

Una vez que conozca el enfoque político de su incidencia, usted tendrá una mejor idea de las instituciones, personas, e intereses con los que se involucrará. Usted necesitará sopesar las fuerzas políticas tanto a favor como en contra. Inicialmente, este proceso le ayudará a identificar sus objetivos, aliados, y potenciales oponentes.

Este Capítulo contiene marcos y ejercicios para llevar a cabo este Análisis de Poder. Algunos de estos son adaptados de procesos de Planificación Estratégica y otros combinan elementos del campo de la negociación y de la resolución de conflictos.

- **Identificando las Fuerzas:** El primer conjunto de herramientas le ayudará a nombrar y medir las problemáticas internas y externas, las oportunidades, los aliados y los oponentes.
- **Clasificando Aliados y Oponentes:** El segundo conjunto de herramientas le ayudará a elegir y a evaluar el poder relativo de sus objetivos, aliados y oponentes.

Identificando las Fuerzas

La evaluación de las fuerzas políticas a favor y en contra de su incidencia es algunas veces llamada '*Análisis de los Grupos de Interés*', término que puede resultar confuso porque sugiere un terreno de juego parejo. En la práctica, el terreno de juego es bastante disparado, y la incidencia requiere de navegar en diferentes dinámicas del poder. De manera que un elemento crucial de este análisis es sopesar quién tiene más poder, quién tiene menos y qué tipo de poder utilizan los diferentes actores. Las siguientes herramientas le pueden ayudar a medir las fuerzas.

Cada herramienta ofrece diferentes niveles de detalle. Todas ellas utilizadas en una secuencia, le ayudarán a construir su Estrategia de Incidencia. Estas son:

- El Análisis FODA
- El Análisis de la correlación de Fuerzas
- El Mapa de Poder

El Análisis FODA: Fuerzas Internas-Fuerzas Externas¹

El Análisis FODA es una herramienta de las metodologías de Planificación Estratégica. Ofrece una forma fácil de evaluar las fuerzas internas que determinan el potencial de su organización para llevar a cabo una estrategia, y las fuerzas externas que le ayudarán o le obstaculizarán.

El Análisis FODA utiliza una matriz que separa la parte interna de evaluación organizacional de fuerzas y debilidades, de la parte externa de oportunidades y amenazas.

1. Interno → **Fortalezas**
Debilidades
2. Externo → **Oportunidades**
Amenazas

Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

1. Capacidades Internas: Fortalezas y Debilidades

Este análisis se construye sobre la base de los ejercicios de autocomprensión organizacional que aparecen en el Capítulo 6. Algunas veces, las

organizaciones se preparan para alcanzar algo para lo cual no tienen los recursos técnicos, las habilidades o el tiempo para desarrollar. En incidencia **ser realista es clave**. Una evaluación interna ayuda a averiguar a quién necesitará como aliada o aliado para ampliar su fuerza y para complementar sus fortalezas y debilidades.

Las siguientes preguntas le ayudarán a evaluar la capacidad interna. Las preguntas pueden ser adaptadas ligeramente para la organización, las bases y los grupos no profesionales:

- ¿Qué es lo que mejor hace su organización, qué programas son efectivos y fuertes? ¿En qué áreas sobresale su equipo?
- ¿Cuáles son las capacidades clave de sus líderes, miembros, equipo y aliados?
- ¿Qué visualiza el equipo y los miembros como problema? ¿Qué programas necesitan mejorar?
- ¿Qué hace falta?

Al medir la capacidad de su organización, piense acerca de las áreas que se presentan a continuación. Tome en consideración el género, la edad, la etnicidad y otras diferencias. Por ejemplo, ¿Tienen tanto hombres como mujeres oportunidades para tomar funciones de liderazgo? ¿Existen obstáculos ocultos? ¿Se toma en cuenta a la gente joven?

Liderazgo

¿Coordinan bien su trabajo los y las líderes? ¿Se comunican abiertamente? ¿Son claros y transparentes los mecanismos de toma de decisiones? ¿Responden las y los líderes a los problemas del equipo y del programa? ¿Promueven las iniciativas? ¿Cuentan con el apoyo de la junta, el equipo, y los miembros? ¿Son representativos de la diversidad en el equipo, en la membresía, o en las comunidades con las que trabajan?

Habilidades Técnicas

¿Cuál es la capacidad técnica del equipo o de los miembros y es ésta suficiente para suplir las necesidades? ¿Está el equipo capacitado para hacer su trabajo? ¿Busca la organización ayuda externa cuando la necesita?

Fondos y Otros Recursos Materiales

¿Cuenta la organización con suficientes fondos, equipo y otros recursos para alcanzar sus planes? ¿Utiliza los recursos de forma eficiente? ¿Qué porcentaje de tiempo de la organización se consume en recolectar dinero? ¿Existe la percepción de que el dinero es el único recurso importante? ¿Son los programas dirigidos por los donantes y por la disponibilidad de fondos más que por las oportunidades y las necesidades concretas?

Claridad de Propósitos y Programas

¿Están claros los propósitos y las actividades de la organización para todo el equipo? ¿Están escritas la visión, la misión, las metas, y los objetivos, de la organización? ¿Quién las ha desarrollado? ¿Existen mecanismos para monitorear la implementación de programas y para ajustarlas a nuevos desarrollos?

Compromiso y Participación

¿Se preocupa el equipo acerca del trabajo que está haciendo? ¿Se sienten parte de la organización los miembros o beneficiarios? ¿Se desarrollan los planes de manera conjunta o son elaborados de forma jerárquica?

Organización y Operaciones

¿Existe una adecuada planificación, evaluación y diseño de programas? ¿Están las tareas distribuidas de forma justa? ¿Conoce cada quien sus responsabilidades? ¿Facilita la estructura de la organización este trabajo? ¿Tiene la organización buenas relaciones con otras organizaciones?

