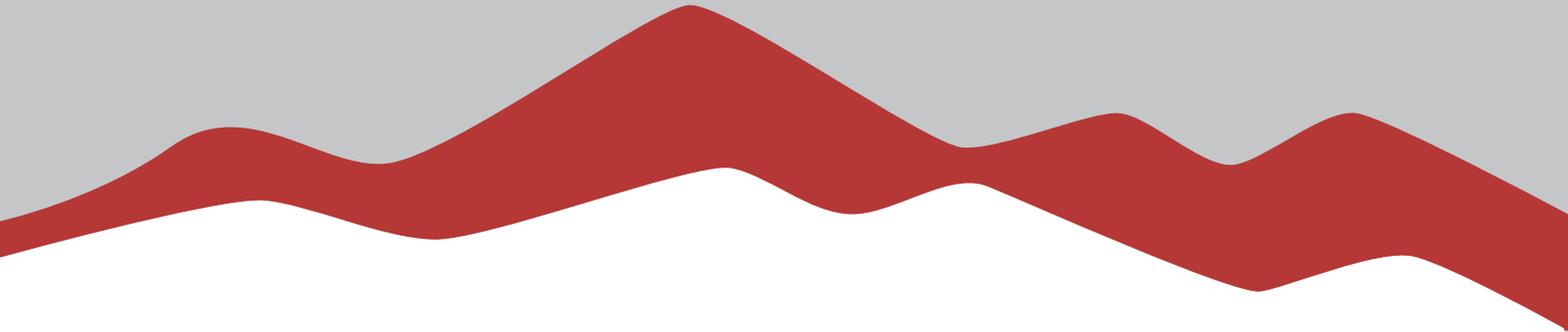


# **Manual de incidencia para el acompañamiento a las comunidades y poblaciones afectadas por la actividad minera**

Manual para facilitadoras y facilitadores





# MANUAL DE INCIDENCIA

PARA EL ACOMPAÑAMIENTO A LAS  
**COMUNIDADES Y POBLACIONES**  
AFECTADAS POR LA ACTIVIDAD MINERA

## **MANUAL DE INCIDENCIA PARA EL ACOMPAÑAMIENTO A LAS COMUNIDADES Y POBLACIONES AFECTADAS POR LA ACTIVIDAD MINERA**

Serie Materiales de Formación de la Red Muqui.

1. "Metodologías para el fortalecimiento de organizaciones sociales, con enfoque de alternativas al desarrollo".
2. "Manual de incidencia para el acompañamiento a las comunidades y poblaciones afectadas por la minería".

### **Red Muqui**

Av. República de Chile 641, Jesús María, Lima, Perú

[www.muqui.org](http://www.muqui.org)

Twitter: @Redmuqui

Facebook: Red Muqui

### **Diseño de carátula e ilustraciones:**

Jose Carlos Chihuán Trevejo / Sinco Editores

### **Diagramación:**

Carmen Inga Gálvez / Sinco Editores

### **Primera edición**

Mayo 2020

### **Tiraje**

500 ejemplares

### **Se terminó de imprimir en junio de 2020 en:**

SINCO Diseño EIRL

Jr. Huaraz 449, Breña

Celular: 998037046

Telf: 4335974

[sincoeditores@gmail.com](mailto:sincoeditores@gmail.com) / [sinco.design@yahoo.es](mailto:sinco.design@yahoo.es)

Esta publicación ha sido posible gracias a la colaboración de los miembros de Red Muqui.

# CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	11
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	11
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>¿QUÉ ES UN PLAN DE INCIDENCIA Y CUÁLES SON SUS TEMAS CLAVES?</b> .....	14
1. El plan de incidencia política .....	14
2. El problema: lo que queremos resolver .....	14
3. La propuesta de solución del problema .....	15
4. El poder y el empoderamiento en la incidencia .....	15
Resumen y preguntas para reflexionar .....	15
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>¿CÓMO HACER UN PLAN DE INCIDENCIA PASO A PASO?</b> .....	14
PASO 1: Identificar y conocer el problema .....	14
PASO 2: Elaborar la propuesta de solución y los objetivos .....	14
PASO 3: Identificar a los actores y al actor blanco del plan .....	14
PASO 4: Conocer nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas .....	14
PASO 5: Identificar actores clave y como actuar frente a ellos .....	14
PASO 6: Elaborar el cuadro general del plan de incidencia .....	14
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>¿QUÉ DEBEMOS TENER EN CUENTA EN LA EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN Y SOBRE EL APRENDIZAJE EN BASE A LA EXPERIENCIA?</b> .....	14
1. La ejecución del plan de incidencia .....	14
2. La evaluación del plan de incidencia.....	14
3. Lecciones de las experiencias en incidencia.....	15
Resumen y preguntas para reflexionar .....	15
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>HERRAMIENTAS PARA ELABORAR EL PLAN DE INCIDENCIA</b> .....	14
1. El árbol de problemas.....	14
2. Mapa de poder: actores clave y cómo actuar frente a ellos.....	14
3. Menú de estrategias de influencia .....	15
4. Chek list (o lista de chequeo) del plan de incidencia .....	15
5. Plan de medios de comunicación .....	15
<b>GLOSARIO</b> .....	15
<b>BIBLIOGRAFÍA BÁSICA</b> .....	15



# PRESENTACIÓN

El presente “Manual de incidencia para el acompañamiento a las comunidades y poblaciones afectadas por la actividad minera” es un nuevo esfuerzo de la Red Muqui para contribuir al fortalecimiento de las capacidades y el empoderamiento de dichas comunidades y poblaciones, acompañando los procesos que éstas llevan adelante en defensa de sus derechos y la construcción de sus alternativas al desarrollo basadas en las potencialidades de sus territorios, el bien común y su cultura.

Esto es especialmente importante en momentos en que la pandemia desatada por el COVID 19 ha hecho evidente la necesidad de priorizar la Vida, en su sentido más amplio, y modificar los patrones actuales de desarrollo; para lo cual es necesario construir propuestas que permitan lograr que la reanudación y reactivación de la economía, no signifiquen la continuidad una normalidad basada en la priorización de las ganancias económicas de las grandes empresas, la afectación de los derechos territoriales, una consulta previa desvirtuada, la criminalización de la movilización popular, la afectación de los ecosistemas, y el descuido de la atención de la salud de las comunidades y los trabajadores en las zonas mineras.

En ese sentido, contar con instrumentos como los que se presentan en el presente “Manual de incidencia para el acompañamiento a las comunidades y poblaciones afectadas por la actividad minera”, es especialmente importante para que la voz y las propuestas de las comunidades y poblaciones sean escuchadas, cuenten con cada vez mayores aliados y sean acogidas por la sociedad y las autoridades.

Finalmente expresamos nuestro agradecimiento a la agencia de cooperación “Pan Para el Mundo” por su apoyo a las actividades de la red Muqui y en particular a la elaboración y difusión del presente Manual. Asimismo, a las instituciones de la red Muqui que contribuyeron con sus aportes y que sin duda enriquecerán su aplicación con la experiencia y las características propias de los ámbitos territoriales y temáticos en los que intervienen.



# INTRODUCCIÓN

¡Bienvenidos al manual! En esta introducción vamos a explicar brevemente ¿a quién va dirigido?, ¿por qué lo hemos elaborado?, ¿para qué debe servir? y, ¿cuál es su contenido?

El manual está dirigido principalmente a los líderes y lideresas de las comunidades y poblaciones afectadas por la actividad minera, así como a las personas vinculadas a la defensa de sus derechos. Busca contribuir a la formación de capacidades para la elaboración de planes para convencer o influir a los actores, que tienen la autoridad y el poder necesarios, a fin de que se ejecuten las propuestas planteadas por las comunidades y poblaciones en sus agendas.

Ha sido preparado para ser usado en los talleres de capacitación y preparación de planes de incidencia, y servir de material de consulta permanente y para el aprendizaje independiente. Su contenido busca también apoyar el trabajo de las personas encargadas de la conducción de los talleres, quienes también pueden consultar el manual de “Metodologías para el fortalecimiento de organizaciones sociales” (Muqui, 2018), que contiene herramientas adicionales, especialmente para elaborar agendas comunales con enfoque de alternativas al desarrollo.

El manual comprende cuatro capítulos. El primero, brinda conocimientos básicos sobre lo que es un plan de incidencia, su importancia y sus aspectos claves como son: conocer bien el problema a enfrentar, la manera de elaborar una propuesta de solución del problema y la importancia del empoderamiento de la comunidad para lograr sus objetivos. El segundo, explica cada uno de los seis pasos para elaborar el plan de incidencia, incluyendo algunas herramientas presentadas en tablas y gráficos. El tercero, trata sobre la ejecución y evaluación del plan de incidencia, e incluye algunas experiencias valiosas de las comunidades en procesos de incidencia. Finalmente el cuarto capítulo explica con mayor detalle algunas herramientas presentadas en el texto, a fin de facilitar su uso en los talleres de elaboración de planes de incidencia.

Esperamos que quienes usen el manual puedan alcanzar los siguientes objetivos de aprendizaje:

- Cuenten con una definición común de lo que es la incidencia política.
- Valoren la importancia de conocer bien el problema a enfrentar, contar con propuestas de solución fundamentadas y de empoderar a la comunidad.
- Adquieran habilidades para seguir los procedimientos necesarios en la elaboración de planes de incidencia participativos y eficaces.
- Conozcan los temas básicos de la ejecución y evaluación de los planes de incidencia, y del aprendizaje en base a la experiencia.

Para alcanzar estos objetivos, les invitamos a una lectura reflexiva y al intercambio de ideas sobre el contenido de las siguientes páginas.

# CAPÍTULO 1:

## ¿QUÉ ES UN PLAN DE INCIDENCIA Y CUÁLES SON SUS TEMAS CLAVES?



Rikcharichiy”, es una Comunidad cuyas familias se dedican al pastoreo de alpacas y ovinos, y al cultivo de maca y papas en la parte alta de su territorio. En la parte baja cultivan maíz y productos de pan para llevar, con las aguas del río “Visecas”. Recientemente se han enterado que la empresa “Manchay” tiene los derechos de un denunciado minero de yacimientos que se encuentran en el subsuelo de sus tierras. Preocupados por esto, se han reunido en una asamblea, sin llegar a nada concreto. Unos dicen, ¿para qué temer, si todavía no nos han notificado?, otros piensan que deben pedir a la alcaldesa una ordenanza prohibiendo la actividad minera en el distrito. Hay quien dice que no hay que perder tiempo en leguleyadas y que se debe poner tranqueras en los caminos para que no pase nadie. Una señora pide que tengan en cuenta a las mujeres en cualquier comisión para hablar con la empresa. No falta quien opina que primero hay que saber lo que ofrecerá la empresa a cambio de los terrenos.

Don Pedro, que ha sido presidente de la comunidad, alza su voz y dice a la asamblea:

- ¿Sabemos qué terrenos y cuántas hectáreas quiere la empresa?
- ¿Tenemos claro en qué consiste el proyecto?, ¿cómo nos perjudicará? ¿Quiénes pueden ser nuestros aliados.
- ¿Conocemos a qué institución del Estado tenemos que dirigirnos?
- ¿Tenemos ya una idea de cuál van a ser nuestras propuestas y qué acciones vamos a realizar?
- Para defender nuestros derechos, tenemos que conocer bien el problema, tener una propuesta de solución y contar con un plan?

## 1. EL PLAN DE INCIDENCIA POLÍTICA

---

De acuerdo a los diccionarios la palabra “incidencia” significa influir o lograr un efecto sobre un tema o asunto. La incidencia entonces puede ser definida en el caso de los conflictos sociales, como el conjunto de acciones que los ciudadanos organizados realizan para influir o lograr ciertas decisiones por parte de las autoridades públicas, las empresas y otros actores. Estas acciones pueden ser, entre otras, reuniones con las autoridades y empresas, difusión en los medios de comunicación, actividades de sensibilización del público y movilizaciones pacíficas.

Se dice que la incidencia es “política”, porque trata de temas de interés público, que involucran de una u otra forma al Estado y a los derechos de los ciudadanos. Por ejemplo, en el caso de un conflicto entre una empresa minera y una comunidad por el uso de los terrenos, se trata de un tema público, pues está en juego el derecho de las comunidades a sus territorios. El Estado se encuentra involucrado, al haber autorizado la concesión minera.

El plan de incidencia es un documento que nos permite organizar el proceso de incidencia, respondiendo las siguientes preguntas clave:

### A. ¿Qué queremos?

- ¿Cuál es el problema, en qué consiste, cómo y a quienes perjudica, qué pruebas tenemos?
- ¿Cuál es la propuesta de solución al problema?
- ¿Cuáles son los objetivos del plan, que debemos alcanzar para lograr la solución?

### B. ¿Quién pueden dar solución al problema y cuáles son los otros actores involucrados?

- ¿Quiénes son los actores a los que vamos a dirigir el plan de incidencia?
- ¿Quiénes son los otros actores que participan directa o indirectamente?

### C. ¿Con qué contamos para realizar la incidencia?

- ¿Qué fortalezas tenemos, qué debilidades debemos superar? ¿Qué oportunidades o amenazas externas existen? ¿Qué aliados podemos tener? ¿Cómo podemos ganar a nuestro favor a los indecisos y superar a los contrarios?

## D. ¿Qué debemos hacer para convencer al actor clave que implemente la solución del problema?

- ¿Cuáles van a ser nuestras estrategias y qué acciones concretas debemos realizar?
- ¿Cuándo se realizarán las acciones y quiénes estarán a cargo de las actividades?

## E. ¿Cómo vamos a evaluar el plan y si logra sus objetivos?

¿Cómo vamos a saber si el plan se está cumpliendo y logrando sus objetivos? ¿Qué podemos aprender de la ejecución del plan?

Ojo: El Plan debe tener un plazo de tiempo para su cumplimiento. El plan también puede ser modificado cuando es necesario, especialmente cuando no se están logrando los objetivos.

## ¿Por qué es importante contar con un plan de incidencia?

- Permite a la comunidad tener claridad sobre el problema, la propuesta de solución y los objetivos a lograr.
- Ayuda a identificar claramente a que actor hay que convencer para lograr la solución del problema.

- Permite conocer las fuerzas con que se cuenta y los riesgos que existen.

