello, los recursos económicos del país deben ser distribuidos de modo equitativo y justo, a través de los servicios de salud, educación y programas sociales, así como de ingresos justos. Este es el principio de equidad.

Tercera orientación.- **El desarrollo lo hacen las personas**. Todas las personas deben intervenir activamente en sus localidades y regiones en el planeamiento y la aplicación de proyectos que les permita mejorar su calidad de vida. Esta intervención es un derecho. Este es el principio de participación.

Elementos fundamentales del desarrollo humano, nos recuerda el mismo PNUD, son el crecimiento económico y la calidad de vida que deben construirse en territorios muy heterogéneos y en los que existen y se desenvuelve la organización de la sociedad.

Territorios	Implicancias
Espacios locales	Son los ámbitos de la convivencia social, donde interactuamos con otras personas y ejercemos nuestros derechos. Y aplicamos los conocimientos y habilidades cotidianamente. En estos espacios podemos alcanzar el desarrollo tomando en cuenta las propias costumbres, identidad y cultura.
Espacios regionales	Son los ámbitos que permiten producir e invertir recursos a gran escala y, por tanto, generar empleo. En ellos se puede integrar las potencialidades de las diferentes localidades que la conforman y hacer un mejor uso de los recursos naturales, materiales y humanos, estableciendo cadenas productivas.
Espacio nacional	Es el ámbito en el que formamos nuestra identidad. En el se articulan las localidades y regiones y se sientan las bases para la integración económica, social y política. Esta representado por la nación, plataforma sobre la cual construimos nuestra historia y cultura.

En estos territorios se encuentran nuestras potencialidades, que básicamente son cuatro tipos de capitales, que para convertirse en desarrollo deben integrarse. Tales capitales son el **capital humano** (hombre desarrollándose), constituye el más importante del desarrollo. Está presente en cada uno de nosotros que somos poseedores de habilidades, capacidades, talentos y destrezas, que han permitida que generemos y transmitamos conocimiento a lo largo de la historia; **el capital natural** (lo que rodea al hombre), configurado por aquellos recursos que se encuentra en nuestro país y que están a disposición: flora, fauna, suelos, agua, biodiversidad, que se transforman en capital natural cuando se les utilizan para producir bienes y servicios; **capital físico** (la creación del hombre), constituido por aquellas cosas creadas por el hombre a partir de su trabajo, esfuerzo y conocimiento acumulado como las industrias, infraestructura vial, telecomunicaciones, computadoras, medios de transporte; **el capital social** (el hombre en conjunto), que resulta ser el conjunto de valores (solidaridad, honestidad, el respeto), las

normas y las instituciones, que nos permiten convivir en sociedad y realizarnos como personas dentro de ella. La existencia de este capital es indispensable para utilizar nuestras potencialidades.

Como lo indica el mismo informe del PNUD, para encausar adecuadamente estos capitales, los peruanos tenemos cuatro valiosas cualidades que nos fortalecen para participar activamente en el desarrollo; esas cualidades son las llamadas "chispas del desarrollo", es decir capaces de encender las llamas del desarrollo. Ellas son: **la creatividad** (cualidad que facilita convertir una potencialidad en riqueza), **la empresarialidad** (habilidad para organizar y conducir las personas, así como para utilizar los recursos), **el agenciamiento** (capacidad de ubicarse como actores protagónicos no solo para reclamar sino para promover el desarrollo), y **la asociatividad** (capacidad de organizarse para lograr una convivencia armónica y producir bienes y servicios).

## **5. Elecciones regionales y municipales y la necesidad de una campaña de incidencia política**

En el Perú ya se ha iniciado la campaña electoral conducente a que el 19 de noviembre 2006 se elijan las autoridades regionales y municipales, para conformar los nuevos gobiernos regionales y locales que conducirán los destinos de regiones y municipios en el próximo periodo 2007-2010.

Hasta el 21 de julio han pedido su inscripción en el Jurado Nacional de Elecciones, 14 alianzas electorales, de las cuales una sola es nacional; 200 organizaciones de carácter regional, 208 de carácter provincial y más de 600 de carácter distrital, para competir por el respaldo electoral en la elección de 25 gobiernos regionales, 194 municipalidades provinciales y más de 1800 distritales.

La Red Perú de Iniciativas de Concertación para el Desarrollo Local, considera que en la perspectiva de esta campaña existe la necesidad y posibilidad de realizar acciones de incidencia política con la finalidad de lograr decisiones favorables sobre determinadas prioridades. Lo que se busca es que los decisores principales de las organizaciones políticas incorporen a los planes de gobierno que van a presentar en las elecciones, algunos temas claves relacionados con los derechos e intereses de los ciudadanos. Recordemos que la presentación de planes de gobierno pondrá en evidencia hasta donde las organizaciones políticas y sus candidatos conocen la realidad de sus regiones y localidades y cómo pretenden resolver sus problemas. El cumplimiento de este requisito contribuirá a que los ciudadanos puedan emitir un voto más informado. Por estas razones, entre otras, a los planes de gobierno de los candidatos debe otorgárseles la máxima importancia, pues sus contenidos se reflejarán luego en los planes de desarrollo regionales y locales, que suponen y, además deben ser asumidos, como verdaderos contratos políticos entre los gobiernos y los ciudadanos, así como en la priorización del gasto público descentralizado. En esta perspectiva, la incidencia política debe ser entendida como otra forma de hablar, como otro camino o vía para la lucha por los cambios necesarios, sobre todo en circunstancias en que la gran mayoría de estas organizaciones políticas son realmente nuevas, con enormes fragilidades institucionales y programáticas. Esta situación de las organizaciones políticas genera una situación favorable para que se muestren receptivos a los diagnósticos y sugerencias de profesionales, técnicos, grupos de iniciativa, con capacidad propositiva.

Para este efecto, es que se ha adecuado la presente Guía sobre Incidencia Política, cuyos conceptos fundamentales y aspectos metodológicos han sido tomados principalmente del Manual de Incidencia Política de WOLA<sup>12</sup>; así como de la guía Popular para la Incidencia de la

---

<sup>12</sup> Manual Básico para la Incidencia Política. Programa Centroamericano de Capacitación en Incidencia. Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA). Washington, 2002

misma institución<sup>13</sup>; adicionalmente, las lecciones aprendidas desde la práctica correspondientes a cada uno de los pasos de la metodología constituyen un valioso aporte del Manual para la facilitación de la incidencia de la misma WOLA y el CEDPA<sup>14</sup>.

## **6. La misión y el propósito de la Red Perú como sustentos de la campaña de incidencia política.**

La decisión de promover esta campaña de incidencia política, guarda coherencia con la misión, propósito final y naturaleza institucional de la Red Perú<sup>15</sup>.

En efecto, la misión de la Red Perú es "promover y lograr que la democracia participativa se institucionalice en el sistema político peruano, mejore la calidad de la democracia, sea parte de la cultura política nacional, y aporte a la construcción de un Estado descentralizado que garantice el derecho a la calidad de vida y el bienestar de todas las personas"; y nuestro propósito final consistente es "contribuir a que la gobernabilidad democrática sea un componente fundamental de desarrollo humano sostenible y aporte a su consecución. En esta perspectiva, asumimos la concertación como una de las expresiones más avanzadas de la democracia participativa y de la cultura democrática en general". Además, dentro de su estrategia de intervención, destaca expresamente la acción política de incidencia.

Organizar y conducir una campaña de incidencia política es coherente también con la naturaleza organizacional de la Red Perú que se percibe asimismo "como un actor organizado del sistema político institucional peruano que busca incidir en los decisores de políticas públicas para que el régimen democrático, el Estado y el Gobierno, y en general, las normas, mecanismos y procedimientos referidos al desarrollo humano sostenible se basen en la participación ciudadana concertada, sean inclusivos, y operen con transparencia y ética de servicio público". Entendemos por régimen democrático, aquel en el que el acceso a las principales posiciones de gobierno se logra mediante elecciones que son competitivas e institucionalizadas y en el que existen libertades llamadas políticas como las de asociación política, expresión, movimiento y de disponibilidad de información no monopolizada por el Estado o por agentes privados. Entendemos por Estado el conjunto de órganos o aparato estatal del sistema de gobierno de un país soberano. Entendemos por gobierno al conjunto de representantes elegidos y / o designados para gobernar en el marco de un régimen democrático.

Para la Red Perú, la existencia de un sistema de partidos políticos efectivamente descentralizado, que representen los intereses de la sociedad es necesaria para la construcción de la gobernabilidad democrática, y en la perspectiva de nuestra misión y propósito buscamos colaborar en que ello ocurra. Sin duda, los partidos políticos son indispensables para la democracia. Consideramos, sin embargo, que los partidos no son los únicos actores, pues al lado de ellos, se debe tomar en cuenta la participación de los colectivos sociales, redes, movimientos, organizaciones profesionales y grupos diversos de iniciativas ciudadanas, no para competir con ellos, sino para interactuar en la gestión del desarrollo. No obstante ello, desde la sociedad civil sentimos que es nuestra responsabilidad contribuir a su fortalecimiento, promoviendo su renovación profunda.

Al respecto, sostenemos que los partidos políticos deben renovarse profundamente incorporando en sus doctrinas, planes de gobierno y propuestas programáticas, la democracia participativa, el enfoque de desarrollo humano sostenible entre otros enfoques, así como innovar las modalidades de construir representación y legitimidad sociales. Esta renovación es absolutamente necesaria para producir el reencuentro entre ciudadanos y partidos políticos, contribuyendo a valorar la

<sup>13</sup> Guía Popular para la Incidencia. Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA).2001

<sup>14</sup> Manual para la Facilitación de Procesos de Incidencia Política. WOLA/ Centro para el Desarrollo de Actividades de Población (CEDPA).

<sup>15</sup> Red Perú de Iniciativas de Concertación para el Desarrollo Local. Nuestros Acuerdos Básicos. Lima, Agosto del 2005.

política como "el arte de servir a los ciudadanos mediante el uso óptimo del poder público; como el quehacer noble y ético por medio del cual los pueblos deciden sus destinos y se gobiernan así mismos<sup>16</sup>".

Finalmente, la revalorización (acción de devolverle el valor que ha perdido) de la política en el Perú es necesaria como factor decisivo de la propia democracia y el desarrollo humano. Pues a través de ella es posible incrementar la capacidad de producir nuevos sentidos en la vida cotidiana de las sociedades y avanzar hacia la democracia entendida ya no sólo como régimen, sino como una democracia de ciudadanos, sobre la base de la promoción de una ciudadanía integral, que solo será posible enfrentando y superando la pobreza, las desigualdades y la exclusión. La revalorización de la política es también necesaria para avanzar hacia el desarrollo entendido como la ampliación de libertades humanas fundamentales, el fortalecimiento de las capacidades de las personas, el aumento de las capacidades de elección y un alto grado de cohesión social, así como la ampliación de las libertades.

## **II. OBJETIVO Y ALCANCES DE LA GUIA**

### **1. Objetivo**

Proporcionar los conceptos fundamentales y una propuesta de metodología básica para promover una campaña de incidencia sobre las organizaciones políticas que participarán en las elecciones regionales y municipales del 19 de noviembre del 2006.

Para efectos de la presente Guía, se denomina organización política a todo partido, frente o movimiento político, de naturaleza nacional, regional o local, que va a participar en la campaña electoral para elegir autoridades regionales y municipales.

### **2. Alcance de la Guía**

El alcance de la presente Guía de Incidencia Política comprende a los Grupos de Iniciativa o Grupos Promotores que se constituyan en los ámbitos de intervención, regionales o locales (provinciales y distritales) prioritarios de la Red Perú.

### **3. Marco institucional**

La adecuación de la presente Guía y el impulso de la campaña de incidencia política forma parte de los esfuerzos para dar cumplimiento a los acuerdos tomados por el Consejo Directivo Nacional (CDN) de la Red Perú, en su cuarta reunión ordinaria (Junio 2006), bajo el título de Estrategia Electoral de la Red Perú.

La Comisión de Estrategia Electoral constituida en dicha reunión será la encargada de coordinar la campaña nacional de incidencia política, en coordinación con la Presidencia y Secretaria Técnica de la Red Perú.

## **III. LA INCIDENCIA POLITICA**

### **1. Aproximaciones generales a su definición**

#### **a) ¿Qué es la incidencia política?**

Es el conjunto de esfuerzos de la ciudadanía organizada para influir en la formulación e implementación de las políticas y programas públicos por medio de la persuasión y la presión ante autoridades estatales, organismos financieros internacionales y otras instituciones de poder.

---

<sup>16</sup> Redel. Hacia una Agenda Municipal Latinoamericana. Visión y misión de los gobiernos locales. 2004.  
<http://7www.redel.cl/documentos/agendamunic..html>

Incidencia política se llama al hecho de que la sociedad civil organizada hace sentir su poder, influyendo en las políticas públicas o programas de gobierno, mediante actividades dirigidas a ganar acceso e influencia sobre las personas que tienen poder de decisión en asuntos de importancia para un grupo particular o para la sociedad en general. Las políticas públicas son planes, cursos de acciones o regulaciones adoptadas por organismos gubernamentales, para influir o determinan decisiones o procedimientos. Las políticas públicas no son inamovibles o intangibles, pueden ser transformadas total o parcialmente.

La incidencia política es una herramienta, es una técnica para identificar y promover soluciones a los problemas más sentidos de la población, ante las autoridades responsables. Exige que nosotros y nosotras, es decir, todos, tengamos propuestas concretas para el cambio, no solo quejas o protestas, que siendo necesarias históricamente han mostrado su ineficiencia. Exige también creatividad y persistencia.