Relaciones Interpersonales

¿Se llevan bien las y los miembros y el equipo entre sí? ¿Cómo se manejan los conflictos? ¿Existen acuerdos sobre los procedimientos de toma de decisiones? ¿Existen obstáculos ocultos para el desarrollo del personal? ¿Se siente cada persona libre para expresar sus preocupaciones? ¿Se sienten con confianza de que serán tomados en serio? ¿Se respetan las diferencias de opinión?

Relación con las y los Miembros o Población Beneficiaria

¿Tiene la organización miembros o población beneficiaria claramente definidos? ¿Son el equipo, las y los líderes y la junta transparente frente a las y los miembros? ¿Tienen las y los miembros o población beneficiaria algo que decir con respecto a lo que se les provee? ¿Existen suficientes miembros? ¿Cuántos miembros han abandonado la organización y por qué razones?

Después de identificar las fortalezas y debilidades de su organización, piense acerca de cómo éstos le obstaculizan o le ayudan en cuanto a su propósito para sus metas de incidencia.

2. Su ambiente Externo: Oportunidades y Amenazas

Para identificar sus oportunidades y amenazas externas, una parte del análisis generado en los Capítulos 7 y 8 pueden serle útil. Las oportunidades y amenazas pueden estar relacionadas con:

- El tema que usted aborda
- La disponibilidad de recursos para su trabajo
- El espacio político y de políticas en el que opera
- Sus aliadas, aliados y oponentes

El Tema que Usted Aborda

¿Están abordando otras organizaciones este tema? ¿Existen similitudes en la forma en que usted lo aborda? ¿Diferencias? ¿Existen fuerzas

que evitarían que su grupo resolviera en algún momento este problema? Esto puede incluir fuerzas que usted no sabía que existían cuando desarrolló al principio su estrategia. ¿Qué tan controversial es su tema?

La Disponibilidad de Recursos

¿Existe apoyo de los donantes para este tipo de actividad? ¿Existen servicios técnicos disponibles para ayudarlo en lo que quiere hacer? ¿Están compitiendo otras organizaciones por los mismos recursos?

El Espacio Político y de Políticas

¿Ve el gobierno su incidencia como una amenaza? ¿Busca su involucramiento para legitimar una agenda establecida? ¿Provocarán algunas de sus acciones planificadas una fuerte oposición o represalias? ¿Existe cualquier riesgo de acción represiva en respuesta a lo que usted está planificando? Si su grupo ha sido invitado para ser parte de un proceso político, ¿qué necesitaría hacer para que se le tome seriamente? ¿Cómo evaluará el impacto potencial? ¿Cómo mantendrá la independencia y la perspectiva crítica mientras colabora? ¿Existen tendencias u otras fuerzas sociales, políticas, económicas o culturales que podrían afectar su éxito potencial?

Aliadas, Aliados y Oponentes

¿Existen otros grupos de personas que podrían amenazar o apoyar lo que usted está haciendo? ¿Qué tan poderosos son sus aliadas o aliados? ¿Qué tan poderosas son las fuerzas de oposición? ¿Qué podrían hacer para evitar su éxito? ¿Qué puede hacer usted en respuesta a esto?

El trabajo de cambio social, genera conflicto. Por ejemplo, trabajar con mujeres puede provocar hostilidad de los hombres o de grupos religiosos fundamentalistas. Trabajar con obreros puede provocar antagonismo por los intereses poderosos económicos, etc. Al mismo tiempo, trabajar con estos grupos puede generar paulatinamente, un apoyo sobresaliente de las iglesias, grupos cívicos y otros posibles aliados. Manejar las tensiones y las dinámicas producidas por el cambio, es un acto de equilibrio perpetuo.

Propósito

Evaluar los factores externos e internos que podrían obstaculizar o facilitar la Estrategia de Incidencia de su grupo para poder definir sus metas, objetivos y actividades.

Procedimiento

(Tiempo: 3 horas)

Utilizando la explicación de las páginas 211-213, asegúrese de que las personas participantes entienden completamente la herramienta del FODA. Utilice ejemplos para ilustrar. Empiece con los Factores Externos: *Oportunidades y Amenazas*, luego pase a los Factores Internos: *Fortalezas y Debilidades*. Si las y los participantes están trabajando en pequeños grupos, separe las dos tareas en una discusión plenaria para asegurar que nadie quede sin trabajar. Asegúrese de tener una comprensión clara del problema de incidencia y de las metas. Las siguientes preguntas y matrices pueden ayudarle en su análisis.

Factores Externos: Identificando Oportunidades y Amenazas

- Haga una lluvia de ideas de las fuerzas externas que tendrán impacto en su estrategia incluyendo:
 - Grupos y estructuras relevantes para el tema que aborda la estrategia
 - Organizaciones que son fuentes de recursos. Recuerde que los recursos pueden ser financieros, técnicos, humanos, políticos, etc.
 - Tendencias y grupos que tienen influencia en el *espacio político y de políticas* en el que usted hace incidencia. Incluya fuerzas culturales, ideológicas y religiosas, tanto en el terreno público como en el privado, particularmente si el tema se relaciona con Derechos de las Mujeres. Tome en cuenta eventos clave que sean relevantes.
 - Otros grupos o fuerzas que afectan su estrategia. Incluya tanto las fuerzas positivas como las negativas. Organice las fuerzas que aparezcan en esta matriz:

Fuerzas Externas que Afectan:			
Tema	Recursos	Políticas/ Espacio Político	Otros

- Señale las fuerzas que son Amenazas con una A y aquellas que representan Oportunidades con una O. Algunas veces, el grupo puede ver una fuerza particular como una amenaza o como una oportunidad. En tales casos, marque ambas.
- Haga una votación para elegir las dos o tres oportunidades más importantes y las dos o tres amenazas más importantes. Marque éstas con un signo de ++. Haga una segunda votación en las siguientes 2 ó 3 oportunidades y amenazas más importantes. Marque éstas con un signo de +.