- Ayuda a concentrar los esfuerzos en las acciones más importantes y se evita la dispersión y el activismo.

- Permite distribuir las responsabilidades de las acciones a realizar.

- Fortalece la organización y unidad y sirve de base para conseguir aliados.

Si bien un plan de incidencia bien hecho no garantiza el éxito, sí aumenta la posibilidad de lograrlo y permite evaluar qué ocurrió y qué debemos hacer para mejorar y alcanzar los objetivos.

### PLAN DE INCIDENCIA

- El problema
- La propuesta de solución
- Los objetivos del plan
- Los actores y actor blanco
- FODA
- Estrategias, acciones y responsabilidades
- Evaluación



## 2. EL PROBLEMA: LO QUE QUEREMOS RESOLVER

Detrás de todo conflicto siempre hay un problema que afecta negativamente a una persona o a un grupo de personas. En el caso de los conflictos entre comunidades y empresas

mineras, el problema afecta los derechos de las comunidades sobre su territorio, recursos y sus modos de vida y proyectos alternativos al desarrollo. Pero también al ambiente y los ecosistemas.

Muchas veces en los conflictos mineros, la empresa y las instituciones del gobierno suelen negar que la existencia de un problema, señalando que las demandas de las comunidades y poblaciones no tienen fundamento. Por ello, es importante contar con datos e información suficiente para fundamentar las demandas y hacer propuestas de solución bien sustentadas.

También es importante que los integrantes de la comunidad tengan pleno conocimiento del problema y participen en identificar cuál es el problema que debe ser abordado por el plan de incidencia, así como sus causas y consecuencia.

Para la identificación del problema principal, es útil la herramienta llamada “Árbol de Problemas”. Como ejemplo veamos en la siguiente página el dibujo del árbol elaborado para el caso de la comunidad Rikcharichiy. Como ya vimos su problema principal (el tronco del árbol) tiene que ver con la reducción y contaminación de sus recursos; esto debido a las causas (raíces del árbol) como son el denuncia minero otorgado a la empresa sin consulta adecuada a la comunidad, el alto riesgo de contaminación y la insuficiente protección de los derechos de las comunidades. Del problema principal (tronco) se desprenden diferentes efectos negativos (ramas) como se presenta en el ejemplo.

En el capítulo 4 del presente manual se detalla la manera de elaborar el “Árbol de problemas”.

Una vez que contamos con el árbol de problemas del caso, es importante hacer una descripción breve del problema, sus causas, efectos, así como de la población afectada, incluyendo el mayor número de datos y pruebas. Podemos utilizar el modelo de la página siguiente.

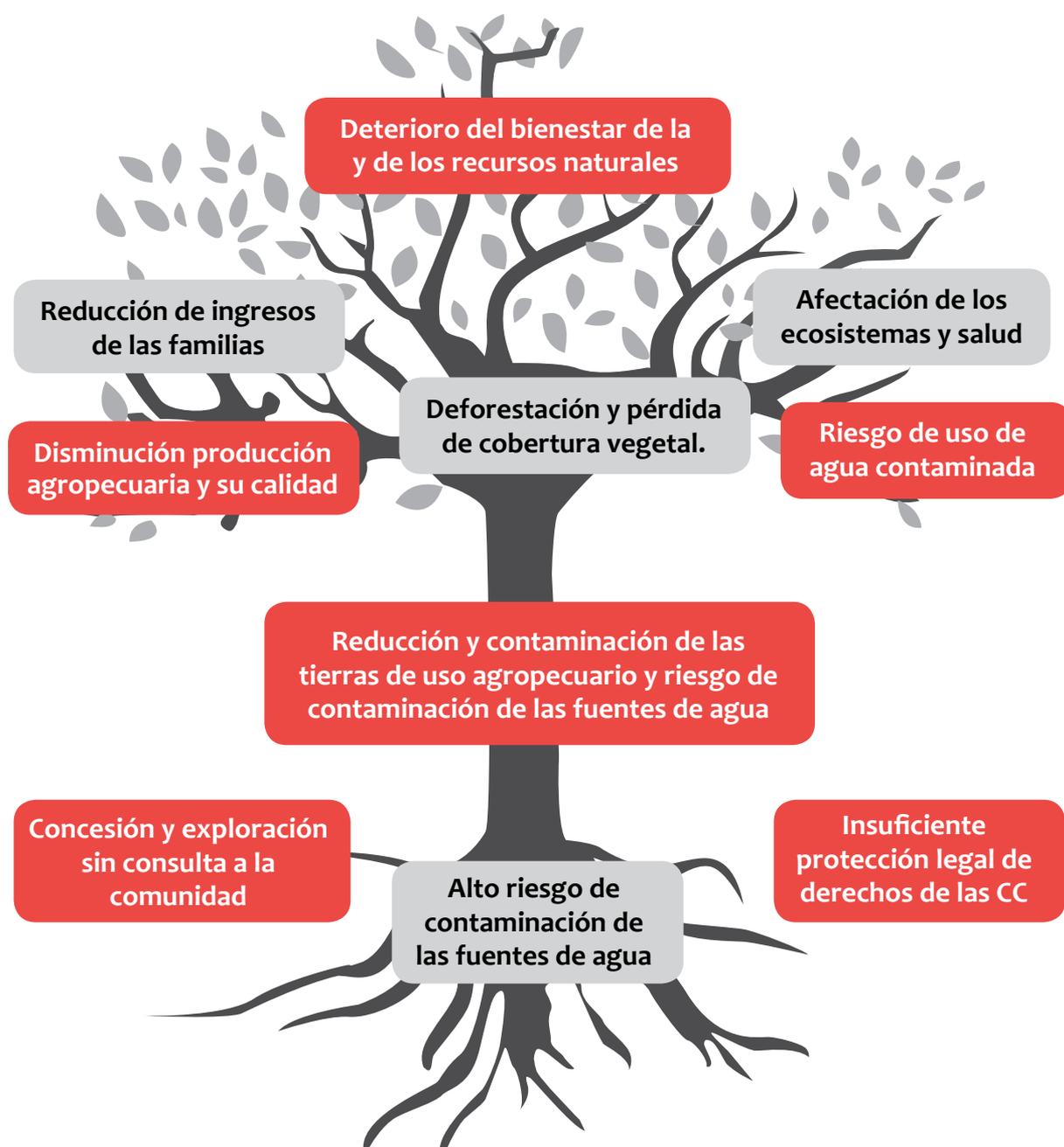
## Modelo de Análisis y Descripción del Problema

### 1. El Problema: (Describimos brevemente el problema identificado)

Se van a reducir y contaminar las tierras de uso agropecuario de la comunidad y las fuentes de agua estarán en riesgo de contaminación.

### 2. Descripción del problema: (Señalamos las características del problema, remarcando sus efectos negativos en la comunidad. En lo posible señalando datos concretos)

La empresa Minera Manchay tiene las concesiones mineras en el subsuelo de 20,000 hectáreas productivas de la comunidad, ha realizado exploraciones y ha decidido iniciar un proyecto minero de cobre con una mina a tajo abierto. Con el proyecto la comunidad perderá dicha superficie para su uso agropecuario; además hay riesgo de contaminación de fuentes de agua, superficiales y subterráneas, por la generación de aguas ácidas y del aire debido al polvo metálico generado desde el tajo y por el transporte del mineral, lo que generará problemas de salud y contaminación de los cultivos. A la fecha la empresa no tiene un acuerdo de servidumbre con la comunidad.



**3. Causas del Problema:** (Analizamos el problema, identificando sus causas y sus consecuencias utilizando el método del Árbol de Problemas)

El problema señalado, tiene como causas directas:

- A. Se otorgó la concesión minera y realización de actividades de exploración sin consulta a la comunidad. No se realizó una consulta previa en asamblea, con aprobación por dos tercios de los comuneros y comuneras inscritas en el padrón de la comunidad.
- B. Existe alto riesgo de contaminación de las fuentes de agua. La mina se encuentra en una cabecera de cuenca.

C. Insuficiente protección legal de los derechos de las comunidades. En lo que se refiere a la consulta antes de la concesión y la autorización a explorar con mínimos requisitos.

#### **4. Efectos del problema sobre la comunidad:** (son las consecuencia del problema identificado)

- Disminución de la producción agropecuaria y de la calidad de los productos.
- Deforestación y pérdida de cobertura vegetal.
- Riesgo de uso de agua contaminada para los cultivos, ganadería y el consumo humano.
- Reducción de los ingresos agropecuarios de las familias.
- Afectación de los ecosistemas y salud de la población.

#### **5. Población afectada**

Las comunidades involucradas tienen una población de 4,000 personas, aunque se señala que el área de impacto del proyecto solo involucra a 200 personas (Describir las características generales de la población, sexo, grupos de edad, grupos vulnerables, educación, salud, ocupación principal y nivel de ingresos, etc.).

**Mujeres.** Al ocupar la mina, las chacras actuales se obligará a las mujeres a alejarse sus hogares teniendo mayor trabajo. La posible contaminación del agua las obligará a buscar fuentes de agua más alejadas. Las dirigentes tienen que dedicar su tiempo al conflicto y no pueden dedicar más tiempo a las gestiones que hacían para mejorar la atención de la salud reproductiva.

**Hombres.** La posibilidad de que el proyecto se instale a corto plazo obliga a parte de los hombres a buscar trabajo en otros lugares y alejarse de sus familias. Los dirigentes tienen que dedicar tiempo y recursos al conflicto, restando dedicación a los proyectos de desarrollo que estaban realizando.

**Población vulnerable.** Los niños y los ancianos serían los más afectados por el impacto de la contaminación en la salud.

### **3. LA PROPUESTA DE SOLUCION DEL PROBLEMA: EL CORAZÓN DE LA INCIDENCIA**

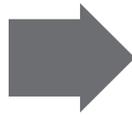
---

La propuesta de solución comprende recomendaciones o acciones frente al problema, así como frente a las causas que lo que generaron. Veamos en el siguiente gráfico, un ejemplo para el caso de la comunidad Riccharichiy.



**PROBLEMA:**

El proyecto minero va a reducir y contaminar las tierras de uso agropecuario de la comunidad y las fuentes de agua estarán en riesgo de contaminación.

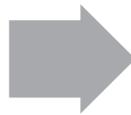


**PROPUESTA DE SOLUCIÓN:**

Que el Ministerio de Energía y Minas suspenda el proyecto y no se autorice el EJA o no lo apruebe, según el nivel en que se encuentre.

**Causa 1:**

Otorgamiento de la concesión minera y realización de actividades de exploración sin consulta a la comunidad.

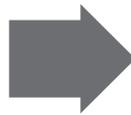


**Propuesta de solución:**

Que se realice una consulta a toda la población (incluyendo hombres y mujeres).

**Causa 2:**

Alto riesgo de contaminación de las fuentes de agua, teniendo en cuenta la tecnología que utilizará el proyecto.

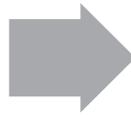


**Propuesta de solución:**

Que la municipalidad, la junta de riego y la comunidad vigilen las fuentes de agua.

**Causa 3:**

Normas legales no protegen adecuadamente los derechos territoriales y ambientales de las comunidades.



**Propuesta de solución:**

Ley de consulta previa obligatoria y vinculante antes del otorgamiento de las concesiones.

## 4. EL PODER Y EL EMPODERAMIENTO EN LOS PLANES DE INCIDENCIA

---

En gran medida el resultado del conflicto y de las acciones de incidencia depende del poder de cada una de las partes que intervienen. **El poder** es la capacidad que tiene una parte para hacer que la otra parte, haga lo que quiere. Pero el poder es cambiante y la parte que en un momento parece débil, puede en otro momento tener más poder.

Por ejemplo, una empresa minera tiene más poder que una comunidad; pero, la comunidad puede ganar poder, por ejemplo, con el respaldo de la opinión pública o logrando normas legales a su favor.

Por ello, las comunidades deben encontrar la forma de incrementar su poder, es decir de empoderarse. **Empoderamiento** es el conjunto de acciones con las cuales las personas y organizaciones aumentan sus capacidades, teniendo una visión más clara e integral de sus objetivos, conociendo mejor sus propias fortalezas y superando sus debilidades, aprovechando las oportunidades y buscando y usando todo aquello que puede incrementar su poder. Como en el ejemplo de la comunidad que se hace fuerte ganando el respaldo de la opinión pública. Las fuentes de poder pueden económicas, legales, políticas, de ubicación geográfica, de tecnología, de información y conocimiento, de movilización, entre otras.

Los manuales sobre conflictos dicen que para estos se resuelva equitativamente, es necesario que las partes tengan cierto equilibrio de poder, lo que facilita ponerse de acuerdo mediante un diálogo franco y una negociación equilibrada. Si las comunidades no alcanzan a tener un cierto equilibrio de poder con las otras partes, estas fácilmente buscarán imponerse.

Por lo general quien tiene mayor poder no quiere o no necesita negociar, pues puede ganar sin hacerlo. Incluso si negocia, puede hacer que el actor débil acepte acuerdos que favorecen sus intereses, con lo cual los resultados serán tan desfavorables para la parte débil que con el tiempo rebrotará el conflicto.

Por ello es importante que la comunidad analice cuánto poder tiene y cuáles son las fuentes de su poder; asimismo que reflexione sobre la manera de aumentar su poder y disminuir el de la otra parte. Lo importante es acercarse a que exista cierto equilibrio de poder entre las partes en conflicto.

Algunas fuentes de poder, que pueden ser utilizadas por la comunidad son:

- La influencia sobre las autoridades tanto del poder ejecutivo como legislativo.
- La contundencia de los argumentos sustentan la demanda de la comunidad.
- El acceso a información clave para negociar.
- La unidad y capacidad de movilización de la comunidad.
- La capacidad para lograr que los medios de comunicación difundan las propuestas.
- La unidad y capacidad de movilización de la comunidad.
- La legislación que favorece a la comunidad y que puede ser utilizada.

- La presencia real de la comunidad en su territorio.
- La capacidad de gestión de los líderes y lideresas y de sus equipos técnicos.
- Las alianzas con otros actores nacionales y extranjeros.

La alianza o la coalición con otros actores es fundamental para empoderar a las comunidades, fortaleciendo la cooperación y el trabajo articulado entre actores, uniendo conocimientos, recursos y la fuerza social de cada actor para lograr objetivos comunes.