Una experiencia de incidencia bien encausada, amplía el impacto positivo de los esfuerzos que se realizan por el desarrollo.

La incidencia comprende la **búsqueda de la influencia** no solo para la reforma o creación de políticas, sino también para asegurar la implementación efectiva o cumplimiento de ellas. Es un medio para un fin, es decir, **es una estrategia** para complementar esfuerzos con el fin de abordar los problemas que queremos resolver, a través de **procesos deliberados** para influir **con propuestas concretas** sobre quienes toman las decisiones. No debe olvidarse que quienes toman decisiones sobre políticas a veces son muchas personas, **tanto del gobierno como de la sociedad civil**, entre ellas los empresarios que participan en la creación, cambio e implementación de políticas. Finalmente, debemos recordar también que **quienes toman decisiones sobre políticas son siempre seres humanos**, y no instituciones<sup>17</sup>.

#### **b) La incidencia como herramienta para la participación ciudadana**

La incidencia política es un ejercicio en la democracia. Se refiere a los esfuerzos planificados por parte de la ciudadanía organizada para influir en políticas y en programas. La incidencia política es una herramienta para la participación real de la ciudadanía en la toma de decisiones del gobierno o en otras instancias de poder. Es una de las vías, conjuntamente con los procesos electorales, audiencias, comisiones especiales, por las cuales diferentes sectores de la sociedad civil pueden hacer avanzar sus agendas e impactar en las políticas públicas participando, de forma democrática y sistemática, en la toma de decisiones sobre asuntos que afectan su vida. La incidencia política es un medio por el cual individuos, grupos o sectores de la sociedad civil se involucran en procesos políticos para hacer valer sus intereses particulares y, al mismo tiempo, contribuir a que los gobiernos sean más responsables, eficientes, transparentes y abiertos a la participación ciudadana.

#### **c) 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. Entre ellos tenemos.

Para la acumulación y	Para el fortalecimiento de capacidades
-----------------------	--

<sup>17</sup> CARE. Guías y Herramientas para la Incidencia Política. Promoviendo el cambio de Políticas. EEUU. 2001

consolidación de fuerza social	técnicas
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Democracia interna</li> <li>➤ Recursos humanos y económicos</li> <li>➤ Conciencia</li> <li>➤ Disposición de lucha</li> <li>➤ Credibilidad</li> <li>➤ Poder de convocatoria</li> <li>➤ Capacidad de movilización</li> <li>➤ Buenos líderes y lideresas</li> <li>➤ Relaciones con personas que actúan en el ámbito nacional o internacional</li> <li>➤ Alianzas</li> <li>➤ Voto popular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad de análisis</li> <li>➤ Capacidad de propuesta</li> <li>➤ Capacidad de negociación</li> <li>➤ Capacidad de investigación</li> <li>➤ Conocimientos metodológicos sobre incidencia política</li> <li>➤ Manejo de información</li> </ul>

#### d) La incidencia política como proceso acumulativo

La incidencia política es más un proceso acumulativo, que una simple acción. Requiere de estrategias variadas implementadas en el tiempo con mucha creatividad y persistencia. Las victorias de la incidencia política, muchas veces, van precedidas por numerosos fracasos, lo importante es aprender de los errores, no rendir, e ir fortaleciendo la organización en términos de fuerza social y capacidad técnica.

Muy frecuentemente, la incidencia política requiere de varias iniciativas complementarias para lograr la propuesta estratégica. A través de los logros de menor envergadura, sobre temas puntuales, se va construyendo el poder social y la capacidad técnica necesaria para incidir en temas más complejos.

#### e) Incidencia y democracia e incidencia y ciudadanía<sup>18</sup>

Si entendemos que la incidencia política es un ejercicio de la democracia, entonces, para su desarrollo resulta crucial la existencia de un régimen político democrático. El desarrollo de procesos de incidencia política requiere al menos de la existencia de algunos rasgos democráticos en el régimen político: cierto nivel de pluralismo político, atisbos de prensa libre, posibilidades de movilización social. Es difícil imaginar actividades de incidencia en un régimen antidemocrático y autoritario. Sin embargo, no hay que olvidar que el régimen político de un país incluye no solo sus instituciones internas, sino también las instituciones políticas internacionales de las cuales el Estado forma parte. Es evidente que en el caso de las campañas exitosas de incidencia del movimiento de mujeres, como en la de organizaciones de derechos humanos, han tenido un peso decisivo los organismos internacionales, que son parte de la dimensión jurídico-política de la globalización.

De otro lado, la incidencia política va de la mano con una concepción de ciudadanía, pues se trata de una visión activa, participativa, propositiva. Debemos reconocer sin embargo que ésta no es la visión predominante en el país, ni por el lado de los representantes, ni por el lado de los electores (los que oscilan entre las ideas de que a los gobernantes hay que dejarlos trabajar y la creencia de que todos son corruptos, por lo que no hay nada que hacer con ellos). En este contexto, el desarrollo sistemático de la incidencia puede ser un poderoso instrumento para

<sup>18</sup> InWent. Incidencia Política para la Gobernabilidad Democrática Local. Contenidos: Eduardo Cáceres Valdivia. Lima, Junio 2006.



introducir transformaciones en la cultura política vigente. Es cierto que el deterioro del sistema de partidos y lo poco atractivo de las visiones que representan, puede facilitar que los ciudadanos comiencen a interesarse en la política a través de la inicial defensa de sus intereses particulares.

e) **¿Cómo conceptualizamos la incidencia política en el Perú?**

Desde experiencias nacionales de incidencia política<sup>19</sup> se piensa de ésta lo siguiente:

"La incidencia política es el conjunto de acciones y procesos abiertos y públicos orientados a influir sobre los organismos decisores.

Muchas decisiones, particularmente las de naturaleza política, no son simples actos únicos sino resultado de procesos largos y graduales de construcción, en las que intervienen numerosos actores de jerarquía diversa, tanto públicos como privados.

Una campaña de incidencia debe hacerse con la participación de actores claves involucrados en el tema que se seleccione, trabajando en red y levantando y organizando la información necesaria, pero también desarrollando capacidades de elaboración y concertación de propuestas normativas, operativas, capacidades para construir nuevas formas de relación entre las entidades públicas y la sociedad civil y capacidades de influencia en la opinión pública, así como fortaleciendo las organizaciones participantes.

Hacer incidencia requiere construir relaciones con los medios de comunicación, con otras organizaciones y redes y, pro supuesto, con los actores políticos directos y sus asesores. Además, una campaña de incidencia implica necesariamente un proceso de interaprendizaje y negociación entre los actores participantes, en torno a las decisiones sobre las que se necesita influir.

Las acciones de incidencia son recursos utilizados por actores de la sociedad civil y también por actores políticos que no cuentan con suficiente poder, para lograr la definición de normas, políticas públicas e instrumentos, en beneficio de intereses legítimos y transparentes".

f) **¿Qué no es incidencia?** No es incidencia política:

- El trabajo de extensión de un proyecto de desarrollo
- La publicidad de lo que hace una ONG o una red institucional
- La búsqueda del cambio de una costumbre. Recordemos la incidencia busca el cambio de políticas
- La recaudación de fondos para un proyecto de desarrollo
- Un pronunciamiento público sobre un hecho determinado
- Un taller de capacitación
- Un pliego de reclamos o demandas
- Una movilización callejera

Estas definiciones generales debemos de contextualizarlas para el objetivo específico de una campaña de incidencia orientada a influir sobre las organizaciones políticas en plena campaña electoral y en plazos relativamente cortos.

<sup>19</sup> La Incidencia Política: Nuevos caminos para la Sociedad Civil-Sistematización de una experiencia. Julio Díaz Palacios, Elizabeth Vargas Machuca, Elizabeth Quiróz. Asociación Calandria/DFID. Lima, 2003.

### **g) ¿Cuándo se deben desarrollar acciones de incidencia?<sup>20</sup>**

En un sentido general se requiere desarrollar incidencia política cuando se identifican como causas centrales de algún problema los siguientes aspectos: a) ausencia de política adecuadas con relación al asunto en cuestión; b) vigencia de políticas nocivas frente a lo mismo; c) incumplimiento sistemático de políticas existentes. En principio lo óptimo es que toda organización o grupo que trabaja temas de desarrollo, incorpore la incidencia como una cuestión transversal de sus actividades. Esto limita las posibilidades de ampliar los efectos o impactos positivos.

Donde quiera que exista un problema que requiera de la incidencia, debe existir tanto una propuesta como un sujeto (grupo, alianza, coalición) protagonista de la misma. Si bien toda política tiene beneficiarios y perdedores, debe tratarse que la propuesta se orienta a ampliar el rango de los primeros y disminuya el rango de los segundos. Construir una propuesta para hacer incidencia política, por lo tanto, no es un ejercicio meramente académico o técnico. En un proceso político, en tanto que la propuesta se elabora en función de la solución de un problema y también en función de la alianza que se busca construir para promover y sacar adelante la propuesta. La incidencia supone tener una propuesta y no simplemente una demanda, Una cosa es demandar, exigir o pedir que la autoridad competente resuelva un problema, no importando como lo haga, y otra muy diferente es una acción de incidencia que plantea la solución de un problema concreto a través de la propuesta de política pública que se ha elaborado para ello.

## **2. Justificación de la incidencia política**

Existen muchas razones para hacer incidencia política. Desde la perspectiva de la sociedad civil, las más importantes, desde un punto de vista general y específico, son las siguientes:

### **2.1 Justificación general: ¿Por qué se hace incidencia política?**

#### **a) Para resolver problemas específicos a través de cambios concretos en políticas y programas**

Se trata de cambiar la realidad social, económica, política o cultural, mediante estrategias y acciones para canalizar soluciones concretas. En estos esfuerzos es indispensable involucrar, desde el principio, a la población afectada, asegurar que las propuestas reflejen los consensos y prioridades del caso y que garanticen un cambio real en la vida diaria.

#### **b) Para fortalecer y empoderar a la sociedad civil**

La incidencia política, en la medida que promueve la organización social, la construcción de alianza, la formación de personas líderes y la construcción de nuevas relaciones en el ámbito nacional e internacional, promueve el fortalecimiento y empoderamiento de la sociedad civil en general. En este sentido, planificar y ejecutar iniciativas de incidencia política no solo debe contribuir a solucionar problemas concretos sino, también, debe fortalecer a grupos o coaliciones, en forma acumulativa, y prepararlos para esfuerzos de mayor envergadura en el campo de las políticas públicas.

#### **c) Para promover y consolidar la democracia**

La incidencia política implica interacción permanente entre la sociedad civil y el Estado. Es un ejercicio importante de democracia real. Es una forma de fortalecer la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones sobre políticas públicas y programas, y promover una cultura política más transparente. A medida que la sociedad civil va avanzando hacia este

---

<sup>20</sup> InWent. Incidencia Política para la Gobernabilidad Democrática Local. Conceptos y Metodología. Contenido de Eduardo Cáceres Valdivia. Lima, Junio 2006.

objetivo, va transformando las relaciones de poder entre las instituciones del estado y la ciudadanía hacia modelos más democráticos.

**2.2 Justificación específica de la campaña sobre las organizaciones políticas.**

En el caso particular de la campaña de incidencia política que promueve la Red Perú, es necesario influir en los contenidos y alcances de los Planes de Gobierno Regional y Local, con algunas prioridades temáticas orientadas precisamente a hacer posible las tres razones o desafíos anteriormente señalados.

¿Es correcto y posible hacer incidencia sobre las organizaciones políticas?. Consideramos que sí. Pues las organizaciones políticas que van a participar en las elecciones regionales y municipales, están postulando a los cerca de 17000 cargos públicos elegibles. Los candidatos elegidos pasan a formar parte de las personas decisivas que aprueban o desaprueban políticas públicas y programas de implementación. No hay que esperar que sean elegidos para recién acercarse a ellos y tratar de sensibilizarlos a determinados temas, sobre todo ahora que deben formular y presentar planes de gobierno, requisito sin el cual no puede inscribirse como candidatos.

A diferencia de la campaña de incidencia del año 2002, en esta oportunidad se trata de orientarla en un primer momento en la formulación de los planes de gobiernos por los y las candidatas y en un segundo momento en los acuerdos de gobernabilidad que estos junto con las organizaciones representativas de la sociedad civil podrían y deberían suscribir, como factor de corresponsabilidad, de seriedad y de compromiso con los derechos e intereses de los electores y los objetivos del desarrollo regional y local.

**3. Factores que contribuyen a la capacidad de hacer incidencia política**

Toda realidad nacional, regional o local ofrece oportunidades pero también amenazas para el desarrollo y especialmente para la participación ciudadana, deben ser analizadas en su contexto. Sin embargo, a la luz de la experiencia se pueden identificar algunos factores externos e internos que pueden contribuir a que la ciudadanía logre cambios tangibles en las políticas y programas a través de la incidencia política. Entre ellos tenemos:

<b>Factores externos</b>	<b>Factores internos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apertura democrática</li> <li>➤ Equidad social, económica y cultural</li> <li>➤ Descentralización</li> <li>➤ Democratización del acceso a los medios de comunicación</li> <li>➤ Transparencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Democracia interna</li> <li>➤ Disposición de interactuar con el gobierno</li> <li>➤ Disposición de construir nuevas alianzas</li> <li>➤ Clarificad en la misión del grupo de iniciativa</li> <li>➤ Manejo básico de conocimientos sobre las instituciones del estado</li> <li>➤ Conocimiento del contexto político actual</li> <li>➤ El manejo de información y la capacidad de investigación</li> <li>➤ La capacitación interna</li> <li>➤ Disponibilidad dedicar recursos humanos y económicos a la iniciativa de incidencia</li> </ul>

Toda experiencia de incidencia adecuadamente sistematizada aporta con la identificación de factores favorables, de éxito o lecciones aportadas por la experiencia. En el ámbito nacional tenemos los aportes de las campañas realizadas por el Colectivo de Municipios Rurales (CMR) y la campaña de lucha por la prohibición del uso del asbesto en todos sus usos a cargo de un Grupo Interinstitucional. Ver Anexos No 1º y 2º.