Factores Internos: Evaluando las Fortalezas y Debilidades Organizacionales

4. Utilizando la siguiente matriz, escriba las fortalezas y debilidades de la organización. Luego márkelas con ++ y con + para definir qué tan importante es cada fortaleza y debilidad en su estrategia.

Fortalezas	¿Qué tan importante es para la Estrategia?
Debilidades	¿Qué tan importante es para la Estrategia?

Ejemplo

A continuación se presentan ejemplos de lo que usted podría identificar en un Análisis FODA.

Interno

- *Fortalezas:* Habilidades del equipo, vínculos con la comunidad, certeza de fondos, compromiso, propósito común, credibilidad política.
- *Debilidades:* Falta de habilidades del equipo, fondos inciertos, riñas internas, baja moral, apoyo comunitario limitado, falta de una visión común de la incidencia y del propósito de la organización.

Externo

- *Oportunidades:* Elecciones, procesos de reforma, nuevas iniciativas de políticas, conferencias internacionales visitantes importantes, incidentes que llaman la atención pública.
- *Amenazas:* Falta de coordinación entre las ONG, fuerzas políticas o religiosas que van contra el cambio social, libertad política limitada, falta de transparencia en el proceso político, visiones culturales acerca de los roles, oportunidades políticas que se desvían y cooptan a su organización sin crear ningún cambio real para la influencia.

Discusión

Escriba las implicaciones del Análisis FODA para su Estrategia de Incidencia. Las siguientes preguntas pueden ayudar al grupo a pensar acerca de las implicaciones:

- ¿Cómo podemos construir sobre nuestras fortalezas para avanzar en nuestra estrategia?
- ¿Qué debe ser incluido en nuestra estrategia para minimizar nuestras debilidades?
- ¿Qué debe ser incluido en nuestra estrategia para aprovechar completamente las oportunidades?
- ¿Qué debemos hacer para reducir el impacto de las amenazas?

Adaptado de *Strategic Thinking: Formulating Organizational Strategy Workshop, Facilitator's Guide*, Institute for Development Research (Pensamiento Estratégico: Taller de Formulación de la Estrategia Organizacional, *Guía de Facilitación*, Instituto de Investigación para el Desarrollo), Massachusetts, 1998.

Propósito

Identificar las fuerzas en el terreno político, económico e ideológico y cultural que tendrán impacto en su Estrategia de Incidencia.

Este ejercicio se construye sobre el análisis del ambiente externo que inició con el FODA. Entra en más detalle acerca de las fuerzas que afectarán su estrategia. Estas fuerzas variarán dependiendo de su tema y su estrategia. Este análisis es especialmente útil para preparar las negociaciones.

Proceso

(Tiempo: 3+ horas)

Explique la tarea antes de que el grupo inicie. Pida a las personas que piensen acerca de por qué este análisis es importante para la incidencia. Algunas posibles respuestas incluyen:

- Necesitamos saber quién está con y quién está contra nosotras y nosotros. Necesitamos saber cuánto poder tiene cada actor.
- El análisis nos ayuda a identificar cuáles son los terrenos más controvertidos y a prepararnos para el conflicto.
- El análisis visualiza eventos actuales importantes y actores que influyen nuestra incidencia
- El análisis nos ayuda a planificar con más cuidado pensando en nuestros aliados y aliadas, nuestro mensaje y el tiempo a invertir.

1. Escriba en la parte superior de una hoja de rotafolio las metas de corto y largo plazo por las que está trabajando. Haga tres columnas: Una para el terreno económico, una para el político y una para el ideológico/ cultural. En cada columna haga una lista de las fuerzas que están a su favor, en su contra y de las que no están claras. Marque aquellas que están a su favor con ROJO, aquellas que están en su contra con AZUL, aquellas que no están claras o comprometidas con VERDE.

Metas de Corto Plazo: Metas y Objetivos de Largo Plazo:		
De lo <i>Económico</i> , usted puede pensar en: - Entidades corporativas (industria del calzado, compañías de seguros, etc.) - Cámara de Comercio - Asociaciones de Negocios - Ejecutivos con Liderazgo - Instituciones Financieras (bancos, casas de valores, Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional)	De lo <i>Político</i> , usted puede pensar en: - Gobierno (Ministerios, servidores civiles) - Legisladores, Presidente, etc. - Instituciones financieras internacionales y donantes (FMI, BM, etc.) - Partidos políticos - Sindicatos, Grupos de Incidencia de Sociedad Civil	De lo <i>Ideológico/Cultural</i> , usted puede pensar en: - Iglesias/religiones - Ejes transversales, modas (multiculturalismo, fundamentalismo, feminismo, consumismo) - Movimientos orientados hacia valores (Hermandad Musulmán, Mayoría Moral, Movimiento de Mujeres) - Escuelas

2. Para cada actor, anote en el cuadro sus intereses de corto y largo plazo con relación a su tema. Haga un nuevo cuadro como el que sigue.
3. Haga un nuevo cuadro como el siguiente: En la columna de “Fuerzas a Favor” incluya aliadas y aliados de corto plazo. En la segunda columna, haga una lista de los “No comprometidos”. Si existen algunas que usted está en capacidad de ganar márkelas en Rojo. Bajo la columna de “Fuerzas en Contra”, escriba aquellas fuerzas que no será capaz de ganar. Ponga en paréntesis a cualquier actor acerca del cual usted necesita investigar más.

