

Herramientas de análisis del poder para intervenciones de gobernabilidad en el sector de APS

02



Índice

Antecedentes	3
Introducción	5
1. Por qué son importantes las herramientas de análisis del poder para realizar incidencia política en materia de gobernabilidad	6
2. Cuándo realizar un análisis del poder	9
3. Principios de prácticas idóneas para el análisis del poder: simple, exhaustivo, específico y repetido	10
4. Herramientas de análisis del poder seleccionadas y cómo utilizarlas	11
5. Conclusiones	23
Anexo	24
Referencias	27

Reconocimientos:

Una publicación de WaterAid y la Red de Acción del Agua (FAN).
Autores: Hilary Coulby y Jacques Edouard Tiberghien, con Marta Barcelo.
Contribuciones adicionales de: Venkatesh Aralikatty, Jean-Eugene Injerona, Ibrahim Musah. El manual se basa en la experiencia del programa de agua potable, saneamiento e higiene (APS) del Fondo de Gobernabilidad y Transparencia (GTF) impulsado por WaterAid y FAN.

El desarrollo general del proyecto de Manuales de Aprendizaje fue coordinado por Hilary Coulby, con Marta Barcelo, Papa Diouf y Shamila Jansz, y orientado por Grace Alupo, Venkatesh Aralikatty, Vanessa du Bois, Enoch Cudjoe, Jean-Eugene Injerona, Phaniso Khalua, Pankaj KC, Girish Menon, Ramisetty Murali, Ibrahim Musah, Saheed Mustafa, Abdul Nashiru y Mustafa Talpur.

Traducción: Susana Carrera

Antecedentes

Con base en la experiencia del programa del Fondo de Gobernabilidad y Transparencia (GTF) en el sector de APS, impulsado por WaterAid y FAN, el presente manual examina el valor de las herramientas de análisis del poder para el diseño de herramientas de gobernabilidad y ofrece ejercicios prácticos para el uso de técnicas simples de análisis del poder. Estudios de caso ilustran los argumentos esgrimidos.

No todas las entidades socias del GTF efectuaron análisis del poder formales al inicio del trabajo. Sin embargo, con el tiempo ha cobrado cada vez mayor vigencia el reconocimiento de que dichos ejercicios son importantes para desarrollar estrategias de incidencia política eficaces en materia de gobernabilidad.

El presente manual versa sobre lo siguiente:

- Los beneficios del análisis del poder.
- Los diferentes tipos de poder.
- Tiempos y prácticas idóneas para el análisis del poder.
- Instrucciones para ejercicios prácticos de mapeo del poder.
- Ejercicios específicos para ser usados a nivel comunitario.
- Análisis básico de grupos de interés.

Los principales destinatarios de este manual son las organizaciones no gubernamentales (ONG) y redes de ONG que están trabajando en temas de gobernabilidad – incluso en el sector de APS. Sin embargo, probablemente sea útil también para una gama más amplia de actores interesados en explorar las relaciones de poder que afectan el tema en el que están trabajando. Otros manuales de la serie tratan sobre diversos temas relacionados y describen las herramientas, enfoques y metodologías utilizados en el programa GTF.

Este es el **segundo** de una serie de cinco manuales de aprendizaje del GTF producidos por el programa GTF de WaterAid y FAN. Los cinco manuales se encuentran publicados en línea en: www.wateraid.org/gtfllearninghandbooks

Acerca del programa del Fondo de Gobernabilidad y Transparencia de WaterAid/FAN

Trabajando con 32 entidades socias en 16 países, el programa GTF ha combinado enfoques impulsados desde las bases y orientados por la demanda a nivel de las comunidades con acciones de incidencia política a nivel nacional para alcanzar su objetivo de desarrollo de “mejorar la rendición de cuentas y la capacidad de respuesta de los responsables políticos, a fin de garantizar servicios equitativos y sostenibles de agua, saneamiento e higiene (APS) en beneficio de los sectores más pobres y marginados”.