#### **4. Cabildeo, lobby, abogacía<sup>21</sup>.**

Es necesario recordar el significado de estos términos con los que con frecuencia nos encontraremos en las acciones de incidencia política.

"Cabildear", según, el Diccionario de la Real Academia Española, es "gestionar con actividad y maña para ganar voluntades en una corporación". Y maña en un sentido positivo significa habilidades y destrezas. Por su parte, "Lobby", en inglés, significa también actividades que se realizan para influir en los políticos para que decidan en un sentido u otro. En ambos casos se trata de influenciar, pero no queda claro el cómo y él por qué.

Más recientemente, se está utilizando el término "abogacía" como traducción del inglés "advocacy", que significa abogar o defender públicamente una causa o persona en términos jurídicos. En comparación a cabildear y lobby, la abogacía agrega la idea de acción pública; pero, además, en la sociedad norteamericana el término fue adoptado por los grupos defensores de la causa de las mujeres y de grupos étnicos excluidos.

A diferencia de los términos precedentes, la incidencia política es una movilización pública de actores sociales, no de individuos, para incidir en quienes hacen o aprueban las políticas públicas, a fin de que las mejoren o deroguen si no son adecuadas. La incidencia no se reduce a la defensa de determinados grupos dentro de la legislación vigente sino que incluye iniciativas en pro de nuevas reglas de juego, rebanando largamente las acciones ante los tribunales de justicia. Además, la incidencia política hace uso de medios muy variados, incluyendo alianzas institucionales, para influir sobre los decisores. En suma un plan de incidencia puede incluir acciones de cabildeo, lobby y abogacía, pero no son lo mismo.

---

<sup>21</sup> InWent. Incidencia Política para la Gobernabilidad Democrática Local. Conceptos y Metodología. Lima, Junio 2006.

#### IV. LA METODOLOGIA BASICA

El análisis de experiencias de incidencia nos indica que con frecuencia se han realizado en forma improvisada, tratando de resolver problemas complejos sin propuestas claras, en ausencia de un proceso ordenado de planificación y evaluación. En estos casos, se ha pasado de la identificación de un problema a la acción sin mayor precisión de lo que se quiere lograr, quién tiene el poder de decisión sobre la propuesta, qué intereses hay en juego y qué estrategias funcionarían mejor, entre otros aspectos.

La metodología básica puede resumirse en cuatro preguntas clave:

¿Qué queremos?  
¿Quién tiene el poder de decisión sobre nuestra propuesta?  
¿Qué tenemos que hacer para convencer a la persona con poder de decisión?  
¿Cómo sabemos si esta funcionando bien nuestro plan?

Estas preguntas clave, no representan una receta segura para el éxito, sino una guía para generar propuestas concretas y claras, para conocer mejor a los responsables y los procedimientos del Estado y de otras organizaciones, para organizar mejor los esfuerzos orientados al cambio de la realidad regional o local.

Si se quiere tener éxito en la incidencia política, se debe llevar a la práctica una propuesta metodológica básica, cuyos pasos o componentes son los siguientes:

- Identificación y análisis del problema
- Formulación de la propuesta
- Análisis del espacio de decisión
- Análisis de canales de influencia
- Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
- Formulación de estrategias de influencia
- Plan de actividades
- Evaluación continua

Debe considerarse que este esquema de pasos es óptimo, pero referencial. En cada intervención, el esquema metodológico debe adecuarse a las particularidades regionales o locales. Existen otras propuestas que plantean menos pasos<sup>22</sup>.

**1º Paso**  
**Identificación y análisis del problema**  
**¿Cuál es el problema que se quiere resolver?**

La planificación de cualquier campaña de incidencia empieza con la identificación del problema que se busca resolver; luego hay que analizar el problema, haciendo una clara distinción entre causas y consecuencias, para posteriormente pasar al planteamiento de soluciones.

<sup>22</sup> El Manual de Incidencia Política de Propuesta Ciudadana, proyecto Participa Perú (2003), propone los pasos siguientes: 0, análisis del contexto y tendencias; 1, selección y análisis del problema; 2, definición de la propuesta; 3, análisis del poder; 4, estrategia y programa de actividades; 5, seguimiento y evaluación

## 1. El problema

El Problema es que tradicionalmente las organizaciones políticas (partidos, frentes, movimientos) que participan en las elecciones regionales y municipales, compitiendo por los cargos elegibles de presidentes y consejeros regionales y alcaldes y regidores municipales, no presentaban planes de gobierno.

Recién comienzan a hacerlo desde hace cuatro años, elecciones del año 2002, en que formularon planes a la carrera, inconsistentes, de pésima calidad.

En las elecciones generales para la presidencia de la república y representaciones parlamentarias del año 2006 para el periodo 2006-2011, los 20 partidos y frentes que postularon elaboraron y presentaron sus propuestas de planes de gobierno y entregadas al Jurado Nacional de Elecciones. Esto tuvo lugar en circunstancias en que más que una obligación legal, lo hicieron bajo la persuasión de que era una responsabilidad ética. Sin embargo, el análisis de esos planes de gobierno permite apreciar una gran heterogeneidad entre ellos, no solo en la orientación de sus propuestas, que en una contienda de partidos políticos es comprensible, sino en calidad, coherencia, en los temas que debían abordar.

La Red Perú parte de la consideración de que estas deficiencias pueden ser superadas, si nos organizamos para realizar una campaña de incidencia política con objetivos y temas claros.

## 2. ¿Qué debemos entender por planes de gobierno?

Los planes de gobierno son una síntesis de objetivos generales y concretos y las correspondientes medidas prácticas, que las organizaciones políticas se proponen realizar si asumen las responsabilidades de gobierno<sup>23</sup>.

Más específicamente, la Resolución Ministerial del JNE 1287-2006<sup>24</sup>, señala que el Plan de Gobierno es el **"documento presentado por las organizaciones en el cual se detallan y sustentan los lineamientos, políticas, principales actos de administración en las diversas materias y áreas de competencia del órgano al que se postula, así como sus plazos de ejecución y posibles fuentes de financiamiento que han de realizar los candidatos de sus listas en un eventual gobierno. El plan de gobierno contiene la propuesta de cada organización política a los ciudadanos de la circunscripción electoral en la que postula"**

Los planes de gobierno constituyen la base programática que unifica a los dirigentes e integrantes de la organización política en sus propuestas y posiciones fundamentales, ante la heterogeneidad de los problemas presentes en una circunscripción y la diversidad de las demandas sociales. Los planes de gobierno deben responder a la ideología de las organizaciones políticas y estar estrechamente ligados a su composición social, así como a las condiciones específicas de la situación política, económica y social y su relación con el resto del país y el contexto internacional.

Los planes de gobierno deben incluir aspectos técnicos para facilitar la cuantificación de las promesas electorales y contribuir a un voto informado de parte de los ciudadanos.

## 3. ¿Cuál es la base legal que sustenta la obligación de presentar planes de gobierno?

Los partidos políticos que se inscribieron en el Jurado Nacional de Elecciones para participar en las elecciones para el CRP y para la Presidencia, suscribieron el Pacto Ético Electoral (PEE),

---

<sup>23</sup> Jurado Nacional de Elecciones. Pacto Ético Electoral. Modelo de Elaboración de un Plan de Gobierno. 2006

<sup>24</sup> Resolución No 1287-2006-JNE. Reglamento de Presentación de Declaración Jurada de Vida de los Candidatos y Planes de Gobierno en el Proceso de Elecciones Regionales y Municipales

mediante el que, entre otras cosas, se comprometían a presentar sus Planes de Gobierno. Si ahora van a proponer candidatos regionales y locales, ese compromiso ético se extiende.

Pero, además existen normas expresas, de cumplimiento obligatorio. En efecto, tenemos las disposiciones siguientes:

Candidatos	¿Qué Ley ?	¿Qué dispone?
A los Gobiernos Regionales	Ley No 27683	"Las agrupaciones políticas deben presentar en una lista de candidatos a la presidencia, vicepresidencia y al Consejo Regional, <b>acompañada de una propuesta de Plan de Gobierno Regional, la cual se publicará junto con la lista del Jurado Especial en cada circunscripción</b> " (Art. 12º)..
A los Gobiernos Regionales, y Locales y Nacional	Ley No 28711, que modifica ley de partidos políticos-Ley No 28094	"Los partidos políticos, alianzas, movimientos y organizaciones políticas locales, que presenten candidatos, según sea el caso, a elecciones generales, regionales o municipales, <b>al momento de presentación de sus respectivas listas para su inscripción deberán cumplir con entregar al Jurado Nacional de Elecciones su Plan de gobierno del nivel que corresponda</b> " (Artículo 23-A).  Debe agregarse que con fecha 26 de Julio el Jurado Nacional de Elecciones ha reglamentado que no se admitirán las solicitudes de inscripción de las candidaturas que no cumplan con presentar el Plan de Gobierno a los Jurados especiales, idem si no presentan las Hojas de Vida.

### 3. Causas de las deficiencias de los planes de gobierno

- Desinformación sobre la realidad integral del ámbito de intervención
- Enfoques tradicionales sobre cómo gobernar
- Desconocimiento de los enfoques modernos de desarrollo
- No existe tradición ni experiencia en formulación de planes de gobierno
- Prevalece aún una cultura política caracterizada por la improvisación, el caudillismo, asistencialismo, el paternalismo.
- Prevalece el paradigma de que gobernar es hacer obras.
- Dificultad en las organizaciones políticas para comprender la pertinencia y alcances de los derechos de participación ciudadana.

Las causas señaladas tienen que ver, junto con otras, con la debilidad del sistema político nacional.

### 4. Consecuencias del problema

- Los candidatos presentan propuestas incompletas y confusas
- No se facilita que los electores emitan un voto informado y consciente
- No se crean condiciones para el fortalecimiento de la democracia y el sistema político, de la gobernabilidad y de la ciudadanía
- No se establece un orden de prioridades de la inversión pública

## 5. ¿Cuál es el sustento de las propuestas de la Red Perú?

Estos objetivos y temas que aspiramos promover tienen su sustento:

- En la misión y el propósito de la Red Perú
- Nuestros Acuerdos Básicos
- El Plan Estratégico Institucional y el correspondiente Plan Operativo
- La Declaración Pública del CDN sobre las elecciones nacionales, de fecha 18 de mayo
- Los Acuerdos del IV CDN contenidos en la Estrategia de la Red Perú sobre las Elecciones Regionales y Locales

Los contenidos fundamentales que promueve la Red Perú se sintetizan en la propuesta marco de Planes de Gobierno regional y Local, que complementará esta Guía de Incidencia.

## 6. ¿Quién promoverá estas propuestas?

a) El impulso o promoción de la incidencia estará a cargo de **Grupos de Iniciativa**, cuya composición, en principio, debe reflejar básicamente la composición de la Red Perú. Es decir, integrados por personalidades, ONGs, organizaciones sociales, entidades públicas como los gobiernos locales.

b) Los Grupos de Iniciativa, además de tener una composición plural en cuanto a procedencia, deben reflejar una combinación y complementariedad de capacidades, habilidades, destrezas, para facilitar el trabajo en equipo. Debe comprender también una representación equilibrada de hombres, mujeres y jóvenes, con experiencia en los temas de la propuesta de incidencia.

c) Los Grupos de Iniciativa deben ampliar el soporte social y su capacidad de influencia definiendo relaciones de alianza con otras organizaciones interesadas en algunos de los aspectos de la propuesta integral de incidencia. Un producto deliberado que deben buscar es crear capacidades locales o regionales para la incidencia política, pues esta es una herramienta que puede servir efectivamente a los cambios necesarios.

d) Los diversos aspectos de organización y funcionamiento de lo Grupos de Iniciativa, en la perspectiva de la planificación de la incidencia, se volverán a abordar en el paso 5º, cuando se realice el ejercicio FODA de los promotores de la campaña.

e) Los Grupos de Iniciativa deben tomar en cuenta que **el plazo final para la inscripción de la lista de candidatos es el 21 de Agosto del 2006**, sea ésta de un partido político o de una alianza de partidos y movimientos, es decir, de un frente político. En principio, ese mismo día es el plazo final para presentar los planes de gobierno regional o local.

## 7. Algunas lecciones aprendidas en la práctica:

- El manejo limitado de información para hacer un buen análisis del problema es siempre un obstáculo. Para superarlo se requiere un esfuerzo de investigación o acercarse a centros de investigación.
- La confusión entre causas, efectos o consecuencias es un peligro constante que puede llevar a plantearse soluciones que no contribuyen a resolver el problema de raíz.
- En la práctica, muchos grupos le dan prioridad a problemas de poca importancia para la gente. Esto limita las posibilidades para la articulación de fuerzas sociales y hace difícil mantener la iniciativa.