Fuerzas Terrenos	FUERZAS A FAVOR	NO COMPROMETIDAS	FUERZAS EN CONTRA
Ideológico/ Cultural			
Político			
Económico			

4. Decida los balances entre las fuerzas, quién está ganando, quién está perdiendo y por qué, y cómo esto afectará su incidencia. Este análisis le ayudará a concluir esta tarea. Más adelante en éste y en el siguiente Capítulo, visualizamos los elementos adicionales que usted necesitará tomar en cuenta para su planificación.

Consejos

- La elaboración de listados y la clasificación de los actores puede que sea una tarea simple. Su grupo puede debatir quién va en cada columna de ambos cuadros. Este debate es útil y sirve para profundizar en el análisis. Usted puede también, si lo desea, incluir el análisis de una persona experta en sus deliberaciones.
- Algunas veces las fuerzas que están en contra o a favor suyo en un terreno pueden trabajar en la dirección opuesta en otro terreno. Por ejemplo, los grupos canadienses que trabajan en una estrategia sobre la brutalidad policíaca racista debatían sobre la situación del Movimiento de Mujeres; sentían que el movimiento era una “Fuerza en Contra” en la “Esfera Ideológica”, porque no hacía lo suficiente para exponer el racismo dentro del movimiento. Pero sentían que era una “Fuerza a Favor” en la esfera económica debido a su lucha por la equidad. En la Esfera Ideológica, los grupos canadienses pensaron primero que el multiculturalismo sería una “Fuerza a Favor”. Luego de la discusión, la ubicaron en la Columna de “Fuerza en Contra” porque sintieron que el multiculturalismo a menudo esconde el racismo.
- Algunas veces quienes “No están comprometidos” incluyen grupos que parecen amigables pero que no están apoyando lo suficiente sus temas. Por ejemplo, el grupo canadiense enumeró a los liberales y/o algunos sindicatos de comercio como No Comprometidos; sentían que estos grupos no tomaban acciones explícitas contra el racismo.
- Algunos actores pueden apoyar sus metas de corto plazo pero oponerse a usted en las metas de largo plazo. Estos son aliados “tácticos” que pueden ser utilizados para propósitos de corto plazo pero que no son parte de su estrategia de largo plazo. Por ejemplo, algunas corporaciones serían aliadas para apoyar la Promoción de los Derechos Humanos, pero es difícil que apoyen las acciones que les afectan directamente.
- Su análisis será más preciso si usted identifica a las personas concretas asociadas con las diferentes organizaciones e instituciones. Las personas frecuentemente le dicen más acerca de la política de un grupo. Identificar personas individualmente también es útil cuando usted elige sus “Objetivos de Incidencia” y para cuando lleva a cabo las negociaciones.

Adaptado de *Naming the Moment: Political Analysis for Action, A Manual for Community Groups* (Nombrando el Momento: Análisis Político para la Acción, Un Manual para Grupos Comunitarios), Deborah Barndt, *The Jesuit Centre for Social Faith and Justice* (Centro Jesuita para la Fe Social y la Justicia), 1989.

El Mapa del Poder: Identificando Actores y Posiciones

La Planificación de la Incidencia requiere de un pronóstico de los actores políticos que se preocuparán, que lucharán y que serán afectados por su estrategia. Esta información es necesaria para forjar alianzas y construir apoyo, y es también útil para evaluar los riesgos. El *Mapa del Poder* se complementa con el *Análisis de la Correlación de Fuerzas*, enfocando su atención en personas influyentes.

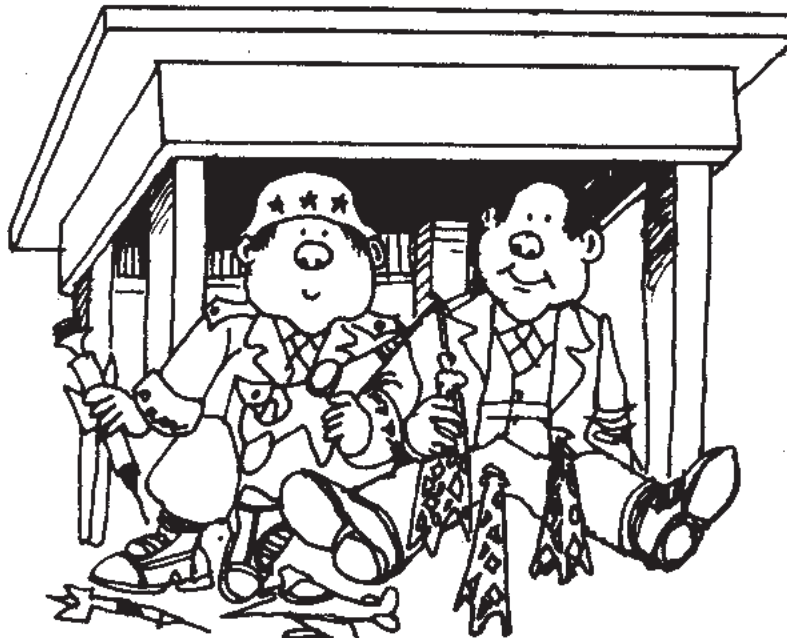
El *Mapa de Poder* le mostrará además qué información adicional necesita. La mayoría de grupos involucrados en Acción Política por primera vez no conocen mucho acerca de las estructuras de toma de decisiones del gobierno, económicas e internacionales ni de los funcionarios. Sin esta información, es difícil trabajar una buena estrategia.

En el proceso de mapeo usted visualizará:

- *Qué hay en la mesa:* Los temas y políticas que se están discutiendo
- *Qué y quiénes están bajo la mesa:* Las y los jugadores y agendas que ejercen influencia detrás del escenario.