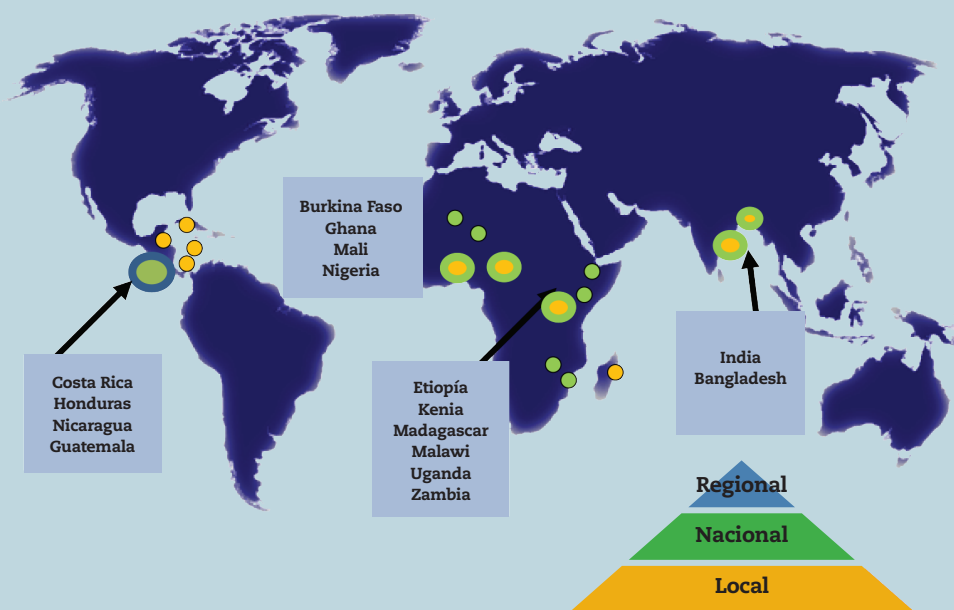
El programa, que es financiado por el Departamento (Ministerio) para el Desarrollo Internacional del Gobierno del Reino Unido (DFID) a través del Fondo de Gobernabilidad y Transparencia de dicha institución, inició operaciones en el 2008. Esta fase de trabajo en el área de gobernabilidad llegará a su fin en septiembre del 2013.

Mapa del programa donde están señalados los países y niveles de operación

El enfoque del programa, que se inserta dentro del marco de Capacidad, Rendición de Cuentas y Sensibilidad (CRS) del DFID¹, puede resumirse de la siguiente manera:

- Empoderamiento mediante acciones de sensibilización sobre derechos, más el desarrollo de capacidades en destrezas, herramientas y análisis;
- Creación de alianzas a través de redes y foros multisectoriales;
- Incidencia política con el fin de influir en los gobiernos para que mejoren la cantidad y calidad de los servicios de APS e incrementen la transparencia, la rendición de cuentas, la participación, la consulta y la capacidad de respuesta.

El objetivo superior es crear organizaciones comunitarias de base que posean la confianza, destrezas y herramientas para exigir cuentas a los gobiernos, apoyadas por ONG y redes de ONG fuertes, con capacidad para participar en procesos de toma de decisiones e influir en el diseño y ejecución de políticas de APS a todo nivel.



¹ DFID (2007) *Governance, development, and democratic politics: DFID's work in building more effective states (Gobernanza, desarrollo y política democrática. El trabajo del DFID en la construcción de Estados más eficaces)*, pp 14-21. DFID, Londres. Disponible en: [webarhive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/governance.pdf](http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/governance.pdf) o www.gsdrc.org/go/display&type=Document&id=2964&source=rss

Introducción

Las herramientas de análisis del poder han sido diseñadas para ayudar a explorar e identificar a quienes detentan el poder formal con respecto a un tema, a quienes tienen el poder informal y a quienes están en capacidad de influir en aquellos que detentan el poder. Se utilizan, además, para dividir a los actores entre destinatarios, aliados u opositores de las acciones de incidencia.

Las herramientas de análisis del poder pueden:

- Incentivar el pensamiento crítico en torno a dónde radica el poder real.
- Elaborar un mapa de las relaciones de poder que trascienda las estructuras oficiales, sacando a la luz grupos de interés no oficiales pero influyentes.
- Identificar posibles canales de influencia, tanto directos como indirectos.
- Mapear las relaciones entre los diferentes grupos de interés.
- Sacar a la luz quiénes podrían ser aliados y quiénes opositores.
- Contribuir a evaluar qué grupos de interés no comprometidos o qué adversarios merece la pena cabildear e influenciar.
- Sacar a relucir los potenciales riesgos.

“Luego de concluir su análisis del poder, las instituciones socias de Madagascar y Zambia descubrieron que concentrar las acciones en el ministerio de APS no era suficiente. Es necesario considerar también otras instancias que tienen poder para las acciones de incidencia política, ya que hay muchos actores que participan en las decisiones relativas a los cambios de política, cada uno en distintas etapas del proceso de aprobación. Un claro ejemplo es la necesidad de influir en el Ministerio de Economía y Finanzas cuando lo que está en juego son los aspectos financieros y presupuestarios del sector de APS.”

Laetitia Razafimamonjy,
Consultora del GTF

1. Por qué son importantes las herramientas de análisis del poder para realizar incidencia política en materia de gobernabilidad

La incidencia política en materia de gobernabilidad aspira a modificar el balance de poder existente con el fin de garantizar una mayor transparencia y rendición de cuentas a nivel de los gobiernos, los responsables políticos y las entidades prestadoras de servicios e incrementar la participación de modo tal que las poblaciones tradicionalmente excluidas tengan derecho a hacer escuchar su voz. Una profunda comprensión de las relaciones de poder tanto formales como informales es indispensable para el logro de dichos objetivos.

En consecuencia, el desarrollo de capacidades en destrezas de análisis del poder debe formar parte de los programas de capacitación y desarrollo dirigidos a todos los involucrados en intervenciones de incidencia política en materia de gobernabilidad.