**2º Paso**

**Formulación de la propuesta**

**¿Qué se quiere lograr en términos de políticas y programas?**

En este paso debe formularse la propuesta concreta para la incidencia política. Esto consiste en planear soluciones a las causas del problema y precisar el objetivo de la campaña para que sea clara, específica y detallada de lo que se pretende lograr

**1. Identificación de las organizaciones políticas y sus propuestas de planes de gobierno**

La primera actividad que debe realizarse para formular la propuesta de incidencia, dada las circunstancias en que va a realizarse ésta, es que los Grupos de Iniciativa, identifiquen qué organizaciones políticas van a presentar listas de candidatos en sus circunscripciones y qué avances tienen en cuanto a sus propuestas de planes de gobierno. Adicionalmente es necesario identificar a los posibles candidatos y qué ideas tienen sobre cómo organizar y conducir la gestión gubernamental, así como analizar que problemas críticos priorizan y qué soluciones proponen.

**2. Identificación de alternativas de solución**

A partir de los resultados de la actividad previa, la propuesta a diseñarse contempla la identificación de los temas prioritarios que se promoverán para que sean incluidos en la formulación de sus planes de gobierno por las organizaciones políticas, a fin de hacer estos planes mas apropiados y efectivos dentro de las realidades regionales y locales específicas.

**3. Concentrarse en una o en pocas soluciones**

Es aconsejable no dispersarse en muchos temas. La experiencia enseña que habrá mejores resultados tras de objetivos específicos concretos. Desde la perspectiva de la Red Perú, estos temas tienen que ver con sus principios y propuestas programáticas fundamentales.

**4. Elaboración, por escrito, de la propuesta**

El próximo paso es definir la propuesta concreta que sirva de eje central en la campaña de incidencia. **Definir la propuesta es precisar con exactitud lo que se quiere lograr en términos de políticas o programas, a través de la incidencia política.** Mientras más clara y específica sea la propuesta, mayores serán las posibilidades de éxito de la campaña de incidencia. Se recomienda escribir la propuesta en detalle, considerando los puntos siguientes:

- ¿**Qué** es lo que se pretende lograr?
- ¿**Cómo** se quiere lograr?. Es decir, que acción se espera sea tomada por la persona decisiva.
- ¿**Cuál** es el espacio de decisión?. Es decir, en qué instancia se toma la decisión sobre la propuesta.
- ¿Para **cuándo** o en qué periodo se quiere lograr la propuesta?

Además de ser específica y detallada, la propuesta debe llenar los siguientes criterios:

- Ser medible
- Ser factible, en términos técnicos y políticos
- Ser entendible para todas las personas por igual
- Ser motivadora y aglutinadora para la organización
- Contribuir a la formación o fortalecimiento de alianzas y a la movilización de la población

- Ser realizable a muy corto plazo o a mediano plazo
- Generar apoyo público
- Contribuir a la solución del problema específico

La propuesta debe tomar en cuenta el contexto político, la correlación de fuerzas dentro del espacio de decisión y otros factores que influyen en la probabilidad del éxito. Al mismo tiempo debe tomarse en cuenta la disponibilidad de información y datos objetivos sobre el problema, la capacidad de investigación del grupo y la disponibilidad de recursos para impulsar la campaña.

### 5. ¿Cuál sería la propuesta básica para la campaña de incidencia de la Red Perú?

Cuestiones fundamentales	Precisiones
¿Qué es lo que se pretende lograr?	La incorporación en los planes de gobierno de las organizaciones políticas de temas priorizados.  Ver al respecto propuesta de <b>Plan de Gobierno Marco de la Red Perú.</b>
¿ <b>Cómo</b> se quiere lograr?	Que las organizaciones políticas hagan suyos y aprueben estos temas
¿ <b>Cuál</b> es el espacio de decisión?.	Conforme a la diversidad de las organizaciones políticas, este puede ser: los candidatos, los comités directivos, comisiones de planes de gobierno, otros
¿ Para <b>cuándo</b> o en qué periodo se quiere lograr la propuesta?	Hasta el 21 de agosto es el plazo final de inscripción de listas de candidatos, momento en que deben presentar los planes de gobierno. De modo que la incidencia debe hacerse de inmediato.

### 6. Algunas lecciones aprendidas en la práctica

En la práctica se encuentran debilidades comunes en las propuestas de incidencia de la sociedad civil, que es necesario superar para aumentar la efectividad. Dentro de ellas destacan las siguientes:

- Las propuestas en forma de largas listas de demandas no logran captar la atención de la persona con poder de decisión sobre la propuesta, limitando el éxito de la misma en el corto plazo. Es mejor ganara algo pequeño que nada, pues se va acumulando fuerza y sentando las bases para logros más importantes en el futuro.
- Propuestas generales y vagas dan margen a interpretaciones distintas y dejan mucho espacio para evadir el tema y/o generar problemas en el grupo.
- Propuestas dirigidas a todos y a nadie no logran ningún impacto. Las propuestas siempre deben identificar con claridad a la instancia a la persona decisiva, con poder de decisión sobre ella.
- La ausencia de un proceso de consulta con expertos y expertas, aliados y la población afectada antes de lanzar la propuesta puede limitar su impacto político y dar una excusa a la persona decisiva para ignorarla. Es decir, la propuesta debe ser representativa de una fuerza social.

- Propuestas que no responden al problema son una trampa que trae frustración y desanimo al grupo. La consulta ayuda a reducir este riesgo.
- Propuestas de mecanismos de participación ciudadana son importantes, pero debe ir acompañados de propuestas sustantivas, en caso contrario no se tendrán resultados concretos.

**3º Paso**

**Análisis de los espacios de decisión**

**¿Quién, cómo y cuándo se toman las decisiones sobre la propuesta?**

Este momento consiste en identificar a quién o quienes de los espacios de decisión, en este caso las organizaciones políticas sobre las que se pretende influir, exactamente, tienen el poder de aprobar o rechazar la propuesta que se está elaborando, y cuál es el procedimiento que se utiliza para la toma de esta decisión.

**1. Concentrarse en las organizaciones políticas con mayor opción**

Lo óptimo sería incidir en todas las organizaciones políticas que van a participar en las elecciones regionales y municipales, pero esto requeriría un esfuerzo humano, económico y material muy grandes. A veces se presentan y compiten 10 o 15 organizaciones en un municipio, por ejemplo. De modo, que si bien al inicio se puede realizar algunas acciones básicas con todas las organizaciones, lo más pronto se debe identificar con cuáles de ellas se hará preferentemente, es decir con más énfasis, el trabajo a lo largo de toda la campaña. Estas lógicamente serán aquellas que tienen mayor credibilidad y convocatoria sobre los electores y que posiblemente sean las que ganen las elecciones.

**2. ¿Quién o quiénes, exactamente, tienen el poder de decisión en estas organizaciones?**

No debe cometerse el error de hacer campañas sin objetivos precisos, sin orientaciones claras, sin identificar los blancos. Debe identificarse a quién o quiénes tengan la autoridad formal o el poder real.

En general, tratándose de una campaña para influir en los planes de gobiernos regionales o locales, las personas decisivas son los candidatos a presidentes regionales y alcaldes, algunos integrantes de las comisiones de planes de gobierno, algunos integrantes de los comités directivos. Pero además de identificar los cargos, debe identificarse las personas específicas, pues son los individuos quienes aprueban o rechazan las cosas, no los cargos. El siguiente cuadro puede ayudar a aclarar este punto.

Espacios de decisión	Personas decisivas
Listas de candidatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presidencia de Gobierno Regional?</li> <li>➤ Algunos consejeros regionales)</li> <li>➤ Alcaldías?</li> <li>➤ Regidores municipales</li> </ul>
Comité directivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presidentes?</li> <li>➤ Integrantes?</li> </ul>

Comisiones de planes de gobierno	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Presidentes o coordinadores?</li><li>➤ Integrantes</li></ul>
----------------------------------	--

### 3. ¿Cuál es el procedimiento para la toma de decisión?

Es importante distinguir entre procedimientos formales y procedimientos informales. Los primeros son los oficiales, según la organización y el funcionamiento de las organizaciones políticas, pudiendo ser una asamblea de militantes, una reunión de una comisión encargada. Los segundos, son las actividades que ocurren de manera paralela al proceso formal.

Lo formal es que sea el comité directivo o la comisión de plan de gobierno quien tome las decisiones. Pero por la vía no formal, a veces resultan decisivas las opiniones de los candidatos, de los asesores.

### 4. ¿En qué momento se toma la decisión?

En esta campaña electoral no hay mucho tiempo para madurar la toma de decisiones. De acuerdo al cronograma electoral, el día... de agosto vencen los plazos para que se inscriban las candidaturas, acompañando sus propuestas de planes de gobierno.

### 5. Algunas lecciones aprendidas en la práctica

- Para el análisis del espacio de decisión, es muy importante el acceso a información objetiva, actualizada y confiable, investigando, buscando asesoría, siguiendo sistemáticamente la información en los medios de comunicación.
- Para hacer incidencia en forma efectiva, es necesario conocer en detalle la institucionalidad del Estado o de la organización sobre la que se quiere influir, respecto a estructura y funcionamiento; procesos de formulación, aprobación, implementación, monitoreo y evaluación de políticas públicas.

#### 4º Paso

#### **Análisis de canales de influencia**

**¿Quiénes son las personas que ejercen influencia en la toma de decisiones?**

El análisis de canales de influencia, **a través de un mapa de poder**, es un ejercicio que ayuda a identificar a las y los actores clave y su grado de influencia positiva o negativa en el proceso de toma de decisiones con respecto a la propuesta de incorporar temas específicos en los Planes de Gobierno de las organizaciones políticas.

### 1. Identificación del conjunto de actores que influyen en las personas decisivas

Además de las personas con poder de decisión sobre la propuesta concreta en una campaña de incidencia política, hay una variedad de actores (personas y organizaciones) con algún grado de interés en la propuesta y el poder de ejercer influencia sobre la decisión final. Analizando este conjunto, a través de un mapa de poder, se puede identificar a los **actores clave** de la campaña

En torno a una organización política, podemos encontrar a actores muy diversos, individuales y organizaciones: Empresarios, sindicatos, organizaciones de mujeres, comunicadoras, maestras, intelectuales, amigos, parientes, organizaciones campesinas, organizaciones vecinales, con una gran variedad de intereses. El análisis de estos intereses es conveniente hacerlo cuando se

hace el mapa de poder porque determinan cual será la cercanía o distancia respecto a las personas decisivas. Estos actores pueden ser motivados o influidos por intereses personales, políticos, económicos, sociales, religiosos. Ver esquema de mapa político de pagina 29.

Estos actores, en función de sus intereses y de su posición frente a la propuesta, pueden ser clasificados como aliados, indecisos u oponentes.

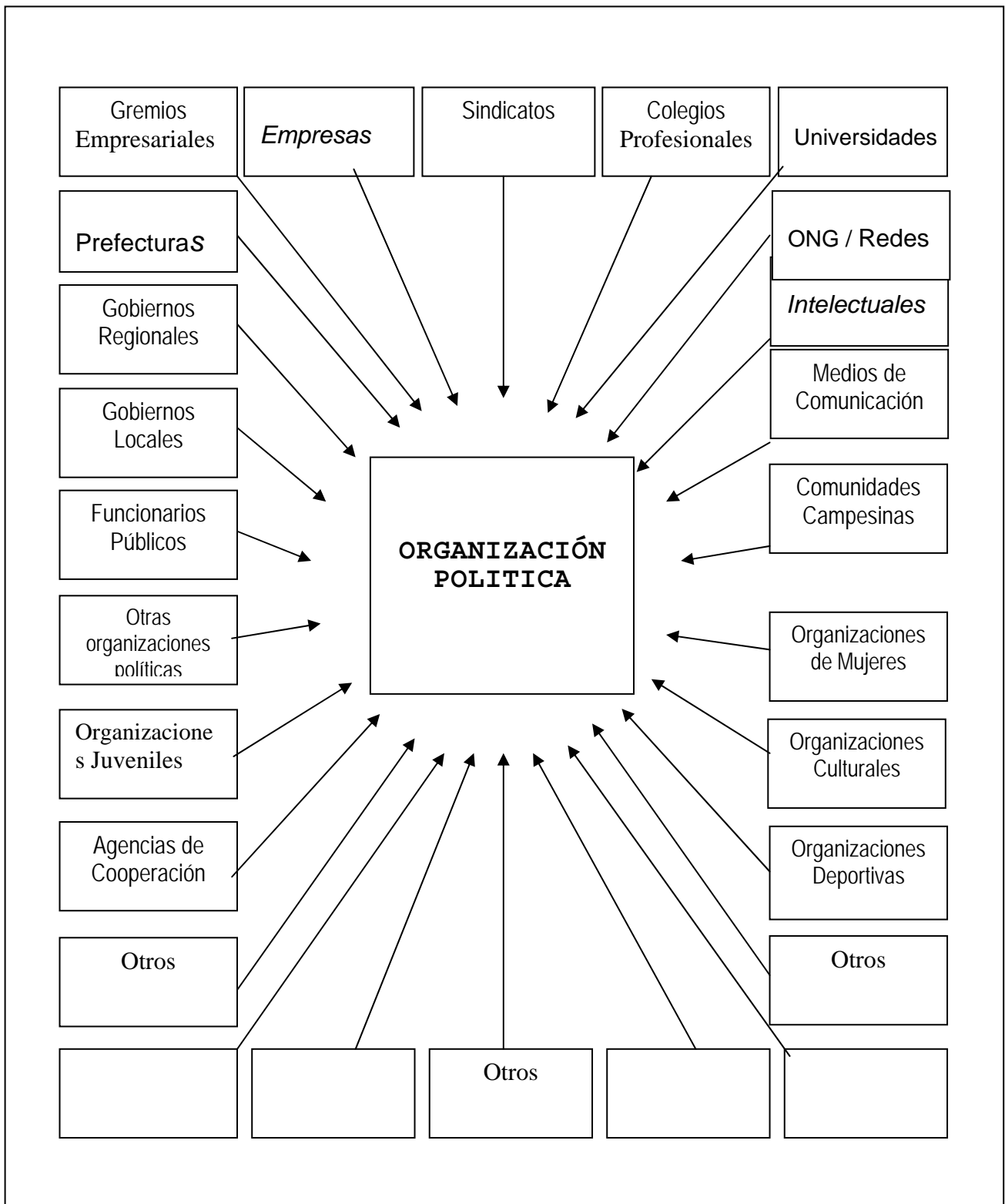
## **2. Priorización de las y los actores clave**

Luego, sobre la base del poder de influencia sobre el proceso de toma de decisiones y el grado de interés en la propuesta, debe procederse a priorizar a los actores clave. Es mejor concertar esfuerzos en pocas personas con poder de influencia comprobada en lugar de dispersar esfuerzos.