## **RESUMEN Y PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR:**

---

En este primer capítulo hemos visto que:

- La incidencia política es el conjunto de acciones que realizan los ciudadanos organizados para influir en autoridades públicas, empresas y otros actores a fin de que adopten las propuestas de solución frente a problemas públicos.
- Es importante contar con un buen plan para que la incidencia alcance sus objetivos. El plan señala claramente el problema, la propuesta de solución, los objetivos del plan, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, los actores involucrados, los actores sobre los que se incidirá, las estrategias y sus actividades y la evaluación del plan.
- Es necesario conocer bien el problema para poder identificar claramente la propuesta de solución, y poder sustentarla debidamente. Asimismo, precisar las instituciones y/o personas a las cuales se busca influir con el plan de incidencia.
- La propuesta de solución debe ser efectiva, es decir que realmente resuelva el problema; oportuna, es decir que se logre en el tiempo necesario; viable, que pueda lograrse; representativa, es decir que represente lo que quiere la población; y convocante, es decir que sirva para ganar aliados.
- Es importante fortalecer las capacidades de la comunidad y sus líderes y lideresas, a fin de estar en condiciones de realizar una incidencia exitosa. El fortalecimiento de capacidades comprende no sólo la preparación de los líderes y lideresas, sino también la unidad de la comunidad, la contundencia de la propuesta de solución, la alianza con otros sectores, la llegada a los medios de comunicación, entre otros temas.

### **Preguntas para reflexionar**

- ¿Señale dos razones por las cuales es importante conocer bien el problema que afecta a la comunidad y el ambiente?
- ¿Qué características debe tener una propuesta de solución? señale al menos dos características y sus ejemplos.
- ¿Cómo podría empoderar a su comunidad?
- Lea lo siguiente y reflexione sobre la pregunta:

“Democracia: La incidencia política implica interacción permanente entre la sociedad civil y el Estado, y es un ejercicio importante de democracia real. Hacer

incidencia política 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 objetivo, va transformando las relaciones de poder entre las instituciones del Estado y la ciudadanía hacía un modelo más democrático”. (WOLA, 2002).

¿De qué manera la incidencia de las comunidades y poblaciones afectadas por la minería, contribuyen a la democracia?

# CAPÍTULO 2:

## ¿CÓMO HACER UN PLAN DE INCIDENCIA PASO A PASO?



Doña Panchita, le pregunta a su esposo si va a ir a la asamblea, donde van preparar el plan de la comunidad. José, cansado de haber pasado todo el día en la chacra, le dice: ¿para qué, si ya sabemos que el problema solo es para los que tienen terrenos en la parte alta, donde se instalará la mina? Panchita le dice: Pero mi familia tenía unos terrenitos allí, sino que me los quitaron cuando murió mi papa, porque solo les dan terrenos a hombres jefe de familia. Tal vez si ayudamos, ahora me devuelvan esos terrenitos. Además, la profesora nos ha dicho que en su tierra, en Cajamarca, cuando hay una mina en la parte alta de la quebrada, el agua de riego también se contamina. Si Pancha, le dice José, mejor me voy a la asamblea a enterarme bien. Vamos juntos, me han dicho que han invitado a la Red Muqui para que nos respondan muchas preguntas. Esposo, ¿muquis? Todavía no hay mina ¡y ya hay duendes de mina!

## Preparación del Plan de Incidencia

En este capítulo explicamos paso a paso, cómo hacer un plan de incidencia. Es importante que el plan sea elaborado con la mayor participación posible de los miembros de la comunidad, por ejemplo a través de talleres trabajo, comisiones y asambleas.

Dicha participación es fundamental para:

- Recibir el aporte de los miembros con información e ideas para la elaboración del plan.
- Que las familias de la comunidad conozcan el plan y se comprometan con su ejecución.
- Dar legitimidad al plan con la participación y la aprobación de la comunidad.

### LOS SEIS PASOS PARA HACER EL PLAN DE INCIDENCIA SON LOS SIGUIENTES:

#### Paso 1:

Identificar y conocer el problema

#### Paso 2:

Elaborar la propuesta de solución y los objetivos

#### Paso 3:

Identificar a los actores y al actor blanco del plan

#### Paso 4:

Conocer nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

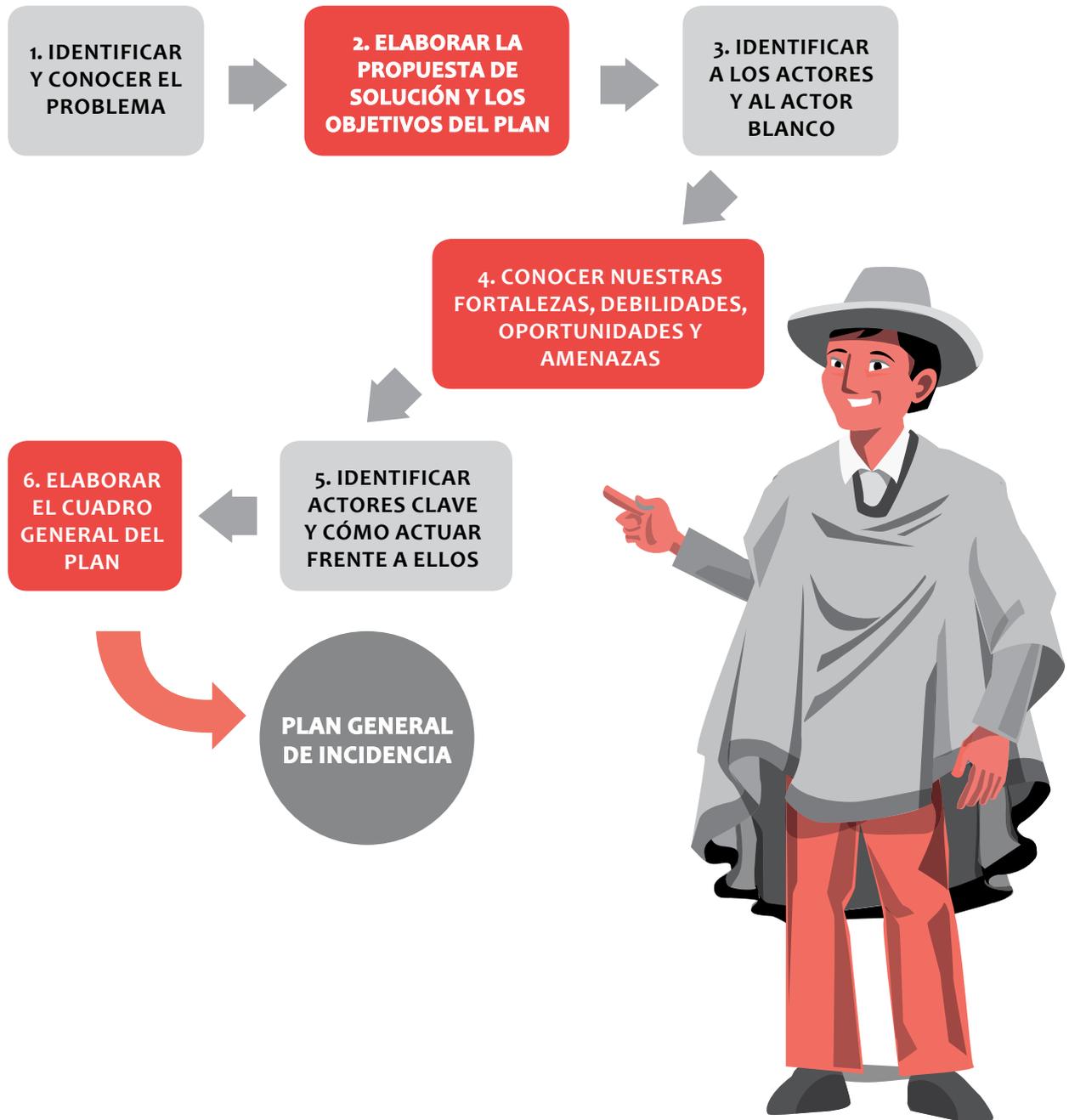
#### Paso 5:

Identificar actores clave y cómo actuar frente a ellos

#### Paso 6:

Elaborar el cuadro general del plan de incidencia

## RUTA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE INCIDENCIA



### PASO 1: IDENTIFICAR Y CONOCER EL PROBLEMA

El primer paso consiste en responder a las preguntas ¿Cuál es el problema?, ¿a quiénes afecta? y ¿cuáles son sus causas y consecuencias?

**El problema.** El problema es una situación que afecta de manera negativa, directa o indirecta, a las personas o grupos de personas y a la naturaleza, en este caso a la comunidad y a su entorno natural.

**Características.** El problema debe ser precisado con claridad, señalando en que consiste, sus causas y sus consecuencias. Asimismo, se debe identificar con precisión a la población que se ve afectada.

**Herramienta.** Para identificar y analizar el problema se utiliza la herramienta Árbol de Problemas, cuyo uso se explica en el capítulo 4 del presente manual.

Como vimos anteriormente, para el caso de la comunidad Rikcharichiy, el resultado del Árbol de Problemas fue el siguiente:

**Problema central:** Se van a reducir y contaminar las tierras de uso agropecuario de la comunidad y las fuentes de agua estarán en riesgo de contaminación.

**Causa 1:** Otorgamiento de la concesión minera y realización de actividades de exploración sin consulta a la comunidad.

**Causa 2:** Alto riesgo de contaminación de las fuentes de agua, teniendo en cuenta la tecnología que utilizará el proyecto.

**Causa 3:** Normas legales no protegen adecuadamente los derechos territoriales y ambientales de las comunidades.

## **PASO 2: ELABORAR LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN Y LOS OBJETIVOS**

---

Luego de tener claro el problema, se estudia bien cuál podría ser una solución efectiva. No se trata solo de reclamar, sino que es necesario proponer soluciones sustentadas.

**La propuesta de solución.** La propuesta de solución es la iniciativa o recomendación que la comunidad plantea al actor que tiene la capacidad de decisión y/o ejecución de la acción que propone la comunidad para solucionar el problema.

**Características.** La propuesta debe estar respaldada con información que demuestre que es una solución real al problema. Debe servir también para ganar respaldo público y de otros actores.

**Herramienta.** Para realizar este paso se utiliza la herramienta **Tabla de elaboración de la propuesta de solución y los objetivos del plan de incidencia.**

Veamos como ejemplo, la aplicación de la mencionada tabla para el caso de la Comunidad Rikcharichiy.

En la primera columna colocamos la información sobre el Problema y sus causas, que señalamos en el Paso 1. En la segunda columna, señalamos las soluciones que proponemos y cuál es el actor que puede hacer realidad la solución. En la tercera columna redactamos la solución en forma de objetivo y señalamos un plazo de tiempo en el que esperamos que se pueda lograr el objetivo. De esta manera habremos determinado el Objetivo General y los Objetivos Específicos del plan de incidencia.

## Tabla de elaboración de la propuesta de solución y los objetivos del plan de incidencia de la Comunidad Rijcharichiy

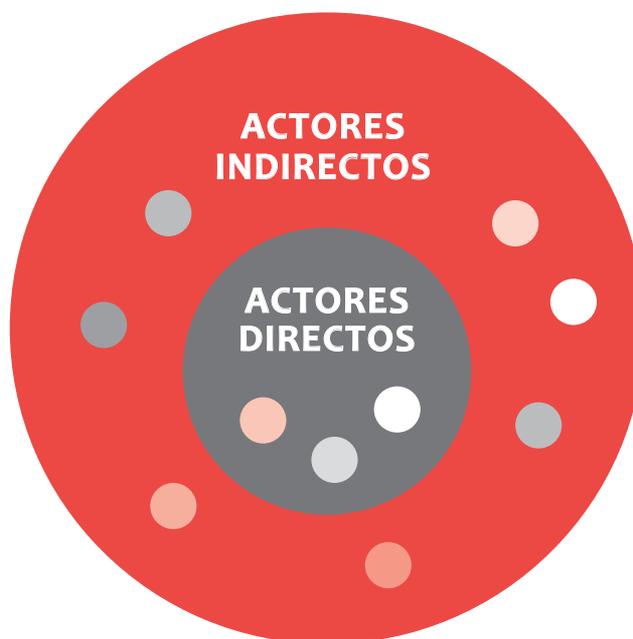
¿Cuál es el problema que se quiere resolver?	¿Cuál es la solución al problema que proponemos y quién está a cargo?	Redacción del Objetivo
<p><b>El Problema central:</b> Se van a reducir y contaminar las tierras de uso agropecuario de la comunidad y las fuentes de agua estarán en riesgo de contaminación.</p>	<p>Que el Ministerio de Energía y Minas suspenda indefinidamente el proyecto y que no se autorice el EIA o no lo apruebe, según el nivel en que se encuentre.</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Lograr que el Ministerio de Energía y Minas suspenda indefinidamente el proyecto y no autorice el EIA. Plazo: 1 año.</p>
<p><b>Causa 1</b> Otorgamiento de la concesión minera y realización de actividades de exploración sin consulta a la comunidad.</p>	<p>Que la Municipalidad Distrital y la Comunidad realicen una consulta a toda la población (incluyendo hombres y mujeres) respecto al proyecto minero.</p>	<p><b>Objetivo Específico</b> Realizar una consulta ciudadana, a cargo de la municipalidad distrital y la comunidad. Plazo: 4 meses.</p>
<p><b>Causa 2</b> Alto riesgo de contaminación de las fuentes de agua, teniendo en cuenta la tecnología que utilizará el proyecto.</p>	<p>Que la municipalidad, la junta de regantes y la comunidad vigilen las fuentes de agua.</p>	<p><b>Objetivo Específico</b> Establecer comités de vigilancia de las fuentes de agua, a cargo de la municipalidad distrital y la Junta de Riego Plazo: 4 meses.</p>
<p><b>Causa 3</b> Normas legales no protegen adecuadamente los derechos territoriales y ambientales de las comunidades.</p>	<p>Que el Congreso promulgue una Ley que suspenda las concesiones cuando no ha habido licencia social. Asimismo, una Ley de consulta previa obligatoria y vinculante antes del otorgamiento de las concesiones.</p>	<p><b>Objetivo Específico</b> Promover conjuntamente con las comunidades afectadas que se presenten en el Parlamento las leyes propuestas.</p>

### PASO 3: IDENTIFICAR A LOS ACTORES Y AL ACTOR BLANCO DEL PLAN

Una vez que tenemos la propuesta de solución y los objetivos, es necesario conocer a todos los actores involucrados y especialmente al actor blanco al que se dirigirá el plan de incidencia.