El análisis del poder e influencia debe constituir la base de cualquier programa focalizado en temas de gobernabilidad en el sector de APS porque:

- La incidencia política en temas de gobernabilidad es un proceso de largo aliento, que puede extenderse más allá de los plazos normales de un proyecto. Tener éxito en el sentido de lograr un cambio sostenible a menudo presupone pensar más allá de las instancias de poder inmediatas y formales.
- Conocer a toda la gama de actores involucrados en un tema – incluso aquellos con poder e influencia ya sea de naturaleza formal o informal – es fundamental para tomar las decisiones estratégicas correctas con respecto a las prioridades del trabajo de incidencia.
- No siempre es posible cabildear a los principales decisores políticos de manera directa. Saber cómo llegar a ellos a través de otras personas a quienes prestan oídos, es una ruta alternativa para ejercer influencia en ellos.
- Solo después de identificar a los destinatarios más idóneos para

nuestras acciones de incidencia política podremos tomar buenas decisiones con respecto a los métodos y enfoques de incidencia más adecuados que debemos utilizar.

- Mirar más allá de los actores evidentes para identificar una amplia variedad de potenciales aliados, fortalece la incidencia política en temas de gobernabilidad y puede cumplir un importante papel en asegurar que el trabajo prosiga más allá de la vida de una organización social o de un proyecto individual.
- Establecer alianzas estratégicas también contribuye a crear nexos entre los gobiernos a distintos niveles: local, provincial y/o distrital, nacional y, de ser necesario, internacional. Estos nexos con frecuencia resultan necesarios para garantizar que los cambios en las políticas se traduzcan en cambios reales al nivel de bases.
- Conocer a nuestros opositores nos permitirá desarrollar argumentos para neutralizar los suyos, lo cual es imprescindible para garantizar la eficacia de las acciones de cabildeo.

1.2 Poder formal versus poder informal

El **poder formal, visible**, es aquel que ostentan las estructuras, instituciones y autoridades formales que establecen las políticas y normas, entre ellas, por ejemplo, los ministerios estatales, organismos reguladores, parlamentos, gabinetes ministeriales, presidentes y primeros ministros, empleados públicos y funcionarios formalmente autorizados para brindarles asesoría.

Las estrategias de incidencia política en temas de gobernabilidad dirigidas al poder formal, visible, generalmente tratan de cambiar “el quién, el cómo y el qué” del diseño y ejecución de las políticas, con el fin de incrementar

la participación, los procedimientos democráticos, la transparencia y la rendición de cuentas de dichos procesos y lograr genuinamente que se cumplan los derechos y se atiendan las necesidades de todos los ciudadanos y ciudadanas.

El **poder informal, oculto**, es aquel que detentan las personas e instituciones que no cuentan con un mandato democrático o constitucional específico pero no obstante ello poseen influencia.

Pueden detentar poder informal, por ejemplo, personas adineradas y personas que ejercen el control de organizaciones poderosas tales como grandes empresas, instituciones confesionales o imperios mediáticos.

A nivel internacional, pueden ejercer un poder oculto y/o informal países vecinos poderosos, instituciones como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional (FMI), inversionistas extranjeros clave e importantes donantes bilaterales.

Otros ejemplos incluyen los parientes o amigos cercanos de quienes detentan el poder formal o personas que pertenecen al mismo grupo étnico, así como celebridades, intelectuales y deportistas.

Muchas de las personas que ejercen el poder informal participan activamente en los procesos de toma de decisiones. Asimismo, pueden definir la agenda y decidir los temas e ideas que serán sometidos a debate y aprobación. Además, pueden influir en las instancias de decisión política al momento de decidir a qué grupos menos poderosos se les permitirá participar en dichos debates.

Algunas personas que ejercen el poder oculto de hecho pueden ser aliadas que gustosamente los apoyarán en contra de otros miembros pertenecientes al mismo grupo. Siempre es útil considerar

estrategias del tipo “divide y vencerás”. No obstante, dichas estrategias deberán ir invariablemente acompañadas de otras que se focalicen en el fortalecimiento de alianzas de la sociedad civil y de las organizaciones comunitarias, para ayudarlas a desarrollar una voz colectiva lo suficientemente fuerte como para desafiar al poder oculto.

El **poder invisible** a menudo es el tipo de poder más difícil de manejar, porque da lugar a las creencias, actitudes e ideas de las personas, no solamente acerca de la sociedad en general sino también acerca de sí mismas y su lugar en el mundo.

Es este poder el que, entre otras cosas, hace que las personas acepten el estado de cosas actual porque les parece “natural”, incluso si las define como inferiores y las hace sentir que se merecen su situación de pobreza y que son incapaces de participar en la toma de decisiones. Muchas de estas creencias se desarrollan a medida que las personas crecen y son perpetuadas por la cultura y las tradiciones. Otras son promovidas de manera consciente por aquellos que disfrutan de los beneficios que les reportan las condiciones de desigualdad actuales.