## **3. Algunas lecciones aprendidas en la práctica**

- El ejercicio del mapa del poder se realiza con relación a una propuesta de incidencia en concreto y no de manera general
- La identificación de personas clave se hace con base en los intereses y el poder de influencia que se pueda tener sobre la persona decisiva.
- El mapa del poder esta sujeto a cambios constantes que responden a modificaciones de la coyuntura política, cambios en la persona decisiva y otros factores. Esta situación plantea la necesidad de una actualización permanente con base a nueva información.
- El poder de influencia de las personas claves proviene de diversas fuentes: la amistad o el compadrazgo, el poder económico, la capacidad de movilización de grupos sociales, acceso o control sobre los medios de comunicación, autoridad moral.
- En el ejercicio del mapa de poder es importante no confundir amigos y enemigos de siempre, como aliados u oponentes respecto a la propuesta de incidencia.
- Del ejercicio de análisis de intereses y motivaciones de las personas claves empiezan a vislumbrarse las estrategias de influencia para una campaña de incidencia política.

## Mapa del poder político local



**5º Paso**

**Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas**

**¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del grupo para hacer incidencia política y cuáles son las oportunidades y amenazas del entorno de la campaña?**

El análisis FODA es un espacio de reflexión y análisis donde se identifican las fortalezas y debilidades del Grupo de Iniciativa, así como las oportunidades y amenazas del entorno político para hacer una labor de incidencia sobre el tema elegido.

### 1. Identificación de fortalezas y debilidades internas

a) La identificación de fortalezas y debilidades internas del Grupo de Iniciativa se llama auto análisis. Este debe ser un ejercicio crítico objetivo que realiza la organización para identificar con claridad sus atributos positivos, pero también sus debilidades con relación a la campaña de incidencia. Debe incluir también la propuesta de algunas alternativas de solución para enfrentar las debilidades de mayor importancia. Es recomendable hacer el auto análisis al inicio de la planificación.

Aspectos	Puntos a analizar
Situación organizativa del grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legitimidad y representatividad</li> <li>• Cobertura organizativa</li> <li>• Calidad del liderazgo</li> <li>• Capacidad de convocatoria y de movilización social</li> <li>• Equidad en la participación y toma de decisiones</li> <li>• Niveles de consenso y claridad de visión y misión</li> <li>• Posibilidades de establecer alianzas y coaliciones</li> </ul>
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con instituciones del Estado</li> <li>• Otros grupos de la sociedad civil</li> <li>• Medios de comunicación</li> <li>• Personajes de influencia y formadores de opinión pública</li> </ul>
Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De investigación</li> <li>• De manejo de información sobre la problemática, sobre el funcionamiento del Estado, etc.</li> <li>• Planificación</li> <li>• Dialogo y negociación</li> <li>• Trabajo con los medios de comunicación Monitoreo y evaluación interna</li> </ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Materiales</li> <li>• Económicos</li> <li>• Técnicos</li> </ul>

**b) Identificación de fortalezas y posibilidades de aprovechamiento**

<b>Fortalezas</b>	<b>Posibilidades de aprovechamiento</b>
Voluntad para involucrarse en la campaña	➤ Organizar a quienes tiene mas interés en hacerlo
Presencia de líderes con capacidad de convocatoria	➤ Asignarles roles apropiados
Consensos clave sobre temas prioritarios a promover	➤ Todos los integrantes deben actuar como voceros
Capacidades de movilización	➤ Conformar un comité a cargo de esta tarea específica

**c) Identificación de posibles soluciones y posibles soluciones**

<b>Debilidades</b>	<b>Medidas de solución</b>
Falta de experiencia en planificación	➤ Organizar un taller o buscar asesoría especializada
Poco manejo de información sobre funcionamiento de gobiernos regionales y locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organizar un taller de capacitación</li> <li>➤ Acceder a información sobre el tema</li> </ul>
Poca información sobre las realidades regionales y locales	➤ Contar y reunirse con informantes clave
Pocos recursos económicos	➤ Gestionar apoyo de personas u organizaciones interesadas
Pocas relaciones con otros actores	➤ Promover acciones de reraconamiento como un desayuno de trabajo, un conversatorio

**2. Identificación de oportunidades y amenazas en el contexto político**

En la incidencia política es importante identificar también oportunidades y amenazas en el entorno político. Recordemos, las oportunidades son elementos que favorecen la campaña de



incidencia política y que aumentan las posibilidades de éxito. Las amenazas, son factores externos desfavorables que presentan obstáculos potenciales. En la planificación de estrategias es importante saber aprovechar las oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas.

A continuación presentamos un cuadro con algunas de las oportunidades y amenazas presentes en el entorno político regional y local del Perú:

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Normas vigentes que obligan a que organizaciones políticas presenten planes de gobierno	Riesgo de aumento de la desconfianza y mayores prejuicios en las organizaciones políticas contra las organizaciones de la sociedad civil
Creciente conciencia en electores respecto a que candidatos deben ofrecer propuestas de planes de gobierno	Resistencia de organizaciones políticas a dar cumplimiento a normas sobre planes de gobierno
Medios de comunicación sensibles a exigencia de que candidatos presenten planes de gobierno	Riesgo de que organizaciones políticas sientan que la campaña de incidencia es una intromisión de las organizaciones de la sociedad civil.
Organizaciones de sociedad civil interesadas en promover debates en torno a planes de gobierno.	Polarización y conflictos entre las diversas organizaciones políticas.

### **3. Algunas lecciones aprendidas en la práctica**

- La organización interna del grupo impulsor o promotor es un elemento clave en el éxito o fracaso de una iniciativa de incidencia política. Las organizaciones que tomen la decisión de hacer incidencia deben estar preparadas para comprometer recursos humanos, materiales y económicos en las actividades de planificación y de ejecución de la iniciativa.
- La inversión que se realice en recursos humanos, materiales y económicos, debe percibirse como una necesidad de corto plazo sino también de mediano plazo, que contribuye al fortalecimiento organizativo e institucional, y a la profesionalización y especialización de la organización.

**6º Paso**  
**Formulación de estrategias de influencia**  
**¿Cómo se puede influir en la toma de decisiones sobre la propuesta?**

Una estrategia es un conjunto de actividades dirigidas al logro de un objetivo concreto. Mediante las estrategias de influencia, el Grupo de Iniciativa trata de descubrir como convencer a las personas con poder de decisión y a las demás personas indecisas, cómo motivar a actuar a las personas aliadas y cómo neutralizar a las oponentes. Las estrategias de influencia representan vías de influencia hacia cada actor importante en la campaña de incidencia. Deben ser variadas y creativas y deben tomar en cuenta los ejercicios de los momentos anteriores, especialmente: **Los intereses motivacionales de los actores en el mapa de poder, las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas en el entorno político.**

## 1. Las estrategias de la incidencia

Es recomendable aplicar una gran variedad de estrategias y actividades. Entre estas tenemos principalmente:

### a) Cabildeo

El cabildeo no es una mala palabra. Es la relación "cara a cara" para persuadir a la persona con poder de decisión sobre la propuesta, motivar a las personas aliadas, convencer a las personas indecisas, y neutralizar a las personas oponentes. Cabildear es gestionar con habilidad, destreza, con astucia, con "maña" para ganar voluntades a favor de una determinada causa, según el Diccionario de la Lengua Española. Es una actividad legítima. Cabildear es conciliar con quienes tienen poder de decisión.

Se realiza a través de visitas directas. Es el mecanismo clave para la comunicación de la propuesta a las personas decisivas, para afinar el mapa del poder y para evaluar el impacto de los argumentos del Grupo de Iniciativa y demás estrategias en los actores claves de la campaña de incidencia.

Debe seleccionarse bien al portavoz portavoces del Grupo, a fin de asegurar que en poco tiempo sustenten de manera consistente la propuesta. En el cabildeo se puede y debe utilizar las opiniones expresadas por personas influyentes conocidas por las personas decisivas.

Para convencer a las personas con poder de decisión, es de importancia capital definir:

- Sus intereses, motivaciones y posiciones generales
- Sus intereses, motivaciones y oposiciones en relación con la propuesta
- Los argumentos que pueden utilizarse para que apoye la propuesta
- Otras medidas de presión, determinadas por el grupo.

Para convencer a los indecisos hay que identificar, quien es el indeciso más importante, definir que se quiere exactamente con él, identificar sus intereses, motivaciones y posiciones, los argumentos que pueden utilizarse para que apoyen la propuesta. Para motivar a los aliados, lo pertinente es identificar cuál o cuáles de ellos son los principales, precisar sus intereses, motivaciones y posiciones, los argumentos que pueden utilizarse para que sigan apoyando la propuesta y definir cual es la función que deben jugar en la campaña de incidencia política..

### b) Organización e incorporación de la población interesada

Esta estrategia sirve para ampliar y fortalecer al grupo y para construir una estructura interna que corresponda a las necesidades de la iniciativa. También debe servir para incorporar a la población interesada en los temas que se promoverán. Deben recordarse lo siguiente: A mayor cantidad de población, mayor posibilidad de credibilidad, más fuerza social y mayores probabilidades de éxito.

La manera de promover la organización e incorporación de la población es a través de redes y alianzas.

El trabajo en red para la incidencia es la comunicación y cooperación entre individuos que comparten un compromiso común para avanzar en la atención de un problema determinado. El éxito del trabajo en red tiene que ver con virtudes sencillas como un buen liderazgo, capacidad de proyección, confianza mutua y el deseo de compartir.

El trabajo en alianza se refiere a una diversidad de formas de asociación individual institucional, conformada para avanzar hacia un objetivo compartido. Las alianzas son esenciales para reforzar la fuerza social, ampliar el apoyo para una campaña de incidencia y coordinar acciones en forma efectiva. Las alianzas incrementan el número de personas involucradas y tienen el potencial de unir a personas aliadas no tradicionales. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que, por su naturaleza, son frágiles. Algunos de los principios que hacen más efectivo el trabajo de alianza son:

- Objetivos claros y relaciones transparentes
- Tareas y responsabilidades deben ser bien definidas y distribuidas en forma equitativa
- Lograr una amplia membresía, pero seguros de su compromiso con los objetivos
- Debe incorporar diversidad de grupos, pero no todos deben ser miembros formales.
- Pequeños grupos de liderazgo muy comprometidos con los objetivos
- El liderazgo de la alianza debe mantener vínculos fuertes con las organizaciones integrantes
- Participación en la alianza de organizaciones con fortalezas complementarias, con capacidad de investigación, técnicas, de movilización.

#### c) Sensibilización

Esta contribuye al esfuerzo de informar al público, especialmente a las personas decisivas y a los actores clave, sobre la problemática que se trata de resolver y la propuesta concreta de solución. Puede realizarse de diversas maneras, pero su objetivo inmediata es concientizar a personas decisivas y actores clave.

Muchas veces debe generarse información a través de investigación y socialización de resultados, en las campañas de incidencia de mediano plazos. Pero si se trata de campañas de corto plazo, debe hacerse uso de las investigaciones ya producidas.

#### d) Medios de comunicación

Se relacionan con la estrategia de sensibilización. Es una de las estrategias fundamentales, dada la importancia de la opinión pública en el objetivo de influir sobre los decisores políticos. La estrategia de medios tiene por objetivo ubicar el tema del Grupo de Iniciativa, ganar credibilidad como fuente de información y generar corrientes de opinión favorables

La estrategia de medios de comunicación debe:

- Definir las reuniones con los medios de comunicación y los grupos sobre los que se quiere influir. En este caso, estos grupos son las personas decisivas, los actores claves y también líderes de opinión.
- La elaboración de mensajes diseñados para difundirlos en las reuniones con los medios de comunicación. Los mensajes deben reunir cuatro características básicas: Propuestas específicas, sustentadas en buenos argumentos, documentar los beneficios, cortos y concisos.
- Acceder a los medios de comunicación. Es indispensable el análisis de los medios existentes, crear relaciones de credibilidad con los periodistas y la generación de noticias a través de actividades que llamen la atención. El reto a enfrentar es como interesar a los medios y cómo mantener su atención sobre el problema

e) Movilización

La movilización de la fuerza social es necesaria a veces para llamar la atención de los medios de comunicación, para generar voluntad política de parte de los representantes del gobierno y para abrir espacios de reuniones directas o de cabildeo y negociación con las personas decisivas. La movilización si quiere incidir positivamente no tiene que ser confrontativa.