En un taller, los grupos de Zimbabwe, hicieron un Mapa del Poder sobre el tema de la Reforma Agraria. Su conclusión preliminar fue que todos estos actores favorecían dicha reforma. Un participante preguntó después, “Entonces ¿por qué no podemos hacer que se apruebe la Política sobre la Tierra”? Los participantes se dieron cuenta entonces de que las opiniones públicas de los actores podrían ser diferentes de las privadas. Por otro lado, en ocasiones los actores en el sector privado o en otros sectores tenían más poder que quienes tomaban las decisiones públicas y se encontraban en la mesa. En algunos casos los intereses internacionales ejercieron más influencia que el gobierno nacional o que los temas particulares. Finalmente, no es raro que las oportunidades de cambio en las políticas se presenten para calmar o distraer a los grupos ciudadanos, cuando aquellos en el poder no tienen intención de dejar que el cambio ocurra.

- *Quién está en la mesa:* Encargadas y encargados formales de tomar decisiones



¿Quién está debajo de la mesa?

Ilustración de *Naming the Moment (Nombrando el Momento)*.

Propósito

- Identificar las instituciones, grupos e individuos con influencia, poder y con un interés en los cambios que su estrategia busca alcanzar sobre un tema particular.
- Identificar las posiciones privadas y públicas de estos actores para determinar objetivos, aliados y oponentes.

Procedimiento

(Tiempo: 2–3 horas)

1. Empiece explicando el cuadro que aparece abajo. Amplíe los cuadros para dar más espacio para notas y asegúrese de que las categorías encajen en el contexto.
 - La primera categoría de actores en el cuadro se refiere a las estructuras y personas dentro del terreno formal de la toma de decisiones pública o del Estado. Esto incluye a funcionarios, legisladores, al Ejecutivo y a personal seleccionado.
 - La segunda categoría, contiene a todos los otros actores con influencia en el sector privado y en la sociedad civil. Estas dos categorías deben incluir tanto a actores nacionales como a locales.
 - La tercera categoría contiene actores internacionales.
2. En la primer columna, escriba los nombres de las instituciones (Ejemplo, Ministerio de Finanzas, Consejos Locales, Cámara de Comercio, etc.) que tienen importancia para su tema y en su incidencia. En la segunda columna escriba los nombres de personas que son líderes y que toman decisiones en aquellas instituciones con relación a su tema. Utilice los resultados del “*Análisis de la Correlación de Fuerzas*” (Pág.216) para alimentar este ejercicio.
3. En la última columna, anote el punto de vista del actor identificado con respecto al tema. Si el punto de vista de la institución y de la persona son diferentes, marque ambos. Anote cualquier diferencia entre las instancias pública y privada. Por ejemplo, activistas en SIDA argumentan que las compañías farmacéuticas pueden apoyar públicamente depositando en una cuenta para recaudar fondos para el SIDA, pero su interés real (bajo la mesa) es involucrar al gobierno en subsidiar las drogas para las personas que no pueden pagarlas para evitar tener que reducir los precios.
4. A la par de la institución y el nombre de la persona, póngales categorías como sigue:
 - O = Opuesto
 - S = Sin Compromiso
 - A_ = Apoyo
 - ? = No lo sabe
5. Calcule el poder del actor en una escala de 1–4; marque con 1 el más poderoso y 4 el menos poderoso.

Discusión

- ¿Quiénes son sus aliadas y aliados inmediatos? ¿A quién necesita persuadir para que le apoye?
- ¿Quiénes son sus oponentes más fuertes?
- ¿Quién es la persona encargada de tomar decisiones formalmente en este tema? ¿Quién es la persona clave encargada de tomar decisiones bajo la mesa? ¿Quién de las dos es más poderosa?

- ¿Qué le dicen las posiciones de los diferentes actores acerca de cómo debe elaborar sus mensajes al público? ¿Al gobierno? ¿A las y los legisladores? ¿A otras y otros actores clave?
- ¿Cómo cambia este análisis sus metas de corto plazo y objetivos? ¿Le es útil para definir los tipos de actividades que estará realizando en su Estrategia de Incidencia? ¿Le dice cuándo necesitará realizar actividades diferentes?

<i>Metas de Corto Plazo:</i>			
<i>Metas de Largo Plazo:</i>			
ACTORES PRINCIPALES	INSTITUCIONES / ESTRUCTURAS	PERSONAS CLAVE	RANGO DE OPINIÓN/ INTERÉS
1. Actores y Tomadores de Decisión del Gobierno			
Nacional			
Provincias/ Departamentos			
Local/ Distritos			
Otros			
2. Otros Actores con Influencia			
Empresas/ Corporaciones			
Medios de Comunicación			
Partidos Políticos			
ONG			
Grupos Comunitarios			
Grupos con Membresía			
Obreros			
Instituciones Religiosas			
Académicos y Profesionales			
Otros			
3. Actores Internacionales			
Donantes y Fundaciones			
ONG y Grupos de Apoyo			
Órganos de Naciones Unidas			
Banco Mundial y FMI			
Otros Gobiernos			
Bancos			
Corporaciones Multinacionales			
Otros			

Clasificando Amigas-Amigos y Adversarias-Adversarios: Objetivos, Aliadas-Aliados y Oponentes

Su incidencia generará amigas, amigos, adversarias y adversarios. Existen personas e instituciones que comparten sus valores o que se beneficiarán de su incidencia y que pueden apoyarle. Por una variedad de razones, otras personas e instituciones se opondrán a usted.