En el trabajo de gobernabilidad, la estrategia más común es hacer frente al poder invisible a nivel de la comunidad. El objetivo es crear conciencia entre la población de cómo se crean las relaciones de desigualdad y cómo pueden ser modificadas. Las personas tradicionalmente excluidas de la toma de decisiones pueden empoderarse al transformar la forma en que se ven a sí mismas y a quienes las rodean.

Estudio de caso: Utilización de la energía tradicional: Ghana

Si bien es cierto que en muchos países de África los líderes tradicionales forman parte de la estructura de poder formal, es muy fácil que sean marginados por los gobiernos electos y olvidados en los ejercicios de análisis del poder. El caso del sistema de agua de Bolgatanga es un claro ejemplo de por qué es importante incluir a dichas autoridades.

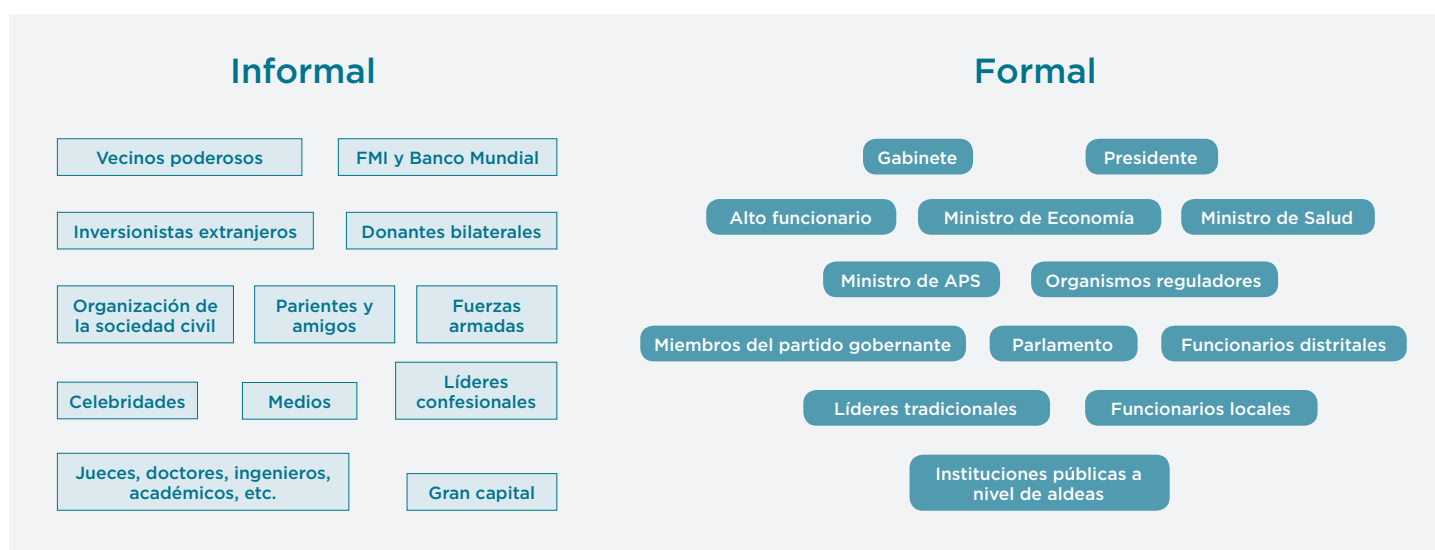
En la región del Alto Oriente de Ghana, la Asociación de Juntas de Desarrollo del Sector de Agua y Saneamiento (AWSDB), una entidad socia del GTE, cabildeó al proveedor local de servicios de agua urbanos, la Empresa de Agua de Ghana, para que restableciera la conexión de la comunidad de Bongo a la troncal de Bolgatanga.

Pasaron varios meses y no se obtuvo respuesta. En vista de ello, la AWSDB decidió recurrir esta vez a las autoridades tradicionales. La Reina Madre de Bongo hizo suyo el tema y amenazó con cortar el suministro de agua al proveedor del servicio si no respondía a su solicitud de reconexión. Podía disponer el corte porque la fuente de agua se encuentra en tierras que pertenecen a las autoridades locales.

Las amenazas de la Reina Madre fueron tomadas especialmente en serio porque su hijo, el Jefe de Bongo, había apoyado actividades de promoción de APS tanto a nivel nacional como en la región. También había sido miembro del directorio de la Agencia Comunitaria de Agua y Saneamiento a nivel nacional (CWSA) desde el 2010.

El proveedor del servicio actualmente suministra agua a la comunidad de Bongo, y la Junta de Desarrollo del Sector de Agua y Saneamiento local reembolsa los costos de acuerdo a la lectura de los medidores.

Figura 1: Ejemplo de poder formal e informal en el sector de APS



2. Cuándo efectuar un análisis del poder

Los ejercicios de análisis del poder deben ser incluidos dentro de los ejercicios de análisis del contexto, desarrollo de estrategias y planificación. Estos deben ser desarrollados no solo al empezar un programa de gobernabilidad en el sector de APS sino cuando quiera que estén siendo planificados nuevos componentes como parte del programa general.