**2. Escogiendo las estrategias de incidencia**

El Grupo de Iniciativa o Promotor debe escoger las estrategias sobre la base de tres criterios: capacidad analítica, astucia política y creatividad. La selección de estrategias debe tomar en cuenta los avances producidos en todos los componentes anteriores.

**3. Posibles estrategias a escoger**

**a) De cabildeo**

¿Qué debe buscarse?	¿Cómo se hace?	Consejos prácticos
Comunicar la propuesta	Identificar los actores a cabildear	Preparar adecuadamente las reuniones
Conocer las posiciones de los actores clave y de la persona decisiva	Analizar posiciones, intereses y motivaciones de personas decisivas y de actores aliados	Definir un listado de preguntas clave a formular para conocer a fondo lo que renecesita
Persuadir a las personas decisivas y a los aliados y a las personas indecisas	Desarrollar argumentos para utilizar con cada persona	De ser posible, informarse previamente lo que piensan las personas que se va a visitar  Designar cuidadosamente a los voceros
Afinar el mapa del poder	Hacer los ajustes al mapa del poder	Sobre la base de los ajustes del mapa del poder, adecuar las estrategias

**b) De organización**

¿Qué se busca?	¿Cómo se hace?	Consejos prácticos
Organizar y fortalecer el Grupo de Iniciativa, promotor de la campaña	Precisar quienes conforman el Grupo de Iniciativa	Priorizar la participación de personas con intereses compartidos
Definir la estructura y las relaciones con la población	Evaluar las opciones y definir la estructura interna más adecuada y cómo se toman las decisiones  Aclarar como será la relación con otras organizaciones con intereses similares	Buscar una organización simple y mecanismos de decisión ágiles  Reunirse con estas organizaciones y exponerles la propuesta
Definir los recursos	Precisar con que recursos económicos y materiales se va a contar	Una organización sin recursos es una organización muerta. Preocuparse por esto

¿Qué se busca?	¿Cómo se hace?	Consejos prácticos
	Definir la disponibilidad de tiempo de los integrantes del Grupo de Iniciativa  Aclarar si se debe crear o no comités de trabajo	

**c) De sensibilización**

¿Qué se busca?	¿Cómo se hace?	Consejos prácticos
Generar información y compartirla	Identificar fuentes informativas existentes o generar información  Difundirla	Hacer un inventario de instituciones y personas que viene aportando al tema  Organizar la información que debe difundirse
Promover la toma de conciencia	Identificar a las personas y grupos clave a los que se debe sensibilizar  Elegir los medios de sensibilización	Precisar que aspectos de la propuesta interesan a cada persona decisiva o actor clave  Los medios a elegir tienen que ser sencillos, de bajo costo

**d) De medios de comunicación**

¿Qué se busca?	¿Cómo se hace?	Consejos prácticos
Ubicar el tema en la agenda pública	Definir los objetivos de la estrategia de medios	Usar creatividad para atraer interés de medios y periodistas
Construir credibilidad del grupo como fuente de información	Precisar las reuniones de trabajo con los medios, afinar los temas y los argumentos	Evitar la dispersión de reuniones,  Organizar bien los datos objetivos para aumentar credibilidad
Generar corrientes de opinión pública favorables	Formular los mensajes y priorizar los medios a utilizar	Adecuar mensajes apropiados a la opinión pública
Generar presión sobre las personas decisivas	Editoriales, artículos, entrevistas	Hacer seguimiento a evolución de candidatos en el tema

**e) De movilización**

¿Qué se busca?	¿Cómo se hace?	Consejos prácticos
Llamar la atención de los medios	Precisar el tipo de movilización, día, hora, lugar  Convocar creativamente a los medios	Aprovechar las lecciones de las experiencias exitosas de movilización
Involucrar a la población interesada	Identificar a las organizaciones claves, capaz de movilizarse	Más que cantidad, en una campaña corta se requiere calidad de organizaciones, que por su credibilidad y prestigio,

¿Qué se busca?	¿Cómo se hace?	Consejos prácticos
		pueden influir mucho
Genera voluntad política	Priorizar y desarrollar los mensajes	
Generar presión sobre las personas decisivas	Comunicar resultados de la actividad Hacer seguimiento	

#### 4. Lecciones aprendidas en la práctica

- Si la propuesta del grupo de Iniciativa no genera interés de parte del público o las personas claves de la campaña, hay que modificarla, fomentando una mayor sensibilización y trabajo con los medios.
- Si no hay voluntad política de parte de la persona decisiva, hay que aplicar estrategias de organización, medios y movilización.
- Si la postura actual de la persona decisiva se debe no a posiciones ideológicas, sino a falta de información, hay que reforzar la estrategia de información, a través de la investigación, cabildeo, sensibilización y trabajo con los medios de comunicación.
- Si la posición de la persona decisiva se endurece cuando se discute el tema en público a través de los medios, es conveniente buscar otras estrategias.
- Si no hay capacidad de movilización social en un primer momento, debe ponerse énfasis en organización, sensibilización, trabajo con los medios de comunicación.
- Si el grupo o algunos de sus integrantes no tienen mucha credibilidad con la persona decisiva o con otras personas clave, será importante el trabajo de cabildeo con las personas aliadas o indecisas que si tienen credibilidad o poder de influencia.

**7º Paso**  
**Programa de actividades**  
**¿Qué hacer para llevar a cabo las estrategias?**

Este paso consiste en la elaboración, por escrito, del programa de estrategia y actividades específicas que el Grupo de Iniciativa ejecutará para realizar la campaña de incidencia política.

Se busca detallar las actividades necesarias para terminar de preparar la campaña y ejecutar las estrategias definidas en el paso anterior.

Las actividades pueden ubicarse en las categorías siguientes:

- a) Actividades de generación de información o conocimientos, de ser necesaria, tareas de investigación
- b) Actividades para fortalecer al grupo que promoverá la campaña
- c) Actividades que ayudan a persuadir a la persona decisiva y a las personas actoras clave.

### 1. Las tareas de preparación

Debe comenzarse con las necesarias para la preparación de la campaña de incidencia. Ellas son determinantes. Obviarlas es un error, pues ello puede conducir al fracaso.

### 2. Las actividades o tareas concretas para influir en el espacio de decisión

#### a) Llenar los vacíos de información

Debe definir estrategias efectivas y realistas, se necesita la máxima información sobre el problema a resolver y sus causas, sobre el funcionamiento del espacio de decisión, sobre los actores clave, sobre las capacidades del Grupo de Iniciativa. Debe identificarse que información hace falta y llenar los vacíos.

#### b) Elaborar una hoja de propuesta del Plan de Incidencia

La elaboración de esta hoja es esencial para presentar la propuesta de manera concreta para las personas decisivas, a los actores clave y al público en general. Es pues un instrumento para las visitas directas y para los medios de comunicación. Esta hoja de propuesta contribuye a consensuar y reforzar los argumentos principales del Grupo de Iniciativa para promover la propuesta.

Los componentes de la hoja de propuesta son: Una breve descripción del problema, la propuesta concreta, los argumentos favor de la misma.

#### c) Consultar el plan de incidencia

Para asegurar la coherencia y que el plan de incidencia sea representativo de los objetivos y de los intereses es importante consultar el plan de incidencia a todos los integrantes del Grupo de Iniciativa. La coherencia otorga legitimidad y viabilidad a la propuesta.

#### d) Buscar el financiamiento

La promoción de la iniciativa de incidencia política requiere de recursos económicos. Esta cuestión debe ser contemplada desde el inicio, sino se convierte en una limitante. Los recursos serán proporcionales al conjunto de actividades que se van a realizar.

#### e) Preparar la propuesta técnica

Es mucho mejor que la propuesta política sea acompañada de una propuesta técnica

### 3. Las actividades concretas para influir en el espacio de decisión

En el paso 6, se identificaron las estrategias generales o líneas de acción de la campaña de incidencia política. Ahora en la elaboración del plan de campaña, el grupo de iniciativa debe plantear las actividades específicas dentro de cada estrategia escogida. Entre ellas se pueden incluir:

<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>
Cabildeo	➤ Vistas decisivas con las personas directas y demás actores clave
Organizarse e incorporar a los interesados	➤ Reuniones de coordinación ➤ Talleres ➤ Visitas domiciliarias
Sensibilización	➤ Organización de la información ➤ Investigaciones ➤ Visitas domiciliarias

<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Teatro popular</li> <li>➤ Seminarios</li> </ul>
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entrevistas</li> <li>➤ Conferencias de prensa</li> <li>➤ Artículos</li> <li>➤ Desayunos de trabajo</li> </ul>
Movilización	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Marchas</li> </ul>

Identificadas las actividades de cada estrategia, su cumplimiento debe sujetarse a un plan ordenado, el que debe considerar fechas, personas responsables, recursos y otros aspectos. Para organizar este plan, es clave el análisis coyuntural y político, para definir las respuestas a las preguntas siguientes:

- ¿Qué actividades deben ir primero, para tener mayor impacto y cuáles otras deben ir después?
- ¿A quién de las personas decisivas debe visitarse primero?
- ¿Es importante visitar a la persona decisiva de manera inmediata para comunicarle la propuesta o es mejor que una persona aliada lo haga?
- ¿Es necesario hacer un evento grande para llamar la atención de los medios de comunicación y colocar el tema en la agenda política?
- ¿Se están aprovechando todas las fortalezas del grupo de iniciativa y las oportunidades del entorno político?

Hay varias formas de preparar un plan de actividades. Una modalidad es la que sigue:

**Tareas de preparación**

Actividad	Resultado esperado	Indicadores	Persona responsable	Fecha	Recursos

**Tareas por cada una de las estrategias**

Actividad	Resultado esperado	Indicadores	Persona responsable	Fecha	Recursos



#### 4. Lecciones aprendidas desde la práctica

- El grupo que elaborará el plan de incidencia debe ser pequeño pero representativo de las organizaciones involucradas
- Es útil establecer indicadores cualitativos y cuantitativos para los resultados esperados de cada actividad, para facilitar la evaluación de resultados y de impacto
- Es bueno crear comisiones de trabajo con funciones definidas, bajo responsabilidad de personas clave
- Debe asegurarse que las fechas de las actividades tengan una secuencia lógica
- Es conveniente que el plan de incidencia tenga coherencia con el conjunto de actividades de las organizaciones que integran el grupo de Iniciativa
- Es mejor que sean parte de la participación personas de alto nivel de las respectivas organizaciones, para asegurar el respaldo institucional
- Priorizar siempre en actividades de gran impacto
- No subordinarse a ninguna fuente de financiamiento en particular, pues resta autonomía.

**8º Paso**  
**Evaluación continua**  
**¿Qué se ha logrado, que no se ha logrado y por qué?**

La evaluación de la campaña de incidencia política consiste en un esfuerzo permanente de monitoreo y reflexión sobre la planificación y la ejecución de las distintas estrategias y actividades específicas, en términos de cumplimiento e impacto.

La evaluación es un elemento clave de cualquier esfuerzo de incidencia política. Es la forma de ir aprendiendo tanto de los éxitos como de los fracasos para fortalecer la capacidad de incidir en políticas públicas.

#### 1. Evaluación del proceso de planificación

La evaluación del proceso de planificación debe tomar en cuenta varios elementos en el ámbito general, tales como:

- La calidad de la información del grupo de Iniciativa y de las investigaciones realizadas
- La calidad de los análisis
- El nivel de participación de la población afectada y de las mujeres en la planificación

En el ámbito específico, es importante evaluar la aplicación de cada paso de la metodología básica:

Pasos	Cuestiones a evaluar
Paso 1 El diagnóstico del problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Importancia del problema escogido</li> <li>➤ Profundidad del análisis</li> <li>➤ Grado en que responde a la misión del grupo de Iniciativa</li> </ul>

Paso 2 La formulación de la propuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contribución que está hará a la resolución del problema y su factibilidad</li> <li>➤ El grado de motivación e interés que produce</li> <li>➤ La existencia de metas claras y realistas</li> </ul>
Paso 3 El análisis del espacio de decisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificación de la persona decisiva</li> <li>➤ Conocimiento de los procedimientos para la toma de decisión</li> <li>➤ Identificación de los momentos más adecuados para lanzar la propuesta</li> </ul>
Paso 4 Análisis de los canales de influencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificación de personas aliadas, indecisas y oponentes</li> <li>➤ Priorización de los actores más influyentes</li> <li>➤ Análisis de intereses</li> <li>➤ Manejo de la otra información sobre los actores clave</li> </ul>
Paso 5 El análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y alianzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Objetividad y profundidad de análisis</li> <li>➤ Capacidad de plantear medidas concretas para aprovechar o superarlas</li> </ul>
Paso 6 La formulación de estrategias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Variedad, creatividad y efectividad para convencer a la persona decisiva sobre la propuesta</li> </ul>
Paso 7 La elaboración del plan de actividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existencia de plan escrito</li> <li>➤ Factibilidad y coherencia del plan</li> <li>➤ Identificación d resultados esperados, indicadores, fecha, persona responsable, recursos necesarios</li> <li>➤ Cambio en roles tradicionales planteados por la distribución de responsabilidades dentro del Grupo de Iniciativa</li> </ul>

## 2. Evaluación de la ejecución del plan

Esta debe hacerse en diferentes momentos de la campaña, para hacer ajustes cuando sea necesario, por ejemplo, después de cada actividad importante. Además, se debe evaluar periódicamente. Es importante evaluar cada actividad en términos de cumplimiento y de resultados, buscando siempre las causas o factores concretos que contribuyan al éxito o al fracaso y planteando cambios para mejorar la práctica y fortalecer la iniciativa del Grupo.