Las amigas y los amigos no siempre permanecen siéndolo y las adversarias y los adversarios no lo son siempre. El paisaje político cambia constantemente. Estos cambios deben ser tomados en cuenta para la planificación. Utilizando el Análisis FODA, el *Análisis de la Correlación de Fuerzas* y el *Mapa del Poder*, clasificamos a amigas, amigos, adversarias y adversarios como objetivos, aliados y oponentes. Definimos estos como:

- **Objetivos:** Encargados de tomar decisiones individuales, con el poder para responder a sus demandas de incidencia.
- **Aliadas/Aliados:** Personas con influencia y organizaciones que apoyan su incidencia en diferentes formas y grados.
- **Oponentes:** Personas e instituciones con influencia, que se oponen a su incidencia, desde adversarias y adversarios externos hasta disidentes.

La base de apoyo es también crítica para la correlación de fuerzas; sin embargo, hemos discutido sobre la Base de Apoyo en el Capítulo 4 y en muchas secciones de la Parte Dos.

Objetivos

Las Organizaciones de Desarrollo utilizan la palabra “*objetivo*” para población beneficiaria, como en el caso de “la Población Objetivo” o de “la Audiencia Objetivo”. En incidencia, un objetivo es la persona con el poder suficiente para responder a sus demandas y para mover el proceso político

hacia el abordaje de su tema. Algunas de sus actividades de incidencia deben estar dirigidas a persuadir a su objetivo de que vale la pena abordar su tema.

A menudo es difícil identificar a una única persona como objetivo. Pero éste es un paso importante, porque refiere a la persona con más poder para facilitar el cambio. A menos que esta persona sienta la presión de sus esfuerzos, difícilmente considerará seriamente su tema. Sin esa persona es difícil que usted alcance el cambio. Personalizar la toma de decisiones puede ser también “empoderador” para las y los ciudadanos que se sienten intimidados por la política, porque ven que las “personas reales” responsables por las políticas pueden ser accesibles e influenciadas y, al mismo tiempo, reconocer que las dinámicas del poder son complejas.

Algunas veces las y los ciudadanos pueden no tener posibilidades de alcanzar el objetivo primordial. Esta es la razón por la cual hay dos tipos de objetivos, los primarios y los secundarios:

Objetivo Primario

Este es el que toma las decisiones y que tiene más poder para abordar su tema. Sin embargo, usted puede no tener acceso a esta persona, o puede haber demasiado riesgo político en exponerla e involucrarla.

Objetivo Secundario

Esta es una persona que no tiene el poder para resolver la demanda, pero que es cercana al objetivo primario. Si usted puede hacer presión sobre la persona, ésta puede ejercer esa misma presión sobre el objetivo primario.

En países con un sistema presidencial, es común que el Presidente tenga gran poder sobre muchas decisiones. Pero generalmente un grupo de ciudadanas y ciudadanos no es capaz de llegar al Presidente. En cambio estos grupos pueden elegir un objetivo secundario, un Consejero clave o Ministro para llegar al Presidente a través de esa persona. Por ejemplo, en un país las ONG llegaron hasta el Presidente sobre el tema de la Reforma Agraria utilizando como su objetivo secundario a una

asociación de campesinos comerciantes que tenían acceso al Presidente.

Revise su *Mapa del Poder* identifique los objetivos primarios y secundarios. Para elegirlos, pregúntese a si mismo, “¿Quién tiene el poder de tomar una decisión sobre este tema?”

Es frecuente que la persona que parece ser quien toma las decisiones, no lo es. Por ejemplo, si usted quiere restablecer los subsidios para los servicios básicos de salud, su objetivo puede no ser el Ministro de Salud. La decisión puede depender más del Ministro de Finanzas; en tales casos hacer un mapeo de quienes toman las decisiones es complejo, pero fundamental para identificar su objetivo.

Las y los legisladores usualmente no son objetivos primarios porque generalmente aprueban o rechazan las políticas que son desarrolladas antes de llegar al Congreso. Usted puede tener como objetivo a un legislador clave como parte de su *Estrategia de Cabildeo*, pero su objetivo primordial será la persona que determine si su tema llega al Congreso. Por ejemplo, en los Estados Unidos el poder para decidir sobre la Proclama de las Minas descansa en el Presidente, de tal manera que el Presidente es el objetivo primario. No obstante, el Presidente es influenciado por otros actores, particularmente Oficiales del Ejército de alto rango. Estos oficiales son objetivos secundarios. La Campaña de las Minas incluye una Estrategia de Cabildeo Legislativo, pero la estrategia es finalmente articulada para llegar al Presidente.

Una vez haya identificado su objetivo, necesitará recolectar alguna información básica sobre esa persona. La herramienta, que presentamos en la próxima página guiará su investigación acerca de su objetivo.

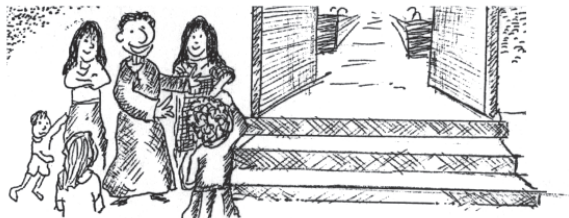
Aliadas-Aliados

Las aliadas y los aliados son personas prominentes e instituciones allegadas a su causa y organización. Sus aliadas y aliados jugarán diferentes roles en su estrategia, dependiendo de sus motivaciones.

- Algunas y algunos apoyarán su incidencia porque se beneficiarán personalmente de los cambios que usted busca
- Algunas y algunos compartirán sus valores y pueden apoyarle públicamente, pero no utilizarán sus recursos o no se involucrarán
- Algunas y algunos serán fácilmente persuadibles para apoyarle en algún interés común
- Algunas y algunos colaborarán directamente con usted y compartirán la responsabilidad por el esfuerzo de incidencia, porque tienen un interés directo en el proceso y en la solución

Aliadas-Aliados Individuales

Las aliadas y los aliados individuales pueden ser líderes de opinión, personas con influencia dentro de las estructuras que usted quiere influenciar y otras personas poderosas que apoyan su causa. Estos incluyen a oficiales de gobiernos actuales y en el pasado, líderes religiosos y empresariales conocidos, a profesionales connotados, académicos y otros.



