

¿Cómo diseñar un plan de incidencia en políticas públicas?

Guía N°5

Con quiénes trabajar. Definir actores y alianzas

La presente guía es parte de una serie que aborda los diversos componentes de un plan de incidencia en políticas públicas.

Una vez que se han establecido los objetivos de incidencia, la organización podrá avanzar hacia el tercer paso del plan: es preciso identificar los actores vinculados con dichos objetivos y, según su poder e intereses, pensar sobre posibles alianzas.

Para ello, se pueden realizar dos preguntas básicas:

- ¿Quiénes serán aliados en los cambios que se busca realizar?
- ¿Quiénes obstaculizarán los objetivos propuestos?

Para responderlas, es útil elaborar un análisis o mapa de actores.



Herramienta útil

Análisis o mapa de actores	
<p>Consiste en identificar claramente a todos los actores involucrados que tienen intereses y/o recursos que pueden afectar o ser afectados por los cambios que la organización promueve.</p>	
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Permite detectar a los potenciales aliados y detractores, así como actores que comparten intereses pero no se encuentran alineados con las propuestas de la organización, y actores que no saben mucho acerca del tema pero que apoyan las iniciativas de la organización en general. • Refleja el nivel de poder de cada actor según sus recursos, y las necesidades y los intereses de los involucrados en el cambio (Tejiendo redes globales, 2006).
Para tener en cuenta	<p>Pensar en aquellos actores con los que ya se ha trabajado en otras oportunidades. Es conveniente identificar a los que tengan la capacidad real de tomar decisiones y llevar adelante los cambios.</p> <p>Ser lo más específico posible en la definición del actor, intentar identificar a personas concretas dentro de las instituciones u organismos involucrados (por ejemplo, pensar en los ministros, asesores, líderes de partidos políticos o periodistas, y no en ministerios u organizaciones).</p> <p>Para realizar el análisis de actores, se puede recurrir al análisis del campo de fuerzas¹: es altamente probable que algunos actores a favor o en contra del cambio estén fuertemente vinculados con intereses y recursos de los demás actores identificados (Tejiendo redes globales, 2006).</p>
¿Cómo se implementa?	<p>En la Figura 1 presentamos un ejemplo de la información que debería consignarse a la hora de realizar un mapa de actores.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Señalar los niveles en los que cada actor opera y toma decisiones (global, regional, nacional, local). 2) Enumerar a los actores involucrados según los niveles identificados previamente. 3) Reflexionar acerca de los intereses que vuelven importantes y relevantes a esos actores en función del objetivo de la organización. 4) Identificar los recursos con los que cuenta cada actor (desde recursos materiales hasta conocimiento, acceso a información, contactos, etc.). Por último, pensar en los recursos puede proporcionarnos una idea acerca del nivel de poder de cada actor para conducir u obstaculizar el cambio que la organización quiere llevar adelante. De acuerdo con Mintzberg (1992), las fuentes de poder pueden ser muy diversas (autoridad legal, conocimiento, autoridad moral, habilidades técnicas, etc.) y crecen a medida que se vuelven más esenciales e irremplazables para otros actores implicados (Tejiendo redes globales, 2006). Además, se puede clasificar el poder por nivel: alto, medio o bajo.

1 Ver **Guía N° 4: Qué deseamos. Definir los objetivos de incidencia.**

Figura 1. Análisis o mapa de actores

Promover un aumento del presupuesto nacional para la prevención de HIV en población joven				
Nivel	Actores Involucrados	Intereses	Recursos	Poder
Global	UNICEF	Convencer a los gobiernos de implementar respuestas globales contra el SIDA para prevenir el HIV.	Reputación y reconocimiento público. Vínculos con OSC y formuladores de políticas a nivel nacional.	Alto
Regional	Red latinoamericana de investigadores relacionados con la prevención del HIV	Promover el uso de evidencia en políticas para la prevención del HIV.	Conocimiento sobre estrategias para la prevención del HIV en la región. Capacidad para convocar a formuladores de políticas de la región. Credibilidad.	Medio
Nacional	Parlamento	Ganar más votos entre la población joven.	Está oficialmente a cargo de la aprobación del presupuesto.	Medio
	OSC concientizando sobre el HIV	Fortalecer las actividades de prevención. Incidir sobre los formuladores de políticas locales de salud.	Acceso a las organizaciones comunitarias, escuelas y centros.	Bajo

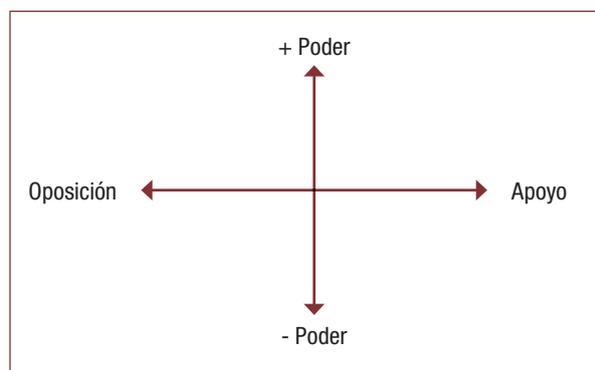
Elaboración de CIPPEC en base a Tejiendo redes globales. Manual para la incidencia política (2006).