El formato siguiente puede servir de instrumentos para esta tarea:

Actividad	Resultado esperados	Resultados obtenidos	Razones o factores contribuyentes	Ajustes necesarios
Valoraciones				

### **3. Evaluación del impacto del plan**

Personas decisivas y aliados se sensibilizan, comprenden y se apropian de nuevos enfoques y propuestas prioritarias de desarrollo

Los planes de gobierno presentados ante el JNE contienen una cantidad significativa de estas propuestas.

### **4. Algunas lecciones aprendidas desde la práctica**

- Corresponde a todo el Grupo de Iniciativa definir colectivamente mecanismos ágiles de evaluación, incluyendo su periodicidad, según las características del Grupo y el ritmo de su iniciativa.
- Nunca olvidar la necesidad de evaluar cada actividad inmediatamente después de llevada a cabo.
- Debe identificarse las razones internas o externas para el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos o resultados esperados. No sirve de mucho saber qué pasó si no se sabe por qué.
- Es importante reconocer y celebrar los logros como un elemento importante en la motivación del Grupo de Iniciativa.
- Es importante reconocer y celebrar los logros como un elemento importante en la motivación del Grupo de Iniciativa. Evaluar no significa únicamente señalar lo negativo. También sirve para visibilizar los avances.
- Al iniciarse la planificación, el Grupo de Iniciativa debe tener claridad sobre los indicadores respecto a los impactos que se buscan. Los indicadores deben ser muy específicos y mensurables.
- Es importante aplicar indicadores tanto cualitativos como cuantitativos cuando se evalúan las iniciativas de incidencia política.

## **V. RESUMEN: IDEAS CENTRALES SOBRE LA INCIDENCIA POLITICA QUE DEBEMOS RECORDAR**

1. La incidencia política, en general, es un proceso largo y complejo que requiere de la creatividad y persistencia. Hay que ponerle maña, innovación, entrega y voluntad de trabajo. Se aprende tanto de los éxitos como de los fracasos.

2. La incidencia política es un camino para el fortalecimiento de la democracia, la gobernabilidad y la construcción de ciudadanía. Pero también para revalorizar y potenciar la política y la gestión pública, creando estructuras institucionales sólidas y modernas. La incidencia puede lograr cambios significativos en reformas complejas y transversales como la descentralización o cuestiones más puntuales como algunas políticas sectoriales.

3. Es importante dedicar tiempo y recursos a la etapa de planificación de la incidencia para asegurar el uso más apropiado y efectivo de recursos limitados para financiarla. Recordar siempre, que Improvisar tiene un alto costo, el fracaso de las iniciativas.

4. Mientras más clara y precisa sea la propuesta de incidencia, mayores son las posibilidades de éxito. Hay que desarrollar la costumbre de decir claramente lo que se quiere y lo que no se quiere, siempre, pero con astucia e inteligencia. Debe haber nitidez en lo que es negociable en la propuesta y lo que no lo es.

5. El éxito de la incidencia política se construye sobre la base de victorias pequeñas, compartiendo los logros, aprendiendo de los fracasos y siempre enfocándose en el lejano horizonte y asegurando la continuidad de los procesos.

6. El fortalecimiento de las alianzas y el trabajo en grupos multiplican las posibilidades de éxito de la incidencia política. En este marco, compartir información amplia el poder de influencia de todos. En la interacción de las alianzas, las organizaciones no gubernamentales pueden ser catalizadoras de algunos de los procesos.

7. La articulación de los esfuerzos de las personas técnicas, de la base popular y de las personas académicas es importante en el diseño e implementación de estrategia de incidencia política. Acercamientos tan distintos bien encausados generan no solo complementariedad sino sinergias entre enfoques, capacidades, habilidades, destrezas.

8. La investigación es un elemento clave de la incidencia política. Genera información y conocimiento, ambas constituyen fuentes de poder, muy importantes para los procesos de diálogo y negociación como parte de la incidencia política.

9. Hay que tener cuidado con la denuncia y la confrontación directa en la implementación de estrategias de incidencia política. Las amenazas o discusiones de alto tono no ayudan a la incidencia. La meta es persuadir, convencer con la fuerza, con el poder de la razón y de la verdad. La estrategia de la presión debe quedar reservada solo para los casos en que no hay voluntad política.

10. Hay que evaluar críticamente los recursos y capacidades (fortalezas y debilidades) de la organización promotora para asumir compromisos, ritmos y cumplir con tareas concretas para la incidencia política.

11. A veces la incidencia política se desarrolla en lo cotidiano de la vida, mediante acciones y procesos no siempre reconocidos como políticos, relacionados por ejemplo con la educación, la salud, el saneamiento básico.

## **VI. PLANES DE GOBIERNO Y ACUERDOS DE GOBERNABILIDAD**

Sin duda progresar en la precisión de los contenidos programáticos de los planes de gobiernos locales y regionales, es un avance positivo, pero insuficiente. Desde la perspectiva de la Red Perú, producidos los debates de los planes de gobierno, como parte del reconocimiento del derecho ciudadano a informarse de lo que proponen los candidatos y candidatas, se hace indispensable promover los Acuerdos de Gobernabilidad entre candidatos y las organizaciones sociales más representativas.

Estos acuerdos de gobernabilidad reflejan los compromisos de los principales actores políticos y sociales de cada región o localidad de promover concertadamente el gobierno y los procesos de desarrollo en torno a los consensos construidos, independientemente de quien gane las elecciones. De esta manera se aseguran las condiciones para que el desarrollo concebido como proceso acumulativo no se interrumpa y, aun más, para que los recursos presupuestarios que siempre resultan escasos sean destinados a las prioridades definidas por los planes de desarrollo concertado y los presupuestos participativos, los que deben reflejar consistentemente las visiones compartidas de futuro.

A diferencia de la experiencia del año 2002 en que se promovieron acuerdos de gobernabilidad regional y local, consideramos que en esta oportunidad:

a) Los candidatos y sus organizaciones políticas deben priorizar la cultura de diálogo y concertación en torno a las prioridades centrales del desarrollo regional y local y no la formalidad

de suscribir los acuerdos "simplemente para aparecer en la fotografía", sin ningún ánimo de asumir compromisos serios.

b) La suscripción de los acuerdos de gobernabilidad deben tener como paso previo el debate organizado y alturado de las diversas opciones de planes de gobierno, debate que permite poner en evidencia los temas centrales y la necesidad de construir consensos en torno a ellos.

c) También es necesario que quienes suscriban los acuerdos de gobernabilidad, decidan como se hará el seguimiento del cumplimiento de los compromisos y la evaluación de resultados.

## Anexo No 1

### La experiencia del Colectivo de Municipios Rurales

La experiencia del Colectivo de Municipios Rurales (CMR) que promovió la incorporación del Título de Municipalidades Rurales en la Nueva Ley de Municipalidades entre setiembre del 2002 y abril del 2003, mediante una campaña de incidencia sobre el Congreso de la República del Perú, identificó las lecciones siguientes<sup>25</sup>:

#### Primera

El éxito de la campaña de incidencia se debió a que acertó en combinar la identificación de problemas, generación de información, comunicación y sensibilización, acciones de coordinación, elaboración de propuestas e incidencia sobre los decisores políticos, bajo la gestión del colectivo Municipios Rurales. En el contexto, se aprovecharon los factores políticos y públicos favorables para la incidencia de este tema. La promoción de normas sobre municipalidades rurales como parte de las estrategias de lucha contra la pobreza y exclusión social, la generación de empleo y la recuperación de los ecosistemas degradados, fue un acierto.

#### Segunda

Una propuesta de incidencia política sobre el CRP, debe considerar la identificación de los momentos clave en la elaboración de una Ley.

#### Tercera

La presente experiencia de incidencia se ha desarrollado como un proceso intenso de elaboración de aproximaciones al conocimiento del problema y formulación de alternativa de solución. Destacan en este sentido los informes sobre municipalidades rurales, las propuestas de reforma para la LOM y el sustento técnico del caos, la sistematización de los enfoques y estrategias sobre el Desarrollo rural Sostenible y la formulación del documento de bases un futuro Programa Nacional de Desarrollo de Municipalidades Rurales.

#### Cuarta

La organización y conducción del proceso de incidencia, requiere de conocimiento del contexto y del desarrollo de la capacidad propositiva del actor que la promueva, combinando estos con otros dos factores: conocimiento de la problemática, habilidades y destrezas diversas, voluntad para trabajar en alianzas interinstitucionales y fomentar su construcción. .

#### Quinta

Es posible avanzar más en las acciones de incidencia sobre la base de:

- El conocimiento de la realidad y del tema
- Las actividades de información y comunicación articuladas con las estrategias políticas de incidencia
- La formulación de propuestas técnicas iniciales para provocar el debate y su posterior enriquecimiento y consistencia
- La combinación de espacios diversos de reflexión, debate y enriquecimiento de las propuestas técnicas
- La concertación y búsqueda de la mayor articulación posible con instituciones y redes afines
- El trabajo en equipo sobre la base de objetivos compartidos y el convencimiento en las propuestas que se van elaborando y la voluntad de plasmarlas.

---

<sup>25</sup> Díaz Palacios, Julio; Vargas Machuca, Elizabeth; Quiroz, Elizabeth. La Incidencia Política: Nuevos Caminos para la Sociedad Civil. Sistematización de una experiencia. Agosto del 2003.

### **Sexta**

La incidencia tiene en la comunicación uno de sus componentes importantes. La comunicación, además de servir como vehículo de difusión y socialización de determinados mensajes, sino como medio de construcción y legitimación de propuestas.

### **Séptima**

El desarrollo de una campaña de incidencia requiere fortalecer diversas capacidades: conocimiento del tema, capacidad programática, disposición y habilidad para relacionarse con los medios, capacidad par convertir un tema en noticia, capacidad para convertir un problema en parte de la agenda de la institución sobre la que se pretende incidir.

Asimismo, es necesario entrenarse en un trabajo planificado y organizado, el seguimiento sistemático, el "trabajo de hormiga", d relación con los parlamentarios y sus asesores, pero también con los medios de comunicación, los actores de la sociedad civil involucrados, la celeridad en el cumplimiento de las tareas asignada, sobre la base de los acuerdos construidos.

### **Octava**

La incidencia bien organizada y conducida es un proceso de interaprendizaje y de negociación de los actores involucrados. El éxito de la incidencia no implica elaborar una propuesta y tratar de conseguir que sea asumida en su 100%, más bien debe trabajarse los aspectos fundamentales.

En este marco del interaprendizaje, es necesario ver la incidencia no como un acto sino como un proceso. Con hitos importantes, representados por los logros que se pretende lograr en cada etapa. Evaluar el éxito del proceso supone evidenciar que los logros prueben su utilidad practica.

### **Novena**

Las características que deben desarrollar los actores que promueven la incidencia política, incluyen:

Conocimiento del problema, sus causas y efectos y desarrollar capacidad propositiva sobre alternativas de solución y para usar eficientemente los medios de comunicación.

Capacidad para mantener una línea de continuidad en las relaciones entre actores públicos y privados y los objetivos de la incidencia, así como habilidades y destrezas para movilizarse en varios planos, mostrando flexibilidad en las acciones y estrategias de racionamento con las decisiones.

Capacidad de conformar y trabajar en equipos de acción, en función de capacidades diferenciadas pero concurrentes.

Capacidad de organización y de convocatoria, de articulación de actores e intereses y de entusiasmo y convicción en el impulso de los objetivos trazados. Mucho mejor si se tiene voluntad y posibilidades de trabajar descentralizadamente

## **Anexo No 2**

### **La Experiencia de Prohibición del Uso del Asbesto**

La experiencia de incidencia para la prohibición del asbesto a cargo de un Grupo Interinstitucional, realizada entre el 2003 y el 2005<sup>26</sup>, aporta las siguientes.

#### **Primera**

Toda campaña de incidencia política debe tener la mayor claridad posible sobre los objetivos que se persiguen y las estrategias que se van a utilizar, los protagonistas de los procesos (actores involucrados), los potenciales aliados. Pero también es fundamental rescatar los antecedentes, procesos y resultados previos. Un factor clave para la eficacia es la política de alianzas, formando equipos interinstitucionales, con actores que tienen un buen posicionamiento en los medios de comunicación. Es clave también sustentarse en informes de personalidades y de instituciones con prestigio irrefutable.

#### **Segunda**

Es fundamental tener un núcleo de coordinación y/o de dirección que se reúna periódicamente, que analice la evolución en el comportamiento de los protagonistas, los cambios del entorno, intercambie información y contactos, planifique y produzca los ajustes necesarios en las estrategias para dar continuidad a las acciones, y aproximarse al cumplimiento de los objetivos priorizados.