No puedo creer que estemos pidiéndole al sacerdote que hable en el Rally del sábado... Con la posición conservadora sobre las mujeres que tiene la Iglesia Católica.



Cierto, pero el Padre Diego promueve desde hace años los derechos de las mujeres y su participación política, aún con el riesgo de ser criticado por el Arzobispo

Declaración de su posición sobre el tema:

Nombre del Objetivo de la Incidencia:

Luego de hacer su investigación, clasifique su objetivo en cada uno de los siguientes aspectos:
(1 es bajo, 5 es alto):

1. Nivel de conocimiento de su organización	1	2	3	4	5
2. Nivel de conocimiento de su causa	1	2	3	4	5
3. Nivel de acuerdo con su causa	1	2	3	4	5
4. Nivel de apoyo previo a su causa (si es totalmente opuesto marque 0)	1	2	3	4	5
5. Nivel de su comunicación a la fecha	1	2	3	4	5
6. Nivel de confianza mutua	1	2	3	4	5

Describa sus contactos previos con el objetivo:

Otras consideraciones (Por ejemplo, intereses declarados o no declarados que su objetivo tiene en el tema):

Nivel de Influencia que usted puede tener sobre su objetivo, sugerido por las respuestas a las preguntas previas:

Adaptado de Nader Tadros.

Algunos Consejos de Activistas sobre Aliados Individuales

No haga supuestos sobre las opiniones de sus aliadas y aliados: Usted no debe descansar en lo que la gente ha dicho en los medios o en lo que hicieron en el pasado. Muchos líderes están preocupados sobre la importancia de mantener su estatus. Esto puede traducirse en cambios en su política. Asegúrese de que entiende lo que desean cuando le expresen su apoyo para abordar su causa.

Arregle una reunión con esa persona: Prepare cuidadosamente la reunión. Discuta los propósitos de su incidencia y solicítele retroalimentación y orientación. Pueden ofenderse si usted les dice lo que tienen que decir o hacer. En su lugar, pregúnteles cómo y cuándo podrán apoyarle.

Involucre estratégicamente a sus aliadas y aliados para alcanzar ayudas específicas y audiencias: Líderes particulares de opinión pueden influenciar las opiniones de ciertos grupos pero ser controversiales con otros. Por ejemplo, un líder empresarial es menos agradable al llegar a un grupo de líderes tradicionales o líderes sindicales que con un funcionario público.

Sea específica/específico acerca de lo que desea que sus aliadas y aliados digan y hagan: Al tiempo que usted puede no decirle al líder de opinión lo que tiene que decir o hacer, usted puede saber exactamente qué es lo que tienen planeado decir y hacer para asegurar que eso haga avanzar su causa. Discutir los objetivos de la actividad con la o el líder de opinión le involucrará y hará que sepa el papel que jugará.

Mantenga informados a sus aliadas y aliados sobre sus avances y solicíteles sus sugerencias: Esta comunicación puede ser incluida en su planificación. La negligencia puede provocar malos sentimientos y hacerle perder aliadas y aliados.

La salud de las mujeres es un asunto preocupante: Los esposos deberíamos mantener a las esposas en las casas para protegerlas

Yo pensé que tú me habías dicho que él estaba con nosotras



Bien, él dijo que estaba a nuestro favor

Los aliados y aliadas individuales son distintos a las y los diputados, debido a la influencia que tienen en el objetivo (blanco) que usted definió y en la opinión pública.

Es importante saber las siguientes cosas acerca de estas aliadas y estos aliados:

- ¿Con qué fuerza apoyan sus esfuerzos de incidencia?
- ¿Qué piensan realmente acerca del tema y acerca de lo que debe hacerse?
- ¿Qué tan lejos quieren llegar para expresar su apoyo?
- ¿Cuáles son sus recelos acerca de sus esfuerzos?
- ¿Qué tan involucradas o involucrados quieren estar para permanecer siendo sus aliadas y aliados?
- ¿Qué ganarán al apoyar su campaña?
- ¿Qué, concretamente, pueden hacer por sus esfuerzos de incidencia?

Aliados organizacionales

Las relaciones con los aliados organizacionales son una parte vital de la incidencia. Abordamos este detalle en el Capítulo 17. Construir y mantener alianzas es difícil, incluso con las organizaciones que piensan similar a nosotras y nosotros. Sin embargo, es una inversión que vale la pena porque las alianzas incrementan su nivel político y fortalecen la voz ciudadana. Los aliados

Cuadro de Apoyo de las Aliadas y los Aliados

Este cuadro puede ayudarle a recolectar sistemáticamente información de sus aliadas y aliados. Usted podrá enumerar las organizaciones, incluyendo los nombres de los contactos clave. Dependiendo de las respuestas a las preguntas, existen varias maneras en que usted puede solicitar a aliadas y aliados individuales que apoyen su incidencia, como:

- Hablar en eventos públicos o en conferencia de prensa para apoyar sus esfuerzos
- Redactar y firmar una carta dirigida a las y los tomadores de decisión con mayor influencia promocionando su causa
- Escribir un artículo para los periódicos, hablar en estaciones de radio o TV
- Unirse a un equipo de consejería/asesoría altamente visible
- Apoyar a gestionar fondos
- Hablar con otras y otros líderes en forma privada, para persuadirles de apoyarle

Nombre de la Persona/ Organización	Nivel de Apoyo	Motivación/ Agenda	Grado de Influencia

organizacionales varían tanto como las personas. Para hacerlo más simple, discutimos solamente dos tipos de aliados organizacionales en esta Guía.