Las organizaciones socias del GTF que no aplicaron herramientas formales de análisis del poder al inicio de su trabajo han podido identificar a los destinatarios evidentes. Sin embargo, muchas sintieron que sus estrategias podrían haber sido más sólidas y exitosas si hubieran pensando en una gama más amplia de grupos de interés desde el principio.

“Las afiliadas de COFORSA² aseguran que han modificado el balance de poder en la mayoría de los casos. Sin embargo, si hubieran realizado un análisis del poder antes de iniciar el programa, habrían incrementado su impacto o logrado sus objetivos en un período de tiempo más corto.

Las afiliadas que efectuaron ejercicios formales de análisis del poder al inicio de su trabajo manifestaron que algo que harían de manera diferente en su próximo proyecto sería repetir estos ejercicios en intervalos regulares a todo lo largo de la ejecución del trabajo, con el objeto de identificar los cambios y modificar las estrategias y actividades de acuerdo a ello.”

Haydée Rodríguez,
Miembro del Directorio de FANCA

² Comisión para el Fortalecimiento del Sector ASADAS, Costa Rica, una entidad socia del GTF.

3. Principios de prácticas idóneas en el análisis del poder: simple, exhaustivo, específico y repetido

Simple:

Todo ejercicio de análisis del poder debe sustentarse en el conocimiento y la experiencia personal de los y las participantes.

Exhaustivo:

Pensar ampliamente en todas las personas, instituciones, redes y organizaciones poderosas e influyentes interesadas de algún modo en el tema. Incluir a aquellas que no están directamente involucradas en los temas de APS, líderes tradicionales y aquellos que detentan un poder de naturaleza “informal”.

Focalizarse principalmente en el nivel en el que estarán trabajando, pero considerar también el poder de personas que operan a otros niveles y de qué forma podrían tener un impacto en el trabajo.

Específico:

Ser tan precisos como sea posible acerca de quiénes tienen poder e influencia. Por ejemplo, mencionar tanto los puestos en sí como las personas que los ocupan actualmente. Cuando se inicie el trabajo, este conocimiento estará incompleto, pero irá incrementando con el tiempo.

Repetido:

El análisis del poder debe ser un elemento rutinario de todo proceso de desarrollo estratégico y planificación. Lograr los objetivos de desarrollo del trabajo de incidencia política en materia de gobernabilidad generalmente toma un buen tiempo. Para poder mantener la focalización de las acciones de incidencia, los mapas del poder elaborados deben ser revisados en intervalos regulares para mostrar cualesquier cambios ocurridos en las relaciones de poder y registrar cualquier conocimiento nuevo que revele exactamente quién detenta el poder e influencia.

4. Herramientas de análisis del poder seleccionadas y cómo utilizarlas

El análisis del poder puede ser considerado como un proceso de tres etapas, en que cada etapa conlleva diferentes herramientas y ejercicios prácticos. Si bien es posible trabajar en cada etapa por separado, si el tiempo lo permite es mejor trabajar en dos o más etapas juntas.



1. Elaborar un listado de los grupos de interés:

Esta es la primera etapa del análisis del poder. Una lluvia de ideas para identificar a todos aquellos que detentan el poder e influencia con relación al tema, tanto a nivel formal como informal, incentivará la producción de ideas nuevas, que trasciendan lo evidente. Para estimular la producción de ideas se puede recurrir a un listado genérico (ver la Sección 4.1).



2. Mapear los grupos de interés:

La segunda etapa consiste en identificar la principal instancia(s) con poder de decisión y elaborar un mapa señalando quién más participa directamente en la toma de decisiones y quién puede influir en ellos/as.

Estudio de caso: Ejemplo de poder informal en Madagascar

La gran mayoría de los habitantes de Madagascar son cristianos practicantes y comparten valores tradicionales, entre ellos el respeto por las personas mayores y los progenitores y la importancia de educar a los niños y niñas.

En Androvakely, un municipio alejado situado en la región de Analamanga, la organización local socia del GTF, FTL³, convenció a las asociaciones de padres de familia de las escuelas y a las organizaciones confesionales acerca de la necesidad de reforestar y las movilizó en torno a esta causa. Al tomar esta iniciativa, FTL se ganó el respaldo de todo el municipio y ejecutó un programa conjunto de reforestación, sembrando 15,000 plantas de vetiver para proteger la principal fuente de agua de la aldea.



3. Categorising stakeholders:

En la última etapa se divide a los grupos de interés en destinatarios centrales, aliados, opositores y los sectores que esperamos que se beneficien de los cambios. Algunas de las herramientas de categorización más sofisticadas evalúan asimismo el grado de poder (o la magnitud y/o el nivel de influencia) de los diferentes grupos de interés en relación con el tema.

En el Anexo encontrarán más herramientas.