#### **Tercera**

Es importante diferenciar los momentos adecuados para la incidencia política a través de los medios de comunicación y construyendo opinión pública favorable y las acciones de relaciones más directas de lobby sobre los decisores políticos. Debe recordarse que si bien es frecuente que los temas de la agenda mediática pasen a ser parte de la agenda política, no siempre existe una correlación directa e inmediata entre el impacto de la campaña mediática y la agenda de prioridades de los decisores políticos.

#### **Cuarta**

Es importante construir una relación fluida y transparente con contactos clave vinculados con los decisores políticos, a fin de que los objetivos e intenciones de la campaña lleguen más rápido a conocimiento de los decisores, sean estos del Congreso de la República, del Poder Ejecutivo, etc. La idea de construir las redes interinstitucionales para la influencia sobre las decisiones, debe ser operativizada con flexibilidad y creatividad. Adquiere particular importancia en este sentido, el rol de los profesionales que habiendo trabajado en espacios de la sociedad civil se incorporan luego a entidades públicas que deben opinar sobre esta materia, como DIGESA, por ejemplo, y viceversa; sirviendo de puente para relaciones fluidas entre el Estado y las organizaciones de la sociedad civil.

#### **Quinta**

La experiencia enseña que desde la sociedad civil se puede influir no solo sobre actores políticos sino sobre funcionarios de carrera y profesionales de confianza de los decisores, cuando además del empeño se tiene la capacidad de formular propuestas consistentes y equilibradas para formular políticas públicas claras y viables

---

<sup>26</sup> Díaz Palacios, Julio. La experiencia de Incidencia Política para la Prohibición del Uso del Asbesto en el Perú (documento en consulta). Colectivo Interinstitucional. Julio 2005. El colectivo estuvo conformado por el Foro Ciudades para la Vida-FCP, la Asociación Frente al Asbesto-AFA, la Asociación de Protección de los Consumidores- ASPEC y otros.



### **Sexta**

Es necesario mantener siempre la iniciativa y buscar nuevas vías o formas de ingresar y promover el tema, con otras perspectivas y argumentos, construyendo nuevas alianzas, ampliando las bases de sustentación. La presentación y discusión interdisciplinaria de nuevas opciones enriquece el debate, permite que se descarten algunas iniciativas y se implementen otras, contribuyendo a cambiar a veces, en mayor o menor grado, los escenarios y los mapas de poder.

### **Séptima**

Es clave contar con un soporte institucional permanente y con una disponibilidad razonable de recursos, para sostener campañas que por los intereses que deben enfrentar serán necesariamente largas. Por lo general, cuando se trata de campañas que confrontan iniciativas desde la sociedad civil con la defensa de los intereses empresariales, se debe prever y aprender a trabajar en una relación muy asimétrica y desventajosa pues el poder económico lo manejan las empresas, que casi siempre tienen las estructuras del Estado y a los decisores de su lado. Por ello, en estas campañas es indispensable fomentar una amplia política de alianzas para compartir responsabilidades en todos los planos, generar sinergias y disponer el uso más inteligente y eficiente de los recursos económicos que se consigan o generen a través de actividades diversas.

### **Octava**

Es muy importante la estrategia de relacionamiento directo, cara a cara, con la población interesada, la que no solo puede enriquecer y dar más consistencia a las acciones, sino hacer más viables los objetivos que se buscan. Esta estrategia desarrollada a lo largo de muchos años por algunos sectores públicos, como el Sector Salud, por lo general resulta efectiva cuando se implementa en espacios donde participan o circulan muchas personas diariamente, como fue la participación en Expovivienda y Construcción así como la respuesta individual de una serie de llamadas telefónicas y pedidos de asesoría técnica (post campaña de medios inicial) para protegerse de no comprar asbesto y/o retirar asbesto de sus viviendas u oficinas.

### **Novena**

Es necesario invertir más tiempo y recursos en sensibilizar y capacitar a los periodistas y construir una masa crítica de comunicadores especializados en estos temas, con la que aun no contamos. No obstante ello, la experiencia nos enseña que los medios masivos tienden a prestar atención a estos temas cuando los comprenden y sienten que pueden interesar a la opinión pública.

## Glosario de términos de la incidencia política

(Tomado del Manual Básico para la Incidencia Política del Programa Centroamericano de Capacitación en Incidencia – WOLA)

**Actoras y actores clave:** Son las personas que tienen un alto nivel de influencia, positiva o negativa, en la persona decisiva con respecto a la aprobación o rechazo de la propuesta concreta de incidencia política. Junto con su alto nivel de influencia las y los actores clave tienen un interés fuerte en la propuesta, lo cual hace ser probable que actuarían para ejercer esa influencia.

**Aliadas y aliados:** Son las personas que apoyan la propuesta de incidencia política por algún interés o motivo y que podrían hacer público su apoyo en determinado momento. Son personas actoras ajenas al grupo impulsor de la iniciativa de incidencia, aunque podrían integrarse a una coalición en un momento dado.

**Alianza:** Es una relación estratégica o coyuntural que se establece entre dos o más personas actoras o grupos para realizar una acción particular por acuerdo mutuo según los intereses de ambas partes. Normalmente se establece con acuerdos mínimos, aunque no necesariamente implica que sea una relación duradera ni que las partes coincidan en intereses y estrategias de fondo o de largo plazo.

**Autoanálisis:** Dentro de la planificación participativa para la incidencia política, el auto análisis es la reflexión sobre las fortalezas y debilidades del grupo impulsor de la iniciativa. Se pretende implementar acciones correctivas en aquellas debilidades que podrían obstaculizar el buen desarrollo de la iniciativa y visualizar insumos para la definición de actividades de fortalecimiento organizativo.

**Cabildeo:** Es el esfuerzo "cara a cara" de persuadir a la persona con poder de decisión sobre su propuesta, de motivar a las personas aliadas a tomar alguna acción en concreto a favor de la iniciativa, y de convencer a las personas indecisas. Normalmente, se hace a través de visitas directas.

**Coalición:** Es el esfuerzo de coordinación de varias personas u organizaciones independientes que comparten uno o más objetivos de cambio social. Normalmente el esfuerzo consiste en planes conjuntos, la elaboración de una misión, la co- ejecución de estrategias, la definición de mecanismos para la toma de decisiones y una distribución equitativa de responsabilidades.

**Consulta institucional:** Es el hecho de comunicar la propuesta de incidencia política y los resultados de la planificación participativa a la base del grupo impulsor, con el fin de recibir retroalimentación e insumos que enriquecen y validan el proceso.

**Empoderamiento:** Es el proceso por el que una persona o grupo: a) entiende su propia historia o proceso de vida; b) descubre su esencia y aumenta sus propias capacidades; c) alcanza a tener una visión más integral de su mundo y de su espacio dentro del para protagonizar los cambios necesarios; y, d) asume un compromiso de lucha para su propio beneficio y de otras personas afectadas. En este sentido el empoderamiento no es simplemente la acumulación de conocimientos ni el aprendizaje de aspectos técnicos, sino que también implica conciencia de la realidad, convencimiento y una práctica

organizativa.

**Espacio de decisión:** En una iniciativa de incidencia política, es la instancia específica en que se toma la decisión sobre la propuesta generada por el grupo impulsor. Un espacio de decisión puede ser una estructura formal o no formal. Cada espacio tiene procedimientos establecidos, una calendarización para la toma de decisiones y una o varias personas con poder de decisión.

**Estado:** Es el instrumento por el que se ejerce el poder político, económico, social, cultural, ideológico y militar en una sociedad determinada. Es el régimen político compuesto por un conjunto de estructuras y normas jurídicas con la autoridad de tomar decisiones para el bienestar de una población dentro de un territorio determinado.

**Estrategia:** Conjunto de actividades desarrolladas de forma coherente para lograr un objetivo concreto. Los criterios para escoger las estrategias obedecen a los objetivos de persuadir a la persona con poder de decisión sobre la propuesta específica de su grupo o coalición, de motivar a las personas aliadas a que tomen una acción concreta a favor de la propuesta, de convencer a las personas indecisas a que apoyen su campaña y de neutralizar a las personas oponentes.

**Gobierno:** La persona o grupo de personas elegido por la población para dirigir un Estado, o un área o nivel específico del Estado, durante un periodo de tiempo designado. Las funciones del gobierno están estipuladas dentro de la Constitución Política del Estado, previamente al momento de asumir el poder. Hay gobiernos en el ámbito nacional, departamental y municipal.

**Grupo impulsor de incidencia política:** El grupo de personas u organizaciones de la sociedad civil que asume la tarea de planificar una iniciativa de incidencia política para lograr cambios, desde la definición y análisis de un problema hasta la implementación de actividades y estrategias de influencia.

**Hoja de propuesta:** Un documento conciso que presenta la postura del grupo impulsor al público y a las personas actoras clave. Sirve también para consensuar y reforzar los argumentos principales al interior del grupo. Los componentes esenciales de la hoja de propuesta son:

- Una breve descripción del problema a resolver
- La propuesta del grupo impulsor sobre políticas o programas públicos para contribuir a la solución del problema
- Los argumentos persuasivos que apoyan la propuesta.

**Incidencia Política:** Son los esfuerzos de la ciudadanía organizada para influir en la formulación e implementación de las políticas y programas públicos por medio de la persuasión y la presión ante las autoridades estatales. Consiste en un cúmulo de actividades que tratan de ganar acceso y generar influencia sobre las personas que tienen el poder de decisión en asuntos de importancia para un grupo en particular o para la sociedad en general.

**Indecisas e indecisos:** Son las personas o grupos que no tienen una posición definida sobre la propuesta de incidencia y que, por sus intereses, podrían convertirse en aliados u oponentes. Pueden ejercer influencia en la toma de decisiones pero normalmente no actuarían ni a favor ni en contra sin persuasión o convencimiento. Algunas personas son indecisas porque enfrentan un conflicto de intereses personales e institucionales. En otros casos se trata de personas que quisieran apoyar una propuesta pero, por ocupar cargos públicos, no pueden evidenciar su apoyo en forma abierta.

**Investigación para la incidencia política:** Es la acción de identificar, recoger y analizar la información relevante para orientar la planificación participativa y la implementación de campañas de incidencia política. La investigación puede servir como una estrategia para influir en la toma de decisiones, presentando hallazgos o datos en forma científica que incidan en la opinión pública o en las opiniones de las y los actores clave y la persona decisiva.

**Mapa de poder:** Es el ejercicio con el que se analiza el universo de personas actoras con interés en la propuesta del grupo impulsor y con poder de influencia sobre la persona decisiva. Generalmente, incluye:

- Personas amigas y parientes de la persona decisiva
- Personas representantes de instituciones de gobierno (en el ámbito local, regional y nacional)
- Personas lideresas y líderes de partidos políticos
- Personas líderes de organizaciones gremiales y de la empresa privada
- Las y los directores de ONG
- Gente con liderazgo en organizaciones de base
- Personas clave en instituciones y grupos religiosos
- Personas académicas
- Personas profesionales
- Gente que represente a medios de comunicación
- Las y los directores de organismos de cooperación internacional
- Las y los funcionarios de gobiernos de otras naciones, entre otras

**Oponentes:** Personas que están en contra de la propuesta por algún interés o motivo. Difícilmente se les puede convencer de modificar su postura sin que ello implique modificaciones sustantivas en la propuesta. Pueden ser capaces de perjudicar los resultados de la iniciativa de incidencia si el grupo impulsor no contempla medidas para contrarrestar su impacto.

**Organización para la incidencia:** Una estrategia de organización sirve para ampliar y fortalecer al grupo o coalición y para construir una estructura interna que corresponda a las necesidades de la iniciativa. En este sentido, debe contener un componente interno y otro componente externo, el segundo dirigido más que todo a la organización e incorporación de la población afectada por el problema que se pretende resolver.

**Persona decisiva:** Es la persona que tiene el poder de decisión sobre la propuesta de incidencia política.

**Plan para la incidencia política:** Un conjunto de actividades planificadas en forma lógica, coherente y realista que responden a las estrategias definidas por el mismo grupo impulsor de la iniciativa. Para cada actividad se contemplan resultados esperados, responsable, fecha y recursos.

**Poder:** La capacidad de desarrollarse, perpetuarse, influir o impactar para lograr satisfacer sus propios intereses. Poder existe en todas las relaciones y todos los espacios.

**Política pública:** Un curso de acción por parte de un gobierno o un Estado dirigido a mitigar un problema definido como socialmente importante. Las políticas públicas pueden ser definidas a varios niveles del Estado, por ejemplo constitucional, presidencial, ministerial o municipal, y pueden ser políticas gubernativas o estatales (que tengan una trayectoria más allá del periodo del gobierno actual).

**Propuesta política de incidencia política:** Una declaración precisa y detallada que describe lo que un

grupo pretende lograr con una iniciativa de incidencia política. Propone una solución al problema, describiendo cómo se quiere lograr (a través de qué mecanismo, con cuáles características, involucrando a quiénes), quién quieren que tome la acción (quién tiene el poder de decisión sobre la propuesta) y para cuándo se propone (en qué período).

**Propuesta técnica de incidencia política:** Un documento que reúne los detalles técnicos y otros elementos principales de la propuesta de incidencia en el formato apropiado (por ejemplo, un proyecto de ley, un proyecto de ordenanza municipal, etc.).

**Sociedad civil:** La ciudadanía organizada en función de intereses grupales, sectoriales o nacionales.

**Vacío de información:** Una ausencia de información o conocimientos, lo cual podría ser un obstáculo al éxito dentro de la planificación y/o implementación de una iniciativa de incidencia política.