**Los actores.** Los actores son todas aquellas organizaciones e instituciones afectadas positiva o negativamente, directa o indirectamente, por el conflicto. Los actores pueden ser directos o indirectos.

- Los actores directos son los que intervienen directamente en el conflicto, generalmente no cambian fácilmente sus posiciones. Son actores directos las comunidades afectadas por el problema y por otro lado la empresa minera, generalmente también actores reguladores como el Energía y Minas y otros.
- Los actores indirectos son los que actúan apoyando a los actores directos o siendo neutrales. Por ejemplo, comunidades vecinas, las municipalidades, el gobierno regional, ONG, determinados ministerios o instituciones públicas, organizaciones de las empresas y otros.



**El Actor Blanco.** El actor blanco es el actor directo que tiene la capacidad legal y real para determinar y/o ejecutar la solución propuesta por la comunidad. El objetivo general del plan de incidencia está dirigido hacia el actor blanco. Generalmente es la autoridad de gobierno que tiene el mandato legal y el poder de decisión para hacer realidad la propuesta de solución. También puede ser la empresa minera u otro actor que tenga la capacidad de ejecutar la propuesta de solución.

Para influir en el actor clave, es útil saber el procedimiento a través del cual el actor clave toma sus decisiones. También es necesario identificar que otros actores pueden influir en su decisión, para tratar de ganarlos a favor de la comunidad.

Para conocer mejor a los actores debemos saber qué posición tienen respecto a la propuesta de solución presentada por la comunidad y que nivel de poder tienen.

**La Posición respecto a la propuesta de la comunidad:** Responde a la pregunta ¿Qué tanto está a favor o en contra de la propuesta de la comunidad? Las respuestas pueden ser: Muy a favor, a favor, indeciso, en contra, muy en contra.

**El Poder respecto a la propuesta de la comunidad:** Es la capacidad de un actor para que otro actor haga lo que el primero quiere. Todos los actores tienen algún tipo de poder, este puede provenir de diferentes tipos de fuentes de poder, como por ejemplo, el respaldo legal, la mayor capacidad económica, la disponibilidad de información, el nivel de organización, los aliados con que se cuenta, su ubicación en el territorio. Responde a la pregunta ¿Qué tanto poder tiene el actor para que se ejecute o no la propuesta de la comunidad? Las respuestas pueden ser: Muy alto poder, alto poder, poder medio, bajo poder y muy bajo poder-

**Herramienta.** Para analizar la posición y poder de los actores podemos utilizar la herramienta **Tabla de Análisis de los Actores.**

A continuación, veamos como ejemplo la aplicación de dicha herramienta en el caso de la Comunidad Rijcharichiy. Hemos incluido los 3 actores directos y, para el ejemplo, solo dos actores indirectos.

### Tabla de Análisis de los actores para el caso de la Comunidad Rijcharichiy

Nombre del actor	Posición respecto a la propuesta de la comunidad	Grado de poder
<b>ACTORES DIRECTOS (De ellos depende la solución del conflicto)</b>		
La empresa.	Demanda el uso de las tierras por tener una concesión minera. (Muy en contra).	Muy Alto
La comunidad.	No está de acuerdo con el uso de las tierras comunales por el proyecto minero. (Muy a favor).	Mediano
Ministerio de Energía y Minas.	Cumplimiento de normas que favorecen a la actividad minera. (Muy en contra).	Muy Alto
<b>ACTORES INDIRECTOS (Están involucrados en el conflicto, pueden apoyar a uno u otro actor directo)</b>		
La Municipalidad Distrital.	Debe hacerse el proyecto minero.(Muy en contra).	Bajo
La Comunidad Vecina.	El proyecto debe demostrar que no la afectará. (Indeciso).	Mediano Bajo

## PASO 4: CONOCER NUESTRAS FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

Es importante conocer cuáles son las Fortalezas y Debilidades de la comunidad para realizar la incidencia, así como también cuáles son las Oportunidades y Amenazas que se presentan en el contexto para lograr nuestros objetivos.

**Fortalezas.** Las fortalezas son las características positivas internas que tiene la comunidad para poner en práctica el plan de incidencia y lograr influir en los actores blanco para alcanzar lo que proponemos. Fortalezas son por ejemplo, tener una buena organización, tener capacidad para relacionarse con otras organizaciones que pueden ser aliados, capacidad para formular propuestas, tener relaciones con los medios de comunicación, tener recursos humanos suficientes para vigilar las propiedades de la comunidad, o realizar las acciones o economía, entre otras posibles fortalezas.

**Debilidades.** Las debilidades son las características negativas internas que tiene la comunidad para poner en práctica el plan de incidencia y lograr influir en los actores blanco para alcanzar lo que proponemos. Debilidades son por ejemplo: no estar bien organizada, de desunión de sus miembros, el poco conocimiento sobre el problema.

**Herramienta:** Para identificar las fortalezas y debilidades empleamos la Tabla de Análisis de Fortalezas y Debilidades.

**Tabla de Análisis de Fortalezas y Debilidades**

<b>Principales fortalezas</b>	
<b>¿Cuáles son las fortalezas de la comunidad para realizar la incidencia sobre el actor blanco?</b>	<b>¿Cómo podemos potenciar esas fortalezas?</b>
Se señalan las principales fortalezas para la incidencia.	Se señala de qué manera se puede incrementar las fortalezas identificadas.
<b>¿Qué otras fortalezas debemos adquirir para el éxito del plan de incidencia?</b>	
Se señalan nuevas fortalezas que es viable desarrollar.	
<b>Principales debilidades</b>	
<b>¿Cuáles son las debilidades de la comunidad para realizar la incidencia sobre el actor blanco?</b>	<b>¿Cómo podemos superar esas debilidades?</b>
Se señalan las principales debilidades de la comunidad para realizar la incidencia.	Se señala de qué manera se puede superar las debilidades identificadas.

Como vemos no hay que conformarse con las fortalezas que se tienen en un momento dado, sino aumentarlas y adquirir otras fortalezas más. La comunidad siempre puede hacer algo para potenciar sus fortalezas y superar o reducir sus debilidades.

Por otro lado también tenemos que identificar las oportunidades y las amenazas que nos ofrece el contexto. El resultado de los planes de incidencia, no depende solo de lo que hagamos. También depende de otros factores externos que debemos conocer y que pueden ser favorables (oportunidades) o desfavorables (amenazas).

**Las oportunidades.** Las oportunidades son los factores, temas o hechos externos a la comunidad que pueden favorecer la realización del plan de incidencia y lograr influir en los actores blancos para alcanzar lo que proponemos.

**Las amenazas.** Las amenazas son los factores, temas o hechos exteriores a la comunidad que pueden desfavorecer la realización del plan de incidencia y lograr influir en los actores blancos para alcanzar lo que proponemos.

**Herramienta.** Para conocer las oportunidades y amenazas, es conveniente repasar los factores, temas o hechos exteriores, del contexto, a la comunidad, que estarían relacionados con el problema que enfrentamos y el plan de incidencia. Estos factores, temas o hechos pueden políticos, ambientales, sociales o culturales, tecnológicos, económicos y legales. Para esto podemos emplear la **Tabla de Análisis de Oportunidades y Amenazas**.

**Tabla de Análisis de Oportunidades y Amenazas.**

	<b>Hechos locales, regionales o nacionales: oportunidad o amenaza</b>
<b>POLITICO</b>	El nuevo alcalde ha anunciado que apoyará el proyecto minero (Amenaza).
<b>AMBIENTAL</b>	Se ha aprobado el Estudio de Impacto Ambiental (Amenaza)
<b>SOCIAL Y CULTURAL</b>	Se anuncia que el gobierno entregará un bono de a los productores agrarios por la emergencia generada por el COVID 19. (Oportunidad)
<b>TECNOLOGICO</b>	El proyecto minero empleará un minero ducto. (Amenaza, pues se requerirá más agua)
<b>ECONOMICO</b>	Los precios de los metales están incrementándose y aumenta el interés por sacar adelante el proyecto. (Amenaza)
<b>LEGAL</b>	Un grupo de parlamentarios ha presentado un proyecto de Nueva Ley de Minería. (Oportunidad)

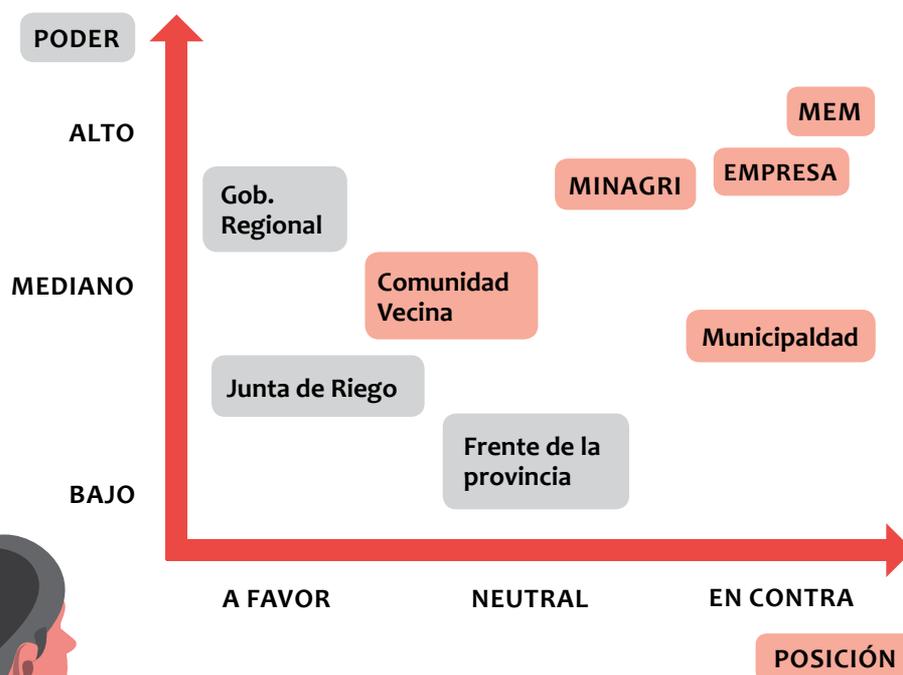
Una vez identificadas las amenazas y oportunidades, es necesario escoger las más importantes y responder en cada caso: ¿Cómo podemos aprovechar la oportunidad o neutralizar la amenaza? Esto nos permitirá tomar decisiones y realizar acciones que permitan usar la oportunidad a nuestro favor y evitar las amenazas o estar mejor preparados para neutralizarlas.

## PASO 5: IDENTIFICAR ACTORES CLAVE Y COMO ACTUAR FRENTE A ELLOS

Además del actor blanco hacia el que se dirigen las acciones del plan de incidencia, existen otros actores importantes que pueden ser nuestros aliados y otros adversarios que se oponen a la propuesta. Para identificar esos otros actores clave es útil hacer un mapa en base al poder que tienen y si están o no a favor de la propuesta de solución de la comunidad.

**Herramienta Mapa de Poder.** Es un instrumento gráfico para identificar al actor blanco y los actores principales, en relación a que tanto poder tienen y que tan a favor o en contra están de la propuesta de solución de la comunidad. En el Capítulo 4 del presente manual se explica la manera de construir un Mapa de Poder.

El siguiente es un ejemplo de Mapa de Poder para un caso supuesto. Como podemos ver el Ministerio de Energía y Minas (MEM) figura como un actor con Alto Poder y que para el ejemplo que estamos mostrando, se encuentra en contra de la Propuesta de Solución de la Comunidad. Es además el Actor Blanco.



La Municipalidad se encuentra también en contra de la propuesta de solución, aunque tiene menos poder. El Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), que tiene también un poder alto, se ubica entre ser neutra o estar en contra.

En el ejemplo supuesto que estamos realizando, un actor neutral importante podría ser el Frente de Defensa de la Provincia, aunque tiene un bajo poder. Entre los que están a favor, tenemos al Gobierno Regional que tiene un importante nivel de poder. Con menos poder, pero igualmente a favor, tenemos a la Junta de Riego y también a la Comunidad Vecina que se encuentra a la expectativa.

El Mapa de Poder, nos sirve no solo para identificar al actor blanco, actores a favor de la comunidad, opositores e indecisos, sino también para tomar decisiones sobre cómo actuar frente a ellos:

- Hacia el actor o los actores blancos dirigiremos el plan de incidencia.
- Trataremos de ganar a los aliados más poderosos que puedan ayudarnos para convencer a los actores blancos.
- Neutralizar a los actores opositores, sobre todo los más fuertes.
- Trataremos de ganar a los indecisos para que sean nuestros aliados.

Es muy importante lograr alianzas con otros actores, sobre todo con los que son más fuertes y están a nuestro favor. Las alianzas son de dos tipos: la alianza propiamente dicha, que es la unión con otros actores en base a objetivos concretos y generalmente por un tiempo limitado; y la Coalición, que es la unión en base a objetivos de mediano y largo plazo y por un tiempo generalmente indeterminado.

La alianza o la coalición con otros actores es fundamental para empoderar a las comunidades, fortaleciendo la cooperación y el trabajo articulado entre actores, uniendo conocimientos, recursos y la fuerza social de cada actor para lograr objetivos comunes.

**OJO:** Un mapa de poder no es estático, debe actualizarse, sobre todo si cambiamos de propuesta de solución o de actor blanco.

## **PASO 6: ELABORAR EL CUADRO GENERAL DEL PLAN DE INCIDENCIA**

---

Es hora de elaborar el Cuadro General del Plan de Incidencia. Este Cuadro está encabezado por el Objetivo General, que no es sino el que identificamos en el Paso 2. En la primera columna, colocamos los Objetivos Específicos que igualmente son los que identificamos en el Paso 2.

Estos objetivos específicos pueden ser complementados con otros objetivos, que consideremos importantes. Pueden provenir de las conclusiones del Paso 3 sobre análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y del Paso 4 en que identificamos los posibles actores aliados y que hacer respecto a los indecisos y contrarios.