³ Fikambanan'ny Tantsaha Liampivoarana, o Asociación de Pobladores Rurales que Desean el Progreso

4.1 Elaborar un listado de los grupos de interés

Elaborar listados ayuda a identificar a todas las personas y organizaciones que tienen poder o influencia en relación con un tema, así como la amplia gama de personas y organizaciones con posibilidades de ejercer influencia en las primeras.

La forma más idónea de recopilar un listado es desarrollar un ejercicio grupal de lluvia de ideas. Los listados genéricos, que no atañen a un contexto en particular, pueden ayudar a generar ideas pero son mucho menos efectivos como herramientas de aprendizaje.

Ejemplo de un listado genérico de personas e instituciones con poder e influencia

- Ministerios responsables del sector de APS, de economía y finanzas, salud, educación, etc.
- Funcionarios/as de la administración pública a todo nivel
- Parlamentarios/as, partidos políticos y asesores/as políticos
- Líderes tradicionales
- Organismos regionales, por ejemplo, la Conferencia Ministerial de Asia Meridional sobre Saneamiento (SACOSAN), el Consejo Ministerial Africano sobre el Sector de Agua (AMCOW), el Foro Centroamericano y República Dominicana de Agua Potable y Saneamiento (FOCARD-APS)
- Países vecinos poderosos
- El Banco Mundial, el FMI y la banca regional de fomento, por ejemplo, el Banco Africano de Desarrollo
- Los organismos de las Naciones Unidas
- Importantes donantes bilaterales; consultores/as que asesoran a las instituciones donantes y a los gobiernos
- Grandes empresas (nacionales y extranjeras), incluyendo bancos
- Importantes socios comerciales
- Sindicatos
- Fuerzas armadas
- Intelectuales, doctores/as, jueces/as, abogados/as, ingenieros/as
- Líderes confesionales y grupos confesionales
- ONG y redes de ONG, otros colectivos de la sociedad civil y grupos de membresía
- Medios de comunicación, por ejemplo, prensa escrita, televisión y radio
- Parientes y amigos/as de los poderosos
- Celebridades, por ejemplo, músicos/as, estrellas de cine, deportistas
- El crimen organizado

.....

4.1.2 Ejercicio práctico: Lluvia de ideas para elaborar un listado de grupos de interés en la gobernabilidad del sector de APS

Materiales requeridos: Papelógrafo y marcadores, pizarra y tiza o pizarra blanca y marcadores

Duración: de 15 a 25 minutos

Proceso:

1. Realizar una breve introducción a los diferentes tipos de poder (ver listado genérico en la pág. 12). Dar un ejemplo de poder informal, idealmente tomado de un contexto diferente (por ejemplo, el poder de la mafia en Italia).
2. Pedir a los y las participantes que conversen con la persona que está sentada a su costado sobre todos los actores que tienen poder formal e informal con relación a los temas de APS y de gobernabilidad en su país, distrito, etc.
3. Recoger las ideas en un papelógrafo, pidiendo a las parejas de participantes que sugieran por turnos un actor o grupo de interés y lo compartan con todo el grupo. Hacer esto hasta que todas las ideas hayan sido recogidas. Pedir explicaciones si fuera necesario.
4. Revisar el listado con el grupo y preguntarles si falta algo. Si faltasen categorías enteras de actores – por ejemplo, si no se hubieran nombrado actores internacionales y/o regionales que tienen influencia en los temas de APS y/o de gobernabilidad en general – preguntar si sería bueno incluirlos. Añadir sugerencias adicionales, entre ellas algunas propias, explicando por qué considera usted que son importantes.
5. Preguntar lo que este listado significará para sus estrategias en términos de con quiénes deberían trabajar, cómo y cuándo.

Consejos para el facilitador/a

- Preocuparse de que el ejercicio sea plenamente interactivo, ágil y divertido.
- Invitar a todos los y las participantes a ensanchar su pensamiento.
- No descartar ninguna sugerencia. Más bien, pedirles que expliquen sus razones para hacerlas.

Estudio de caso: Analizando los grupos de interés para buscar nuevos aliados en Costa Rica

En Costa Rica, las comunidades afectadas por la contaminación de las grandes plantaciones piñeras descubrieron que trabajar con grupos de interés que pueden ser opositores en otros temas podía ser beneficioso para ellas.

Las comunidades descubrieron que un subproducto del cultivo piñero con fines comerciales es un tipo de mosca que es perjudicial para el ganado. El Frente Nacional de Sectores Afectados por la Producción Piñera, FRENASAPP, una red de agricultores, inició un proceso de diálogo con el poderoso sector ganadero. Debido a que este sector se había visto gravemente afectado por la producción piñera, se convirtieron en aliados y están realizando considerables aportes al proceso de incidencia política.

4.2 Mapeo de grupos de interés

Elaborar un mapa ayuda a pensar y explorar quién realmente tiene el poder de tomar la decisión final acerca de un tema, quiénes participan en la toma de decisiones en el camino y quiénes ejercen influencia, o tienen el potencial para ejercer influencia, en dichas personas. Además, ayuda a determinar quién ejerce influencia en quién. Esta información es importante para priorizar las formas más eficaces de emplear recursos y tiempo limitados para alcanzar el éxito.