Reconociendo actores en la web

Además de ser útiles para la comunicación, las herramientas web 2.0 también pueden ser utilizadas para obtener información acerca de otros actores que trabajan en los temas relacionados con el objetivo de incidencia propuesto. Involucrarse e interactuar en espacios virtuales donde se discuta y comparta información de interés para la organización, seguir activamente los sitios web o cuentas en redes sociales de los tomadores de decisiones y otros actores relevantes, y establecer canales de comunicación virtual, son algunas de las estrategias que pueden contribuir a conformar un mapa de actores más completo. Algunas de las herramientas 2.0 que se destacan son: Facebook, Twitter, LinkedIn, foros virtuales o blogs².

Para reconocer el poder que tiene cada uno de los actores identificados y en qué medida se alinean o no con el objetivo de incidencia de la organización, es también valioso utilizar el siguiente diagrama:

Figura 2. Diagrama de actores en apoyo y oposición al objetivo de incidencia



Elaboración de CIPPEC sobre la base de Save the Children /2007).

Probablemente, el tiempo y los recursos disponibles con los que cuente la organización no sean suficientes para desarrollar vínculos con todos los actores identificados en el mapa. Por ello, es fundamental priorizar el trabajo con aquellos actores que sean más importantes de cara al objetivo (ya sea porque tienen más poder o capacidad de dar un mayor alcance a nuestro objetivo) o con aquellos con los cuales nos sea más accesible establecer contactos, y concentrar el esfuerzo en acciones que los involucren.

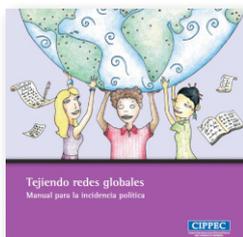
Finalmente, una vez elegidos los actores relevantes para los objetivos, se podrá definir qué estrategia seguir con cada una de las partes involucradas (ver **Guía N° 7: ¿Cómo llevar adelante la propuesta? Definir las estrategias y acciones**) y priorizar a aquellas con las que se deberá trabajar de manera más fuerte desde el punto de vista comunicacional (ver **Guía N° 8:Cuál será el mensaje. Diseñar el plan de comunicación**).

2 Ver **Guía N° 8:Cuál será el mensaje. Diseñar el plan de comunicación**.

¡Para seguir explorando!

Recomendaciones de lectura o consulta de la Dirección de Sociedad Civil de CIPPEC para diseñar un plan de incidencia

- *Tejiendo redes globales. Manual para la incidencia política;* CIPPEC, 2006, páginas 73-76.



Disponible en www.vippal.cippec.org.

- *Manual para la Facilitación de Procesos de Incidencia Política,* A. Mc- Kinley y P. Baltazar, Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA) y Centro para el Desarrollo de Actividades de Población (CEDPA), 2005, páginas 109-124.

Disponible en www.wola.org/es.

En inglés:

- *Advocacy Matters: Helping children change their world. An International Save the Children Alliance guide to advocacy,* Save the Children, 2007, páginas 85-87.

Disponible en www.savethechildren.org.uk.

Próxima guía:
Cómo generar el
impacto deseado.
Definir la propuesta

Si desea citar este documento:
Weyrauch, Vanesa y Echt, Leandro. (2012).
Guía N° 5: Con quiénes trabajar.
Definir actores y alianzas, en *¿Cómo diseñar
un plan de incidencia en políticas públicas?*
Buenos Aires: CIPPEC.

Otras guías de la serie:

¿Cómo diseñar un plan de incidencia en políticas públicas?

Guía N° 1.

Qué es un plan de incidencia.
Por qué planificar.

Guía N° 2.

El proceso de creación de políticas públicas.
Analizar el contexto para una efectiva planificación de la incidencia.

Guía N° 3.

Dónde estamos y cuán lejos podemos ir.
Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos.

Guía N° 4.

Qué deseamos.
Definir los objetivos de incidencia.

Guía N° 5.

Con quiénes trabajar.
Definir actores y alianzas.

Guía N° 6.

Cómo generar el impacto deseado.
Definir la propuesta.

Guía N° 7.

Cómo llevar adelante la propuesta.
Definir las estrategias y acciones.

Guía N° 8.

Cómo comunicar.
Definir la estrategia y los mensajes clave.

Guía N° 9.

Quiénes, cuánto y cuándo.
Definir recursos y cronograma.

Guía N° 10.

Qué aprendimos.
Aproximación al monitoreo y evaluación de la incidencia.

Otras series:

¿Cómo monitorear y evaluar la incidencia en políticas públicas?

Cómo comunicar para la incidencia de la investigación

Disponibles en www.vippal.cippec.org

Vinculando la investigación y las políticas públicas en América Latina



CIPPEC agradece el apoyo brindado por GDN Net para la producción de esta guía.

CIPPEC
Av. Callao 25, 1° C1022AAA, Buenos Aires, Argentina
T (54 11) 4384-9009 F (54 11) 4384-9009 interno 1213
info@cippec.org www.cippec.org