Una vez completada la columna de Objetivos Específicos, señalamos para cada objetivo una o varias Estrategias a realizar para lograr el objetivo.

## Cuadro General del Plan de Incidencia

<b>Objetivo General:</b> Lograr que el Ministerio de Energía y Minas suspenda indefinidamente el proyecto y no autorice el EIA. Plazo: 1 año					
<b>Objetivo Específico</b>	<b>Estrategias de influencia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Res-ponsa-ble</b>	<b>Fecha</b>	<b>Recur-sos</b>
• Realización de la consulta ciudadana, a cargo de la municipalidad distrital, respecto al proyecto minero.					
• Establecer comités de vigilancia de las fuentes de agua , a cargo de la municipalidad distrital y la Junta de Riego.					
• Promover conjuntamente con las comunidades afectadas que el Parlamento promulgue las leyes propuestas.					
• Otros objetivos específicos (opcional)					

**OJO:** Todo plan debe tener un plazo de ejecución, plazo que depende de los objetivos que propone alcanzar y el tiempo que tomarán la realización de las estrategias y acciones. Por lo general un plan de incidencia debe hacerse para alrededor de un año o más, requiriéndose nuevos planes de acuerdo al avance respecto al objetivo general.

**Estrategia de influencia.** Una estrategia de influencia es un conjunto de acciones para lograr uno o varios objetivos específicos del Plan. Las estrategias típicas son:

- a) Generación de información y fundamentación técnica y legal.
- b) Fortalecimiento de la comunidad para la incidencia y alternativas al desarrollo.
- c) Reuniones de comunicación y persuasión (cabildo).

- d) Reuniones de Diálogo.
- e) Reuniones de Negociación.
- f) Formación de redes, alianzas y coaliciones.
- g) Comunicación y difusión pública convencional.
- h) Comunicación y difusión pública mediante redes sociales.
- i) Educación y sensibilización de grupos externos.
- j) Movilización social pacífica.

Cada una de estas estrategias es explicada en el Capítulo 4 del presente manual, en la herramienta “Menú de Estrategias”.

Herramienta: Los Objetivos, Estrategias de Influencia, Acciones, Responsable, Fechas de ejecución y recursos necesarios, se organizan en el Cuadro General del Plan de Incidencia.

## RESUMEN Y PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR

En este capítulo hemos visto la manera de preparar paso a paso un plan de incidencia. Por favor indique en la primera columna de la siguiente tabla el número de Paso que corresponde.

Paso N°	En qué consiste
	Identificar a los actores y al actor blanco del plan.
	Identificar y conocer el problema.
	Identificar actores clave y cómo actuar frente a ellos.
	Elaborar el cuadro general del plan de incidencia.
	Conocer nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
	Elaborar la propuesta de solución y los objetivos.

### Preguntas para la reflexión

- De todos los pasos para elaborar el plan de incidencia, ¿cuál considera que es el más importante y por qué?
- Señale tres características de una buena propuesta de solución.
- Escoja del Menú de Estrategias de influencia (Capítulo 4) una estrategia que considera especialmente valiosa para un conflicto, real o supuesto, de su comunidad. ¿Por qué la escogió?
- Señale tres maneras de prevenir la violencia en las estrategias de movilización.



# CAPÍTULO 3.

## ¿QUÉ DEBEMOS TENER EN CUENTA EN LA EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN Y SOBRE EL APRENDIZAJE EN BASE A LA EXPERIENCIA?

¡Hermanos, hermanas! dijo don Hilario en la reunión del comité directivo y la comisión de apoyo encargada de la ejecución del plan de incidencia de la comunidad, ¿hasta cuándo vamos a seguir con este problema con la empresa? Hace tiempo que nuestras familias están preocupadas, gastamos tiempo y dinero en trámites y reuniones, nuestros niños y niñas sienten nuestra preocupación. Antes vivíamos tranquilos, no nos alcanzaba la plata, pero al menos estábamos tranquilos. Hasta la fiesta de San Pablo la tuvimos que suspender para protestar. Tenemos que saber si estamos avanzando o no, además no todos los miembros de la comunidad están participando en las actividades. No estoy cansado de la lucha, pero debemos saber si todo lo que estamos haciendo está bien, si tenemos esperanza para que se respeten nuestros derechos. Pido entonces, que hagamos una evaluación.



## 1. LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE INCIDENCIA

La ejecución del plan de incidencia no es sino la realización de las estrategias y actividades señaladas en el Cuadro General del Plan de Incidencia, el cual señala ciertos plazos y determinados responsables.

La experiencia enseña que la incidencia política es un proceso complejo y largo en la defensa de los derechos territoriales, ambientales y el respeto a los modos de vida de las comunidades. Por ello la ejecución de los planes de incidencia requiere persistencia y creatividad. Desde la experiencia de la Red Muqui en el acompañamiento a casos de conflictos con la actividad minera, se pueden señalar algunas recomendaciones para la ejecución de los planes:

- Es necesario dedicar el tiempo y recursos necesarios para que el plan sea bien elaborado y represente lo que quiere la comunidad.
- Para que la ejecución exitosa del plan, es fundamental el compromiso de los integrantes de la comunidad.
- La participación de las mujeres en la toma de decisiones, es necesaria no solo porque tienen ese derecho, sino también porque son importantes sus aportes.
- El empoderamiento de la comunidad y contar con buenos aliados aumenta las posibilidades de éxito de la incidencia.
- Es indispensable ganar el apoyo de la opinión pública a las propuestas de la comunidad.
- Es importante preparar bien las reuniones con autoridades y funcionarios, así como evitar la confrontación personal sin dejar de ser firmes en las propuestas.
- Muchas decisiones políticas de las autoridades tienen que ver con el contexto político, por ello es conveniente analizarlo y tener en cuenta.
- Si hay diálogo, este no debe ser utilizado para dilatar la solución del problema.
- Cuando la estrategia de movilización es necesaria, esta debe ser pacífica y cuidando la seguridad de todas las personas.
- El plan debe ser evaluado cada cierto tiempo, de manera franca y participativa, aprendiendo tanto de las experiencias exitosas, como de aquellas que no lo fueron.



### La participación y la mujer en la planificación y ejecución de la incidencia.

Muchas veces en los conflictos las mujeres solo son consideradas en las actividades de apoyo y no se toma en cuenta sus necesidades, intereses y opiniones. Esto además de no ser equitativo, impide el aporte de las mujeres a la solución del conflicto. No solo ocurre en los momentos de conflicto sino en la vida normal de la comunidad, presentándose casos de discriminación y violencia contra las mujeres.

La discriminación y la violencia contra la mujer tienen su origen en la confusión entre lo que es el **Sexo**, es decir las diferencias biológicas y anatómicas de una persona (hombres y mujeres), con lo que es el **Género** que son valores, reglas, roles y actividades que son diferentes entre hombres y mujeres por motivos culturales y otros.

Generalmente se considera que las mujeres y los hombres tienen cada uno ciertos roles y valoraciones, como podemos ver en las siguientes tablas.

<b>Roles de Género que generalmente se asignan a mujeres y hombres</b>	
<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer las compras</li> <li>• Cuidado de la casa y cocinar</li> <li>• Lavar utensilios y ropa</li> <li>• Cuidar niños/as, ancianos/as y enfermos/as</li> </ul> <p>“Rol de madres y amas de casa”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo remunerado</li> <li>• Líder o autoridad</li> <li>• Deporte y recreación</li> <li>• Proteger de otros a la familia.</li> </ul> <p>“Rol de proveedor y conductor”</p>

De acuerdo a los roles de género que se le asignan a la mujer, es fácil concluir que a las mujeres les corresponde ser madres y amas de casa, y a los hombres, proveer los recursos para la familia y ser el jefe de la familia.

<b>Valoraciones diferentes que generalmente se asignan a mujeres y hombres</b>	
<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependientes.</li> <li>• Sumisas.</li> <li>• Sentimental.</li> <li>• Necesita ser protegida.</li> <li>• Lloro fácilmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Independiente.</li> <li>• Dominante.</li> <li>• Racional.</li> <li>• Brinda protección.</li> <li>• Reprime sus emociones.</li> </ul>

De acuerdo a estas valoraciones, se piensa equivocadamente que las mujeres deben ser subordinadas al hombre, quien es el “fuerte”.

Los roles y valoraciones que hemos mostrado, junto a otras ideas y creencias erróneas, fomentan la discriminación hacia la mujer, por considerar que solo puede dedicarse al hogar y debe estar subordinada al hombre, e incluso sirve de justificación para la violencia contra la mujer. No se valora el trabajo doméstico de la mujer en el hogar y en el cuidado de la familia, ni su aporte en el trabajo productivo, y se limita su participación en las actividades públicas y en los cargos de decisión.

Esta forma de considerar a la mujer, también perjudica al hombre, pues se piensa que es único responsable de proveer recursos a la familia, que no debe participar en la atención y cuidado de los miembros de la familia, y que debe ser autoritario y no mostrar sus emociones.

La manera de considerar a las mujeres ha originado menos oportunidades para ellas, produciéndose brechas, diferencias, entre hombres y mujeres, teniendo los hombres

mayor acceso a la educación, mayores ingresos económicos, atención de salud, puestos de autoridad, entre otros. Muchas de estas brechas de género parecen naturales o no se ven a simple vista.

Los problemas que atraviesan las comunidades por la actividad minera, afectan de manera diferente a hombres y mujeres, por lo cual es necesario considerar las necesidades y los intereses propios de las mujeres a la hora analizar el problema y proponer la solución. Asimismo, es importante que las mujeres no sean discriminadas y puedan participar en los cargos directivos y en las decisiones, de modo que sus necesidades, intereses y opiniones pueden ser tomados en cuenta en los diálogos, negociaciones y en los acuerdos en los conflictos.

## 2. LA EVALUACIÓN DEL PLAN DE INCIDENCIA

Evaluar significa comparar lo realizado con lo planificado y hacer una valoración, es decir llegar a una conclusión si lo realizado fue bueno, suficiente, deficiente o exitoso, entre otras posibles valoraciones. Evaluar significa también explicar por qué se obtuvieron o no los resultados esperados del plan de incidencia.



Hay tres tipos de evaluación:

- La evaluación operativa, que se refiere a la ejecución de las estrategias y actividades del plan, explicando si se cumplieron las actividades del plan y si se pudieron realizar de mejor manera. Esta evaluación debe permitir corregir y mejorar la ejecución de las estrategias y actividades, y si es necesario cambiarlas. Algunas preguntas a contestar en este tipo de evaluación son: ¿Se cumplieron las estrategias y actividades del plan? ¿Por qué sí, o por qué no? ¿Pudieron ejecutarse de mejor manera las actividades? ¿Se cumplieron las estrategias conforme estaba planeado? ¿Las estrategias eran las que convenía emplear? ¿Qué resultado tuvo la ejecución de cada estrategia?. Esta evaluación debe permitir hacer las correcciones necesarias, incluso decidir si es necesario cambiar las estrategias y actividades.
- La evaluación de resultados, referida a si se lograron o no los objetivos específicos del plan. Se responden preguntas como: ¿En qué medida se alcanzaron los objetivos específicos?, ¿Qué favoreció o dificultó alcanzarlos?, ¿Eran los objetivos correctos?, ¿Se debe cambiar los objetivos específicos?.
- La evaluación de impacto, que se refiere a si se ha logrado o no el objetivo general del plan de incidencia. Este tipo de evaluación comprende también analizar los cambios en la situación de la comunidad respecto al problema que enfrentaba. También se tocan otros temas importantes, como por ejemplo si la ejecución del plan ha logrado colocar el problema en la agenda pública, empoderar a la comunidad, o hasta qué punto se ha contribuido a la democratizar la participación de la sociedad civil en las acciones del Estado, entre otros aspectos importantes.

### 3. LECCIONES DE LAS EXPERIENCIAS EN INCIDENCIA

A continuación presentamos algunas experiencias de incidencia de comunidades afectadas por la actividad minera. Conocer e intercambiar experiencias es útil para aprender de lo que se hizo bien y no repetir errores que ocurrieron.

#### Caso Minera Southern y la Comunidad

Hace 8 años en Huancasancos, en Sacsamarca en la planificación de las acciones se brindó información continua a la población, desde los 18 años hasta los ancianos, sobre los procedimientos de exploración de las empresas mineras, con apoyo de profesionales (abogado y textos de la ley). La comunidad actualizó la inscripción de los comuneros y comuneras calificadas y el título de propiedad comunal, asimismo sus reglamentos, para los procesos de consulta. Las autoridades en pleno participaron en la planificación.

El proceso de consulta fue exitoso porque según estatutos y reglamentos comunales

actualizados, participaron en la consulta los y las comuneras debidamente registradas en el padrón comunal. En la votación sólo un 4% voto a favor de autorizar la exploración por parte de la empresa, por lo cual no se aprobó dicha autorización.

Según los reglamentos de la comunidad, sólo hay un jefe por familia inscrita en el padrón, pero, hay mujeres viudas y solteras que sí estaban en el padrón.

Las comunidades se fortalecen cuando todos conocen sus estatutos y reglamentos y éstos se cumplen; la comunidad contaba con un padrón comunal actualizado y con sus estatutos y reglamentos. La información fue importante, se realizaron 5 eventos de información pública sobre derechos comunitarios, la ley de consulta y otras normas leyes que hacen a las comunidades dueños de sus decisiones, ley de participación de hombres y mujeres con voz y voto. Se difundieron videos de otras experiencias de explotación minera.

Información proporcionada por Centro de Desarrollo Agropecuario - CEDAP

### **Caso marcha de sacrificio de Cerro de Pasco a la ciudad de Lima por la salud y el ambiente.**

La marcha tuvo el propósito de poner en la agenda nacional e internacional la problemática de la salud de los pobladores de Pasco, principalmente de los niños y niñas afectadas por metales tóxicos, buscando su atención desde el MINSA y demás ministerios. Participaron autoridades del Distrito de Simón Bolívar – Pasco y autoridades y representantes de los centros poblados, asentamiento humano y comunidades campesinas de Quiulacocha, Paragsha, José Carlos Mariátegui, Yurajhuanca y Sacra Familia, así como representantes de organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de Cerro de Pasco.