4.2.1 Ejercicio práctico: Mapeo del poder⁴

El mapeo del poder es una herramienta simple que puede ser utilizada ya sea como un ejercicio teórico para familiarizar a las personas con el funcionamiento del proceso o, para mayor eficacia, por grupos que están trabajando en un tema en especial.

Los ejercicios de mapeo del poder pueden llevarse a cabo a cualquier nivel: internacional, regional, nacional, distrital, local o comunitario⁵.

Es conveniente elaborar mapas del poder durante la planificación de subgrupos de actividades dentro de un programa general. Por ejemplo, es posible que se haya elaborado un mapa del poder de las personas e instituciones que detentan el poder y la influencia a nivel distrital, pero que al planificar un diálogo multisectorial o una reunión de interfaz convenga dedicar algún tiempo a la elaboración de un mapa de los grupos de interés a nivel local, ya que esto nos ayudará a cerciorarnos de invitar a todas las personas indicadas.

⁴ Ver el Anexo para diferentes estilos de mapas del poder.

⁵ Para información sobre una herramienta específica de análisis del poder a nivel comunitario, ver la sección 4.2.2.

Materiales requeridos:

Una hoja de papelógrafo por grupo, marcadores o crayolas, notas autoadheribles (*post-its*) o fichas y cera adhesiva sintética (*blu-tack*). Alternativamente, si todos los y las participantes desarrollan el ejercicio como un solo grupo, se requerirá lo siguiente: una pizarra, tizas de colores y un borrador.

Duración:

Si ya se cuenta con un listado de grupos de interés, el tiempo mínimamente requerido será de una hora y media. Si el listado de grupos de interés aún debe ser elaborado, se requerirá un tiempo mínimo de una hora y 45 minutos. El tiempo máximo requerido para trabajar con un grupo que posee un conocimiento profundo, o que no se pone de acuerdo respecto de quién tiene el poder e influencia, es de dos horas y 30 minutos.

Proceso:

- 1. Realizar una lluvia de ideas para elaborar un nuevo listado de grupos de interés (15 minutos) o revisar el listado existente (cinco minutos).**

Consejos para el facilitador/a

Si el ejercicio de elaboración de un listado se realizó poco antes del ejercicio de mapeo del poder, es conveniente distribuir copias del listado a modo de referencia antes de empezar con el mapeo. Si no existe un listado y no hay tiempo para realizar una lluvia de ideas para producir uno, en ese caso se podrá utilizar un listado genérico (ver la Sección 4.1), pero acompañado de una descripción de los diferentes tipos de poder e influencia (ver la Sección 1.2).

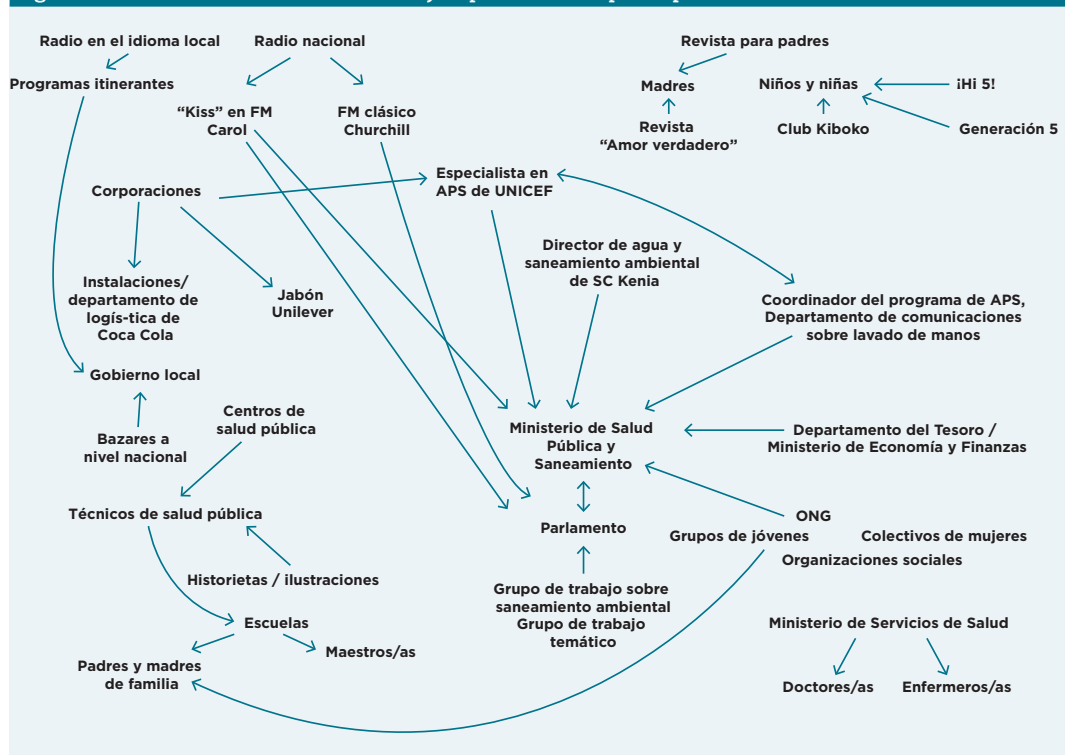
- 2. Hacer una introducción al ejercicio (10 minutos, incluyendo preguntas).**