Aliadas-Aliados Primarios

Son organizaciones que comparten sus valores y compromiso frente al tema y que pueden beneficiarse del esfuerzo de incidencia. Esta alianza puede ser más formal e involucrar alguna toma de decisiones conjunta, autoridad, y responsabilidad para la planificación, implementación y gestión de fondos. Estas relaciones tienden a ser de largo plazo.

Aliadas-Aliados Secundarios

Son organizaciones que simpatizan con su causa y están dispuestas a apoyar sus esfuerzos públicamente, o que ofrecen recursos limitados pero que no se involucrarán directamente. Las organizaciones que tienen una gran cantidad de miembros o son muy conocidas son aliadas secundarias valiosas. Los grupos de profesionales, de negocios o las asociaciones de comercio, los comités de mujeres y de caridad, son algunos ejemplos. Deben ser tratadas de forma similar a las aliadas y los aliados individuales, utilizando su apoyo estratégica y selectivamente.

Oponentes

El cambio causa, inevitablemente, conflictos. Los problemas sociales son generalmente creados por desequilibrios extremos de poder. Si la incidencia enfrenta este desbalance, puede provocar una reacción de quienes están en el poder o con diferentes valores y agendas. Raramente alguien deja el poder sin pelear. Las personas y los grupos pueden oponerse a sus esfuerzos de incidencia por varias razones, tales como:

- a) No están de acuerdo con sus **valores** acerca de la sociedad. Por ejemplo, pueden creer que la mujeres no deberían buscar el divorcio, que los trabajadores no deberían formar sindicatos, o que las y los ciudadanos están demasiado desinformados para involucrarse en la elaboración de políticas.
- b) En su visión, una **victoria suya representa una pérdida para ellas o ellos**. Por ejemplo, si las y los trabajadores forman sindicatos, las y los administradores o inversionistas ven estas demandas como una amenaza para sus ganancias.

- c) Se oponen **ideológicamente** a cualquier cosa que cambie las condiciones institucionales o los roles sociales. Por ejemplo, las campañas de interés público en favor de un incremento en el papel regulador del gobierno reflejan una ideología diferente de aquellas enfocadas en la liberalización.

Es importante conocer a sus oponentes y evaluar su nivel de oposición. Las y los oponentes se clasifican en tres categorías generales:

Oponentes Primarios

Estos son oponentes firmes porque se enfrentan a perder algo debido al éxito de su incidencia o porque sus esfuerzos cuestionan sus valores. Usted debe conocer bien a estos oponentes.

Oponentes Secundarios

Estos se oponen a usted, pero pueden no tomar ninguna acción en su contra. Los oponentes secundarios no perciben su trabajo como una amenaza directa.

Oponentes que “guardan la distancia”

Estos pueden ser un potencial oponente que podría ser persuadido por sus esfuerzos de incidencia.

Algunas preguntas importantes a hacerse acerca de sus oponentes, incluyen:

- ¿Por qué se oponen a usted? ¿Qué tan activamente se oponen a usted?
- ¿Cuánto poder tienen? (Ej. dinero, credibilidad, contactos, acceso)
- ¿Qué nivel de fuerza podrían utilizar en su contra? ¿Amenazas contra su vida?
- ¿Cuáles son sus estructuras organizacionales, sus políticas, etc.?
- ¿Cuáles son sus agendas, estratégicas y tácticas? ¿Qué harán para retarle a usted?
- ¿Con quiénes tiene usted influencia?
- ¿Existe algo en lo que usted podría llegar a un acuerdo? Si es así, ¿pueden encontrar

algún terreno común en algunos temas y entrar en acuerdo o en desacuerdo en otros?

Sus respuestas a estas preguntas ilustran el grado de la fuerza de sus oponentes; esto le ayudará a ubicar a su oponente en sus planes. Por ejemplo, si su oponente se expresa vehementemente en su contra pero es generalmente visto como alguien negativo, predecible en cualquier tema que involucre el cambio, usted puede decidir no hacer nada frente a esta oposición. En otros casos, su oponente puede ser tan poderoso que criticar sus visiones en público puede ser riesgoso para su propia credibilidad. Esto es verdad en algunos contextos donde los líderes religiosos e instituciones tienen influencia y son poderosos. Los siguientes dos Cuadros de Oposición le ayudarán, primero, a clasificar a sus oponentes y, segundo, a definir sus tácticas y sus riesgos. Los riesgos se refieren a la intensidad y el impacto de la reacción en su contra.

Los Capítulos 13 y 14 abordan algunas tácticas para manejar la oposición, pero antes de diseñarlas usted debe sopesar la necesidad de involucrarse con su oposición, con el riesgo que ésta plantea para su estrategia y su organización. Recuerde que los riesgos pueden involucrar el peligro físico, aunque también incluyen cuestiones de costo de oportunidad. Por ejemplo, cómo se comprometerá la inversión de tiempo y de recursos, en comparación con otras tareas importantes de la incidencia.

Mapeo de la oposición			
Nombre de la Persona/ Organización que se le Opone	Nivel de Apoyo detrás de ellos/ellas	Su Motivación / Agenda	Su Nivel de Influencia

Nombre de la Persona/ Organización	Nivel de Apoyo	Sus tácticas	Riesgos

NOTAS

- 1 Adaptado de *Strategic Thinking: Formulating Organizational Strategy Workshop, Facilitator's Guide, Institute for Development Research* (Pensamiento Estratégico: Taller de Formulación de la Estrategia Organizacional, Guía de Facilitación. Instituto de Investigación para el Desarrollo), Massachusetts, 1998.