La primera quincena de setiembre del 2015, se realizaron las bajadas de base en las comunidades campesinas y centros poblados del distrito de Simón Bolívar, aprobándose la marcha en una reunión en el centro poblado de Paragsha, para su realización el 17 de setiembre. Las mujeres en un número de 14 ciudadanas acompañadas de sus niños y niñas llegaron el 01 de octubre a la ciudad de Lima. Se contó con el respaldo de la población de Cerro de Pasco, realizándose el 29 de setiembre un Paro Departamental.

Asimismo, se realizó una marcha a palacio de gobierno con la participación de unas 2800 personas, entre ellas 700 llegadas desde Cerro de Pasco. En el Congreso de la República, unos 95 congresistas saludaron la hazaña de la marcha de sacrificio e instaron al gobierno central a abordar este tema.

Esta experiencia fue exitosa por cuanto se logró la instalación de una mesa de diálogo de alto nivel por parte de la Presidencia del Consejo de Ministros-PCM y se suscribieron acuerdos con el MINSA priorizando la atención a menores afectados por metales tóxicos, y con otros sectores para proyectos por los sectores ambiente, educación, transportes, vivienda, energía y minas, entre otros.

Producto de la mesa de diálogo la PCM se comprometió a trabajar con el MINSA políticas de salud pública para el abordaje y la atención a personas afectadas por metales tóxicos, la actualización de las guías y protocolos para la atención en plomo, cadmio, arsénico, mercurio, otros metales; entre otros compromisos suscritos.

Información proporcionada por Municipalidad Distrital de Simón Bolívar y el Centro Labor

### **Caso movilización al Ministerio de Salud por la contaminación de niños y niñas**

En el año 2017, ante el incumplimiento de acuerdos adoptados en el año 2015 por parte del gobierno nacional, se produjo el encadenamiento a las rejas del Ministerio de Salud, de miembros de las familias de los niños y niñas afectadas por contaminación con plomo en Cerro de Pasco. Como resultado de esto, se volvió a instalar la mesa de diálogo en la PCM con la participación de las autoridades y representantes de la sociedad civil del distrito de Simón Bolívar (Pasco).

Se acordaron nuevos compromisos asumidos por los Ministerios de Salud, Energía y Minas, Ambiente, Vivienda, entre otros. En la mesa participaron también pobladores de los centros poblados, asentamiento humano y comunidades campesinas de Quiulacocha, Paragsha, José Carlos Mariátegui, Yurajhuanca y Sacra Familia, representantes de organizaciones de la sociedad civil de la ciudad de Cerro de Pasco, Congresista María Elena Foronda, otros congresistas, y representantes de la Red Muqui y el Centro Labor Pasco.

Se logró la declaratoria de la emergencia sanitaria mediante Decreto Supremo N° 020-2017-SA para los Distritos de Chaupimarca y Simón Bolívar, con un presupuesto de 1.2 millones de soles. Dentro de los compromisos del MINSA, en octubre del 2018 se aprobaron los “Lineamiento de políticas sectoriales para la atención integral de salud de las personas expuestas a metales pesados”. Asimismo, se consiguió en la mesa de diálogo, se consiguió un presupuesto de más de 160 millones de soles para el tratamiento y remediación ambiental de la Desmontera de Excélsior, de unas 100 hectáreas, a cargo de Activos Mineros.

Han sido importantes para el sustento de las demandas, los estudios realizados por la Universidad de Pisa el 2009 y por Source International de Italia el 2016, en coordinación con el Centro Labor de la región Pasco; así como, los estudios de la CDC de Atlanta Estados Unidos. Las instituciones nacionales que facilitaron el sustento técnico fueron el Centro Labor – Pasco y la Red Muqui Lima.

La noticia del encadenamiento se difundió en otros países, por canales Telesur y otros medios; la agencia de noticias de la BBC de Londres realizó un reportaje los primeros meses del 2018 en la ciudad de Cerro de Pasco.

Información proporcionada por Municipalidad Distrital de Simón Bolívar y el Centro Labor

## RESUMEN Y PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR:

En este capítulo hemos tratado sobre la ejecución del plan de incidencia, que no es sino la ejecución de las estrategias y acciones señaladas en el Cuadro General del Plan de Incidencia. Se han señalado algunas recomendaciones para la ejecución del plan.

Asimismo, se ha señalado la importancia de la participación de la mujer en la elaboración y ejecución del plan de incidencia, tanto por tener ese derecho al ser igual que los hombres, como por los valiosos aportes que pueden realizar. Erradicar la discriminación de la mujer es un aspecto fundamental para la defensa de los derechos de las comunidades y sus modos de vida.

Por otro lado se ha explicado que hay tres tipos de evaluación:

La **evaluación operativa**, que se refiere a la ejecución de las estrategias y actividades del plan, explicando si se cumplieron las actividades del plan y si se pudieron realizar de mejor manera. Esta evaluación debe permitir corregir y mejorar la ejecución de las estrategias y actividades, y si es necesario cambiarlas.

La **evaluación de resultados**, referida a si se lograron o no los objetivos específicos del plan, y si eran los objetivos correctos. Esta evaluación permite evaluar si es necesario cambiar los objetivos específicos o mantenerlos.

La **evaluación de impacto**, que se refiere a si se ha logrado o no el objetivo general del plan de incidencia. Este tipo de evaluación se ven también los cambios en la situación de la comunidad respecto al problema que enfrentaba. También se tocan otros temas importantes, como por ejemplo si la ejecución del plan ha logrado colocar el problema en la agenda pública, empoderar a la comunidad, entre otros aspectos importantes.

En el capítulo también se han presentado algunas experiencias en procesos de incidencia de las comunidades afectadas por la actividad minera, señalando la importancia de aprender de las experiencias propias y de otras comunidades, obteniendo lecciones aprendidas.

### Preguntas para reflexionar

- ¿Qué recomendación haría para mejorar la ejecución de un plan de incidencia?
- ¿Cuál de los tres tipos de evaluación del plan de incidencia es el más importante?
- Escoja una de las experiencias señaladas en el presente capítulo y señale brevemente que lección se podría obtener de dicha experiencia.

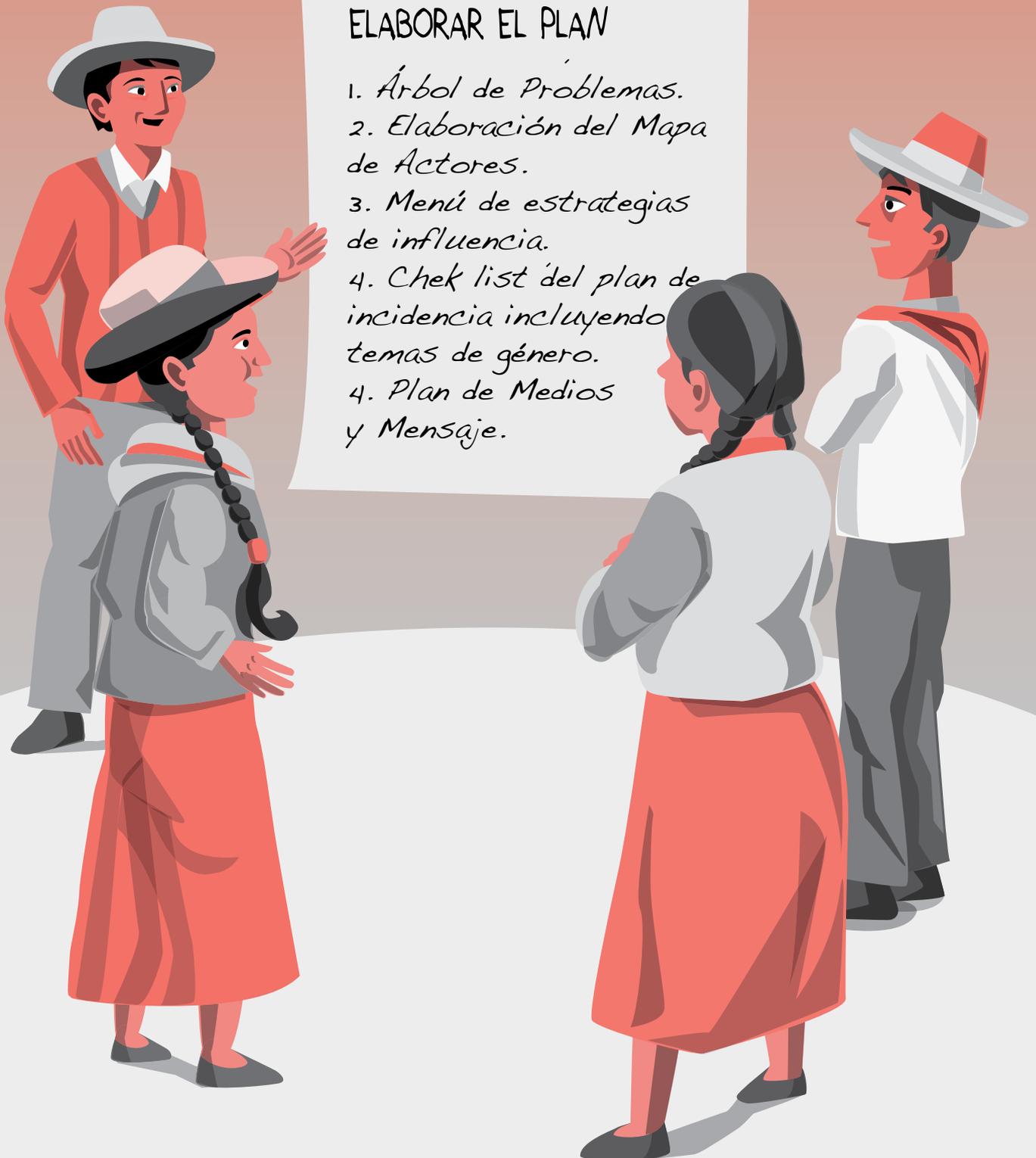


# CAPÍTULO 4:

## HERRAMIENTAS PARA ELABORAR EL PLAN DE INCIDENCIA

### HERRAMIENTAS PARA ELABORAR EL PLAN

1. *Árbol de Problemas.*
2. *Elaboración del Mapa de Actores.*
3. *Menú de estrategias de influencia.*
4. *Chek list del plan de incidencia incluyendo temas de género.*
4. *Plan de Medios y Mensaje.*



En este capítulo se presentan herramientas que son útiles para la elaboración del plan de incidencia.

1. Árbol de Problemas.
2. Elaboración del Mapa de Actores.
3. Menú de estrategias de influencia.
4. Chek list del plan de incidencia incluyendo temas de género.
5. Plan de Medios y Mensaje.

## 1. EL ÁRBOL DE PROBLEMAS

El Árbol de Problemas es una herramienta útil para analizar en grupo el problema y ponerse de acuerdo sobre las causas o raíces (directas e indirectas) del problema, el problema mismo o tronco, y los efectos o ramas del árbol. El problema es siempre una situación negativa o indeseable que es necesario cambiar. Es necesario que al analizar el problema tengamos evidencia y seguridad sobre sus causas y consecuencias, para evitar equivocarnos en el diagnóstico del problema.

### **PASO 1:**

Identificar los principales problemas con respecto a la situación en cuestión.

### **PASO 2:**

Escoger el que sería el problema central.

### **PASO 3:**

Anotar las causas del problema central y las subcausas.

### **PASO 4:**

Anotar los efectos o consecuencias provocados por el problema central.

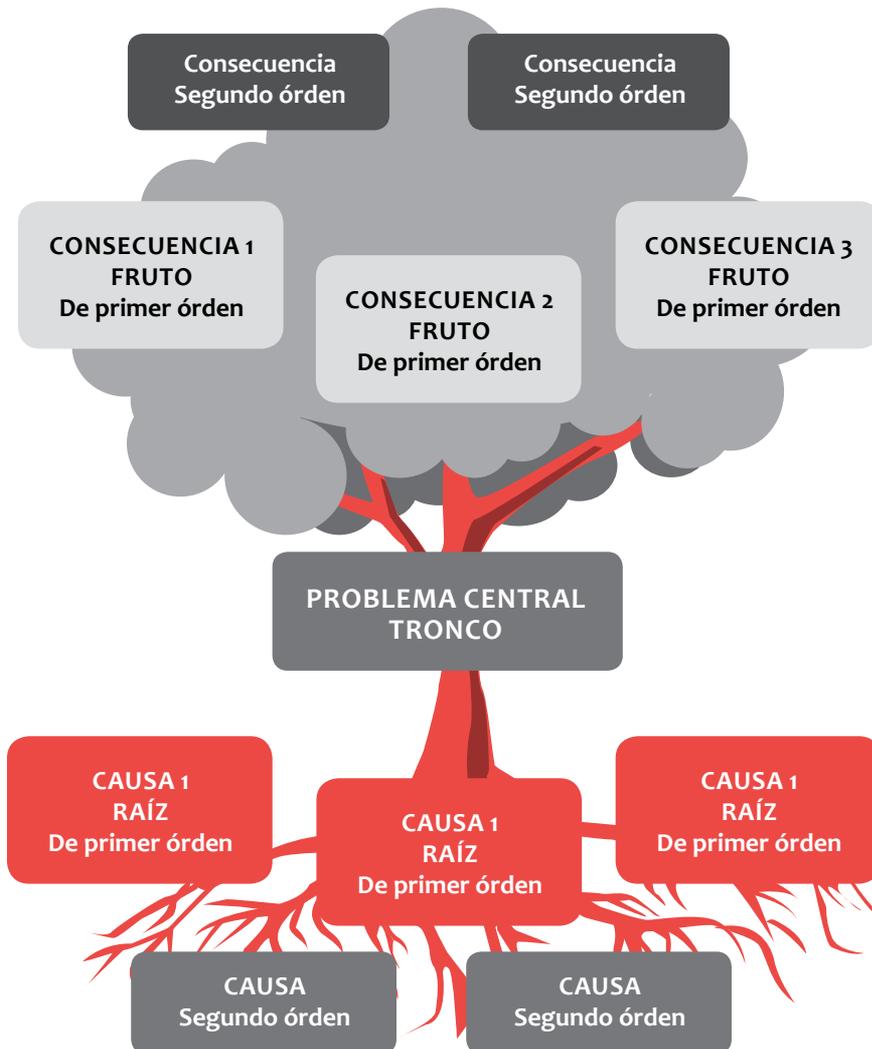
### **PASO 5:**

Ordenar las causas, el problema central y las consecuencias, de abajo hacia arriba, bajo la forma de un Árbol de Problemas.

### **PASO 6:**

Revisar el Árbol completo y verificar que tenga lógica.

## ÁRBOL DE PROBLEMAS



### 2. MAPA DE PODER: ACTORES CLAVE Y COMO ACTUAR FRENTE A ELLOS

Para realizar el proceso de incidencia es muy importante identificar los actores relacionados al problema y su solución, en especialmente al “actor blanco” que tienen el poder de decisión para que se haga realidad la propuesta planteada por la comunidad. Asimismo, es necesario identificar a los principales actores que pueden ser aliados, así como a los adversarios que se oponen a la propuesta y los indecisos. Para esto es útil ubicar en un mapa a los principales actores, teniendo en cuenta su poder y su posición respecto a la propuesta de la comunidad.

En el mapa los actores se pueden ubicar en 9 sectores:

- El sector donde ubican los actores con Alto Poder y A Favor de nuestra propuesta.
- El sector donde ubican los actores con Mediano Poder y A Favor de nuestra propuesta.

- c. El sector donde ubican los actores con Bajo Poder y A Favor de nuestra propuesta.
- d. El sector donde ubican los actores con Alto Poder e Indiferentes a nuestra propuesta.
- e. El sector donde ubican los actores con Mediano Poder e Indiferentes a nuestra propuesta.
- f. El sector donde ubican los actores con Bajo Poder e Indiferentes a nuestra propuesta.
- g. El sector donde ubican los actores con Alto Poder y Contrarios a nuestra propuesta.
- h. El sector donde ubican los actores con Mediano Poder y Contrarios a nuestra propuesta.
- i. El sector donde ubican los actores con Bajo Poder y Contrarios a nuestra propuesta.

### Mapa de Actores

Alto Poder	a.	d.	g.
Mediano Poder	b.	e.	h.
Bajo Poder	c.	f.	i.
	A favor	Indiferente o neutral	En contra

Para cada uno de estos grupos de actores, debemos tener una estrategia.

- a. Con los actores con Alto Poder y A Favor de nuestra propuesta: Buscar alianza con ellos.
- b. Con los actores con Mediano Poder y A Favor de nuestra propuesta: Buscar alianza con ellos.
- c. Con los actores con Bajo Poder y A Favor de nuestra propuesta: Ayudarlos a fortalecerse y mantenerlos a nuestro favor.
- d. Con los actores con Alto Poder e Indiferentes a nuestra propuesta: Ganarlos a nuestro favor.
- e. Con los actores con Mediano Poder e Indiferentes a nuestra propuesta: Ganarlos.
- f. Con los actores con Bajo Poder e Indiferentes a nuestra propuesta: Vigilarlos.
- g. Con los actores con Alto Poder y Contrarios a nuestra propuesta: Neutralizar su poder. Generalmente en este grupo se ubica el Actor Blanco de nuestras acciones de incidencia.

- h. Con los actores con Mediano Poder y Contrarios a nuestra propuesta: Buscar neutralizarlos.
- i. Con los actores con Bajo Poder y Contrarios a nuestra propuesta: Vigilar.

### 3. MENÚ DE ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA

El Menú presenta un conjunto de estrategias de influencia (conjunto de acciones) que sirven para alcanzar los Objetivos Específicos del Plan. De acuerdo a cada caso objetivo específico y caso concreto y al análisis de la situación, se selecciona que estrategia o estrategias se empleará para lograr el mencionado objetivo específico.

Estrategia	Ejemplos	Descripción	Importante de recordar
Generación de información y fundamentación técnica y legal.	Investigaciones, informes, fundamentaciones.	Son actividades que generan información de impacto que sirve para visibilizar la necesidad y urgencia de atención del problema, y la viabilidad de la propuesta de las comunidades y sus efectos positivos para la población en general y el ambiente.	Debe generarse información novedosa, sustentadas, importante y de fácil comprensión. Comunicar la información generada al público, las autoridades, empresas y aliados.
Fortalecimiento de la comunidad para la incidencia y alternativas al desarrollo.	Talleres, medios de información a la comunidad, acuerdos de participación de la mujer, plan comunal alternativo al desarrollo.	Son actividades que sirven para fortalecer las capacidades de la comunidad para la incidencia, especialmente en relación a la unidad, la participación, la equidad de género y el fortalecimiento de proyectos comunes.	Mantener informada a la comunidad. Desarrollar acciones capacitación para hombres y mujeres. Generar alternativas al desarrollo, propias de la comunidad y según sus modos de vida.
Reuniones de comunicación y persuasión (cabildeo)	Reuniones, Audiencias, Foros.	Son reuniones con personas decisoras y claves, generalmente a través de visitas y reuniones. Pueden ser autoridades del gobierno nacional, regional o local, las empresas mineras y congresistas, entre otros. Se busca tener una comunicación directa y personal.	Identificar bien con quien reunirse. Fijar una agenda, preparar el mensaje a comunicar y la manera de presentarlo para convencer. Contar con asesores y técnicos. Anticiparse a lo que puede argumentar la otra parte. Mantener buenas relaciones en la reunión.

Estrategia	Ejemplos	Descripción	Importante de recordar
Reuniones de diálogo.	Reuniones y mesas de diálogo.	Son reuniones entre representantes de las partes en conflicto para exponer sus razones y propuestas y entender las de la otra parte. Se debe buscar empatía y mejorar las relaciones entre las partes.	Preparar el mensaje y la información a ser presentada. Mantener buenas relaciones en las reuniones. Entender las razones de la otra parte.
Reuniones de Negociación	Reuniones Mesas Mesas de concertación	La negociación no es propiamente una estrategia de incidencia, sin embargo a lo largo de la negociación, también se busca convencer a la otra parte. La negociación permite conciliar intereses y llegar a acuerdos.	Contar con representantes adecuados y equipos de apoyo. Centrarse en los intereses de las partes y tratar de conciliarlos. Buscar soluciones que satisfagan a ambas partes. Mantener buenas relaciones personales.
Formación de redes, alianzas y coaliciones	Redes Frentes Alianzas.	Una red de apoyo está compuesta por individuos que comparten un compromiso común y están dispuestos a ayudarse mutuamente. Una alianza o coalición, es una organización más estructurada, que funcione permanentemente y con objetivos de más largo plazo como por ejemplo un Frente de Defensa.	Integrar a organizaciones fuertes y representativas. Contar con mecanismos claros de toma de decisión. Incluir a actores que tradicionalmente no son incluidos. Buscar el respaldo de redes o alianzas internacionales.
Comunicación y difusión pública convencional	Conferencias de prensa, entrevistas, reportajes, publicidad y otros.	Son actividades para llegar a la opinión pública o a segmentos especiales a los que se quieren influenciar o ganar. Son importantes al poner el tema en la agenda pública y porque la opinión pública puede influir en los actores blanco.	Ser creativos para llamar la atención de los medios. Generar y mantener credibilidad en la información. Adecuar los mensajes a las audiencias, mensajes claros y de interés para esas audiencias.

Estrategia	Ejemplos	Descripción	Importante de recordar
Comunicación y difusión pública mediante redes sociales	Páginas web, email, blogs, facebook, twitter	Son medios que hoy son parte esencial de las estrategias de difusión y comunicación. Ayudan a difundir información, comunicar datos y estudios, explicar las propuestas y hacer noticia de cómo se desarrolla el plan de incidencia. Quiénes toman decisiones usan las redes sociales, por lo cual estas son un medio para llegar directamente a ellos.	Alinear los mensajes propios en las redes. Buscar llegar a las personas clave. Tener aliados para el rebote de los mensajes. Mantener la credibilidad.
Educación y sensibilización de grupos externos.	Foros Talleres Seminarios Publicaciones Videos Festivales	Son acciones que buscan sobre todo formar conciencia sobre el problema y convencer sobre la propuesta de solución a determinados grupos poblacionales.	Identificar las audiencias o públicos concretos. Elaborar mensajes de acuerdo a cada audiencia, según sus intereses o motivo. Ser sencillos y de bajo costo en lo posible.
Mobilización social pacífica.	Plantones Marchas, Paros	El uso de estas acciones busca llamar la atención de la opinión pública, generar voluntad política y promover espacios de negociación. Uniformizar los mensajes de la movilización que reflejen la prioridad en ese momento.	Preparar con anticipación. Contar con respaldo de las organizaciones participantes. Medidas para la seguridad de las y los participantes. Garantizar que acciones pacíficas y prevenir la violencia.

### Las estrategias de influencia en las diferentes etapas de un conflicto

La elaboración de los planes de incidencia y la selección de las estrategias, deben tener en cuenta el momento o la etapa en que se encuentra el conflicto, el cual por lo general puede pasar por algunas de las siguientes etapas.

**Latencia:** En esta etapa las diferencias entre las comunidades y la empresa minera no se manifiestan abiertamente y ninguna de las partes trata todavía de influir una sobre la otra. En esta etapa el conflicto es una amenaza potencial.

**Conflicto Emergente:** Las partes empiezan a manifestar sus diferencias, comunicándolas a la otra parte o lo hacen públicamente. Si se identifica que hay un conflicto emergente y se actúa para superar las contradicciones a través del diálogo y la negociación, se puede resolver tempranamente el conflicto.

**Conflicto Abierto:** Se presentan las primeras acciones abiertas de confrontación, suelen sumarse otros temas al motivo principal del conflicto, y se suman también otros actores. Es necesario abordar el conflicto en base al diálogo y la negociación.

**La Escalada:** Es cuando empiezan los intentos de presionar a la otra parte con medidas de fuerza. La confianza, la comunicación y la interacción disminuyen entre las partes y es necesario llegar a acuerdos para devolver la calma y la confianza y reiniciar el diálogo y la negociación.

**La Crisis:** Es cuando el conflicto llega a su mayor intensidad. La polarización es extrema (“estás conmigo o en contra mío”), se realizan acciones de confrontación y de fuerza, provocando que el dialogo y la negociación se quiebren. La polarización y la frustración por no encontrar una solución se han hecho extremas, siendo necesario evitar que ocurran acciones violentas y destructivas. .

**El Estancamiento.** Luego de la crisis, si se ha presentado la violencia, se llega a una situación en la cual el conflicto no está solucionado, pero hay una aparente calma. La crisis puede volver nuevamente y con ella el riesgo de violencia.

**La maduración del conflicto.** Las partes han llegado a un punto de agotamiento, pero se ha producido en ambas partes importantes aprendizajes sobre los temas de fondo y el proceso del conflicto. Las partes tienen disposición a retomar el diálogo y la negociación. Aquí el conflicto puede resolverse con acuerdos sobre el problema, aun cuando no lo resuelvan del todo, servirá para terminar temporalmente con el conflicto. Lo deseable es lograr la transformación del conflicto.

**Transformación del conflicto.** Las partes deciden realizar el diálogo y la negociación constructiva y de colaboración. Las personas se han transformado, empoderándose y mejorando sus relaciones. Se han descartado las acciones destructivas y se abordan soluciones que transformarán el problema en acuerdos que satisfagan a ambas partes, y éstas a su vez trabajarán sobre los problemas estructurales para asegurar beneficios compartidos duraderos y buenas relaciones.

Aunque no es una regla cerrada, en general se puede decir que las estrategias de influencia de los planes de incidencia, más convenientes en las primeras etapas, son las que se refieren a la información, sensibilización, cabildeo y difusión en medios; mientras que en las etapas en escalamiento y crisis las actividades involucran estrategias como la movilización pacífica, evitando siempre que se llegue a la violencia.

Asimismo, en las etapas de maduración y transformación del conflicto, las estrategias deben ser las que están más orientadas al convencimiento y la negociación, pues se van generando condiciones para avanzar hacia la solución del conflicto, y no caer nuevamente en el escalamiento y la crisis del conflicto.

#### 4. CHEK LIST (O LISTA DE CHEQUEO) DEL PLAN DE INCIDENCIA

Esta lista permite revisar si en la elaboración del plan de incidencia se ha tenido en cuenta algunos temas clave. En la siguiente lista, en todos los casos la mejor respuesta es SI. De lo contrario, se sugiere hacer las correcciones del plan para poder responder afirmativamente.

Tema	Si	No
¿Hemos identificado claramente el problema que se quiere resolver?		
¿Nuestras propuestas de solución están bien sustentadas?		
¿Se ha identificado clara y precisa los actores blanco que pueden realizar las propuestas de solución?		
¿Los objetivos han sido aprobados en asambleas y cuentan con el respaldo de los hombres y mujeres de la comunidad?		
¿Los objetivos son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos?		
¿Los objetivos benefician equitativamente a hombres y mujeres y a la población vulnerable?		
¿Se han identificado bien cómo potenciar las fortalezas y superar las debilidades de la comunidad?		
¿Se ha incluido en el plan la manera de aprovechar las oportunidades del contexto y neutralizar las amenazas?		
¿Hemos identificado a todos los actores involucrados?		
¿Conocemos bien las posiciones, intereses y necesidades de los actores blanco?		
¿Tenemos un plan para ganar aliados a favor de la comunidad?		
¿Se ha identificado cómo ganar a favor a algún actor poderoso indeciso?		
¿Se ha considerado estrategia de estudio e investigación?		
¿Se han considerado estrategias para fortalecer la unidad y la capacidad de la comunidad para hacer incidencia?		
¿Se cuenta con aliados políticos en el Parlamento?		
¿Sabemos cuáles son las fuentes de poder de la comunidad y tenemos estrategias para potenciar el poder de la comunidad?		
¿Se ha tomado en cuenta medidas para asegurar que el mayor número posible de mujeres participe en las acciones de capacitación?		
¿Se ha considerado un número representativo de mujeres en las instancias de dirección del plan de incidencia y en las comisiones de diálogo y negociación?		
¿Contamos con especialistas que puedan apoyar en los aspectos técnicos y legales?		
¿Se distribuido de manera equitativa y realista la ejecución de las estrategias y acciones?		
¿Se ha incluido actividades de evaluación de las acciones y estrategias?		
¿Se ha precisado con que periodicidad se evaluarán, si se avanza en lograr el objetivo general?		

## 5. PLAN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

El plan de medios de comunicación consiste en identificar los medios en los que se debe promocionar el mensaje que queremos llegar a un público determinado, logrando la mejor combinación para el éxito de la nuestra campaña. Las plataformas o medios pueden ser:

**Tradicionales:** la televisión, la radio, los diarios, avisos publicitarios, teatro, cine, vallas, eventos, actividades en la calle, entre otros.

**Medios digitales:** avisos en internet, páginas web, redes sociales, publicidad por correo electrónico, entre otros.

Generalmente para elaborar un plan de medios se necesita contar con el aporte de una persona que tenga experiencia y ayude a seguir los siguientes pasos. Si bien el plan de medios se refiere a la contratación de servicios de publicidad en los medios de comunicación, también podemos contar con medios propios, por ejemplo boletines propios, páginas web que pueden ser producidos por uno mismo. También están los “medios ganados” que son aquellos que pueden costar poco o incluso ser gratuitos, como por ejemplo la difusión boca a boca, los virales en las redes o los acuerdos con otros para difundir uno lo del otro, por ejemplo sus noticias en nuestra página web y viceversa.

### 1. Defina los objetivos

¿Qué pretendes conseguir con tu plan de medios?

- Dar a conocer a la comunidad u organización y sus propósitos.
- Ganar personas que estén a favor de la causa de la comunidad.
- Promocionar un determinado mensaje.
- Otros objetivos.

### 2. Analice el público objetivo

Un plan de medios busca que el mensaje de la campaña tenga impacto en un determinado público objetivo, que puede apoyar o comprometerse con la causa que se propone. Para esto se debe conocer al público objetivo y responder: ¿dónde se encuentra el público objetivo?, ¿qué características tiene? y ¿cómo y dónde le llega el mensaje?

El público objetivo debe ser definido con datos sobre su edad, sexo, lugar de residencia, modo de pensar, comportamiento y cómo usa los medios de comunicación.

### 3. Defina las estrategias

Se define una estrategia para cada objetivo, para lo cual se contesta: ¿qué se debe comunicar? y ¿cómo comunicarlo?

Es necesario contar con un mensaje concreto y definido de lo que se quiere contar. Un mensaje es un planteamiento conciso relacionado a la propuesta contenido en el plan de incidencia política. Resume la información más esencial que se quiere comunicar.

Normalmente, explica: 1. ¿Qué se quiere?, 2. ¿Por qué se quiere? y 3. ¿Cómo se piensa lograr? Como el propósito de fondo es generar una acción concreta, puede incluir una acción específica, 4. ¿Qué se pide que hagan los destinatarios del mensaje?

El mensaje debe ser claro, sencillo y entendible, pues los medios de comunicación no difunden información muy compleja por cuanto desalienta el interés de su audiencia. Por ello, a veces, los mensajes deben ser abreviados en una sola frase o “slogans” de campaña, que puede ser complementado o explicado con mayor información.

Ejemplos de mensajes:

- No son criminales, libertad a los 12 defensores ambientales y corte de juicio.
- Protejamos a las especies en peligro, suspendan la construcción de la carretera hasta luego de dialogar.
- Protejamos las cabeceras de cuenca, declaración oficial de las cabeceras.

#### **4. Identifique que medios se van a usar**

De acuerdo al público objetivo se elige medios tradicionales o digitales, como los ya señalados. Una buena alternativa es utilizar una combinación de ambos tipos de medios.

#### **5. Definir los canales**

Para cada medio existen diferentes opciones; por ejemplo dentro de los diarios tenemos los diarios A, B, o C. Si vamos a emplear avisos en los diarios, se tiene que valorar cuál es el que llega mejor al público al que nos dirigimos y cuánto costará. Para esto se requiere saber cuál es su audiencia, difusión, tarifas, formatos, condiciones y otros.

Para cada medio que se piense utilizar de debe identificar criterios que debe cumplir el medio, por ejemplo siguiendo el uso del diario para colocar avisos, tenemos que tener determinados criterios que deben cumplir sobre:

- Criterios para la selección: los niveles de cobertura que esperamos, a que lugares queremos llegar, que tipos de aviso queremos colocar.
- Criterios sobre la periodicidad: si el aviso saldrá diariamente o en otra periodicidad.
- Criterios de formatos: según el presupuesto con que se cuenta y el tipo de campaña.

#### **6. Defina los formatos a emplear**

Si ya se ha decidido emplear los diarios como medio, y seleccionado al diario B porque llega al público que se busca, se debe definir si se empleará un aviso a colores o en blanco y negro, con qué tipo de imágenes o sin imágenes, entre otros. Esta decisión tiene que ver también con el presupuesto del que se dispone. .

#### **7. Asigne un presupuesto**

Se fija un presupuesto para cada medio de comunicación y se negocia con cada medio para obtener las mejores tarifas. Se suelen hacer descuentos cuando se contrata anticipadamente o cuando la campaña va a durar un buen tiempo.

## 8. Haga un calendario

Se decide las fechas y la periodicidad en que saldrá el aviso en el medio (diario) y canal (diario B) escogido. Es importante estudiar bien cuando es mejor que salga el aviso para que le llegue a más público y sea mejor su recepción. Por ejemplo, un aviso en época de fiestas puede no ser oportuno. Pero también hay que considerar en que momento es mejor que salga de acuerdo al plan de incidencia.

## 9. Evalúe el plan de medios

Se deben evaluar si se logran los resultados esperados, tanto a lo largo de la campaña, como al final, para hacer los ajustes necesarios. Para esto hay que analizar si cada medio de comunicación que se ha escogido, está llegando de la manera que queremos al público, o si debemos cambiar de formato o de medio.

### Formato para un plan de medios

Propuesta de la campaña de comunicación: .....

A quién va dirigida la campaña: .....

Tiempo de duración de la campaña: .....

Objetivos:

1.....

2.....

3.....

Medio	Actividad	Fecha	Resultado deseado	Responsable	Recursos
Todos los medios en la capital de departamento	-Noticia en la web del Frente -Comunicado de prensa -Conferencia de prensa.	-25 de mayo -28 de mayo -29 de mayo	-Medios informados inicialmente del caso. -Cobertura a futura acciones.	Secretaria de Comunicaciones del Frente de Defensa. Presidencia del Frente.	
Programa radial en la provincia.	Entrevista a familia afectada.	-1 junio	Sensibilización de la opinión pública.		
Programa de televisión en la región.					

## GLOSARIO

**Actores.** Los actores son todas aquellas organizaciones e instituciones afectadas positiva o negativamente, directa o indirectamente, por el conflicto o tienen interés en éste. Los actores pueden ser directos o indirectos.

**Actor Blanco.** Es el actor que tiene el mayor poder real, legal y/o económico, para atender la propuesta de solución. Es a quien se dirige el plan de incidencia.

**Amenazas.** Son los factores, temas o hechos exteriores a la comunidad que pueden desfavorecer la realización del plan de incidencia y lograr influir en los actores blancos para alcanzar lo que proponemos.

**Agenda de Cambio.** Es el resultado de un proceso que parte del análisis de la situación de los pueblos para proyectarse a futuro, considerando lo que quiere mejorar o cambiar de su realidad. Incluye una ruta de acciones planificadas para alcanzar los objetivos.

**Conflicto.** Es un proceso en el que dos o más actores sociales interdependientes consideran que sus intereses se contraponen, frente a lo cual realizan acciones para hacer prevalecer dichos intereses.

**Cabildeo.** Son reuniones o entrevistas que se realizan para persuadir a la persona con poder de decisión sobre la propuesta, o con los aliados para que realicen acciones concretas a favor, o con los actores indecisos para convencerlos.

**Debilidades.** Son las características negativas internas que tiene la comunidad para poner en práctica el plan de incidencia y lograr influir en los actores blanco para alcanzar lo que proponemos.

**Diálogo.** Espacio donde los actores de un conflicto comunican y conocen sus intereses y necesidades y son capaces de integrar el punto de vista de la otra parte en la suya, a fin de ir acercando posiciones y posibilitar alternativas de solución.

**Empoderamiento.** Proceso por el cual las personas y organizaciones aumentan sus capacidades, alcanzando una visión más clara e integral de sus propios objetivos, el contexto en el que se mueven e identificando y aprovechando las fuentes que pueden incrementar su poder.

**Enfoque de Género.** Permite observar de manera crítica las relaciones de poder y subordinación que las culturas y las sociedades construyen entre hombres y mujeres y explicar sus causas, como base para superar la desigualdad de género y erradicar la violencia de género, o de origen étnico, situación socioeconómica, edad u orientación sexual.

**Estrategia de Influencia.** Es un conjunto de acciones para lograr uno o varios objetivos específicos del plan de incidencia. Las estrategias típicas son: Generación de información y fundamentación; Fortalecimiento de la comunidad y alternativas al

desarrollo; Reuniones de comunicación y persuasión; Reuniones de diálogo; Reuniones de negociación; Formación de redes, alianzas y coaliciones; Comunicación y difusión pública convencional; Comunicación y difusión en redes; Educación y sensibilización de grupos externos; Movilización social pacífica.

**Evaluación.** Evaluar significa comparar lo realizado con lo planificado y hacer una valoración, es decir llegar a una conclusión si lo realizado fue bueno, suficiente, deficiente o exitoso, entre otras posibles valoraciones. Evaluar significa también explicar por qué se obtuvieron o no los resultados esperados del plan.

**Fortalezas.** Son las características positivas internas que tiene la comunidad para poner en práctica el plan de incidencia y lograr influir en los actores blanco para alcanzar lo que se propone.

**Incidencia política.** Es el conjunto de acciones que realiza la ciudadanía organizada para influir o lograr ciertas decisiones por parte de las autoridades públicas, las empresas y otros actores, sobre temas de interés público. Contribuye a la solución de problemas en la sociedad y a democratizar las relaciones entre ciudadanos y Estado.

**Interculturalidad.** Principio que busca el reconocimiento y protección de la pluriculturalidad multilingüe y multiétnica existente entre los diversos actores sociales, adaptar las políticas de Estado a sus necesidades y a la existencia de formas diversas de ver el mundo y de concebir el desarrollo.

**Negociación.** Concertar acuerdos concretos de beneficio para las partes a partir de explorar opciones que convengan a los diferentes intereses en juego en un situación dada. Para una buena negociación es necesario que las partes, tengan cierto equilibrio de poder, es decir en igualdad de condiciones.

**Opinión pública.** Manera de pensar de la mayoría de personas de la sociedad, sobre un tema. Es una fuerza invisible capaz de presionar a la sociedad y a las instituciones del Estado. Comúnmente las personas del gobierno y los políticos son muy sensibles a la opinión pública; la cual a veces es definitiva para el éxito o el fracaso.

**Oportunidades.** Son los factores, temas o hechos externos a la comunidad que pueden favorecer la realización del plan de incidencia y lograr influir en los actores blancos.

**Participación.** Es un derecho que establece que toda persona, de forma individual o colectiva, tiene el derecho de presentar opiniones, observaciones, comentarios o aportes en procesos de toma de decisión sobre proyectos, programas o en políticas, así como realizar el seguimiento de las mismas. Hombres y mujeres tienen igual derecho a la participación.

**Plan de incidencia.** Es una guía para la acción en un plazo de tiempo determinado. Es un documento escrito que responde claramente: ¿Cuál es el problema? ¿Quiénes son los actores involucrados y quién es el que puede dar solución al problema?, ¿Con que contamos para convencer al actor que puede resolver el problema?, ¿Qué debemos hacer para lograr convencerlo?, y ¿Cómo vamos a saber si esta funcionado el plan y sí logra sus objetivos?

**Poder.** Es la capacidad que tiene una parte para que la otra haga lo que la primera

quiere. Es la capacidad de desarrollarse, perpetuarse, influir o impactar para lograr satisfacer sus intereses y necesidades. Todos los actores tienen algún tipo de poder, éste puede provenir de diferentes tipos de fuentes de poder.

**Política pública.** Decisión de la manera de actuar por parte de un gobierno o un Estado respecto a un tema o problema público, es decir que involucra a los ciudadanos en general. Se expresan en leyes, normas, programas. Puede ser del nivel de gobierno nacional, regional o municipal.

**Problema.** El problema es una situación que afecta de manera negativa, directa o indirecta, a las personas o grupos de personas y en determinados casos, también a la naturaleza y el ambiente.

**Propuesta de solución.-** Declaración escrita, precisa y detallada señalando lo que la comunidad u organización busca lograr. Propone una solución al problema o al menos disminuirlo, señalando la manera cómo se quiere lograr (características, responsable, mecanismos), qué actor debe tomar la decisión y acción, y el plazo de tiempo que se propone.

## BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

1. Aste, Juan; Balvin, Doris. Manual de Incidencia en Conflictos Ambientales. Grupo de Investigaciones Económicas ECO. Lima, 2002.
2. Alianza Cambio Andino Guía Metodológica para elaboración de un plan de incidencia política. Cali, 2008.
3. Balarezo, S. y Ernst, M. Conflictos, consensos y equidad de género. Quito: Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer (CEPAM) y Plataforma de Acuerdos Socio-Ambientales (PLASA), 2005.
4. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Guía metodológica para diálogos multiactor en el contexto de actividades extractivas. Lima, 2012
5. Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos WOLA. Manual básico para la incidencia política. Guatemala, 2002.
6. Portugal, Carlos. Guía para el manejo constructivo de los conflictos. MIMDES, Lima. 2008.
7. Red Muqui. Agenda 2018-2021. Lima, 2018
8. Red Muqui; Proyecto Amigo; PDTG. Metodologías para el fortalecimiento de las organizaciones sociales con enfoque de alternativas al desarrollo. Lima 2018.
9. Tapia, M., Campillo, B., Cruickshank, S. y Morales, G. Manual de Incidencia en Políticas. Ciudad de México: Alternativas y Capacidades A.C. 2010.
10. Weyrauch, Vanesa y Echt, Leandro. ¿Cómo diseñar un plan de incidencia en políticas públicas? Guías del 1 al 8. Buenos Aires: CIPPEC, 2012.





**muqui** años  
RED DE PROPUESTA Y ACCIÓN  
Minería Ambiente Comunidades