- Mostrar a los y las participantes un mapa del poder para que se hagan una idea del aspecto que deben tener sus mapas una vez que estén concluidos. En la Figura 2 encontrarán un ejemplo, pero es mejor mostrarles un mapa local de ser posible.
- Recordarles que el mapa debe incluir ejemplos de personas y organizaciones con poder e influencia tanto formales como informales. Explicar lo que esto significa, de ser necesario.
- Advertirles que los mapas deben ser lo más específicos posible. Por ejemplo, que en vez de “ministro de APS”, deben escribir el nombre del ministro o ministra en cuestión y de los departamentos y empleados/as públicos involucrados en el tema. En lugar de “medios de comunicación”, deben especificar qué periódicos, programas de televisión o radio, etc., ejercen influencia sobre qué instancias de decisión u otros destinatarios. Ver la parte superior del mapa en la Figura 2 para obtener una idea del aspecto.
- Explicar que es normal no conocer todos los detalles la primera vez que se realiza un mapeo del poder con relación al tema que les preocupa. Poner signos de interrogación al lado de cualesquier actores sobre los cuales no estén seguros y requieran mayor información.
- Hacerles notar que aprender lo que no se sabe de antemano es una valiosa parte del ejercicio.

- 3. Empezar el mapeo (entre 40 y 60 minutos, dependiendo de la profundidad del conocimiento).**

- Pedir a los y las participantes que tomen los materiales y se dividan en grupos.

Figura 2: Lavado de manos en Kenia: ejemplo de un mapa de poder e influencia



Source: Coulby, O'Connell and Bouchane (2009)

- Recomendarles empezar el ejercicio con notas autoadheribles o tiza, en lugar de bolígrafos, para que las personas y/o instituciones identificadas puedan ser movidas de lugar de ser necesario.
 - Sugerir a los y las participantes que identifiquen al decisor político más importante en relación con el tema y que lo/la coloquen al centro del mapa. Luego, añadir otras instancias con poder de decisión u organizaciones poderosas. A continuación, añadir grupos de interés o actores que tengan posibilidades de influir en los poderosos. Recuerden ser tan específicos como sea posible.
 - Decirles de cuánto tiempo disponen para elaborar el mapa.
4. **Revisar si faltan actores** (10 minutos).
 - Pedir a los grupos que piensen en todos los actores o grupos de interés que incluyeron en el listado que elaboraron durante la primera etapa de los ejercicios. ¿Están todos en el mapa? De no ser así, ¿deberían estarlo? ¿Falta alguien más?
 5. **Añadir líneas de influencia** (10 minutos).
 - Pedir a los grupos que tracen líneas de influencia con flechas para demostrar quién ejerce influencia sobre quién.
 6. **Revisión conjunta de los mapas** (10 minutos para la explicación y 15 minutos para los comentarios, dependiendo del número de mapas y grupos)
 - Pedir a los grupos que coloquen sus mapas en un lugar donde todo el mundo pueda verlos. Pedirles que elijan a un miembro del grupo para que dé una breve explicación sobre el mapa.

- Solicitar a los y las participantes que hagan preguntas y comentarios y añadan grupos de interés, y también añada algunos de su parte.

7. Reflexiones e implicaciones

- ¿Qué aprendieron los y las participantes del ejercicio? ¿Qué consecuencias tendrá para sus estrategias y planes en el futuro?
- Decirles a los y las participantes que es conveniente que conserven sus mapas del poder o les tomen fotos. Esto les permitirá volver sobre ellos y añadirles mayores detalles a medida que adquieran un mayor conocimiento y una comprensión más específica de la dinámica del poder e influencia. Esto asegurará también que cuando los miembros del personal abandonen la institución no se lleven consigo un conocimiento acumulado a través del tiempo.

Consejos para el facilitador/a

Hacer un recorrido por los grupos para ver cómo les está yendo. Si están siendo demasiado genéricos, pedirles que sean más específicos. Si están siendo demasiado “formales” en su forma de pensar, sugerirles otras personas e instituciones influyentes para que amplíen su pensamiento.

Hacerles saber a los grupos cuándo es el momento adecuado para pasar del paso 3 a los pasos 4 y 5.

Muchas veces es conveniente disponer un receso entre los pasos 5 y 6.

Estudio de caso: Análisis del poder – La laguna de Kisoro en Uganda

En 1995, el Consejo Municipal de Kisoro construyó una laguna de oxidación que presentaba numerosas deficiencias técnicas. Con el tiempo, la mala calidad de la obra, sumada al mal manejo de la laguna, dieron lugar a brotes de enfermedades y a un olor insoportable que, cuando el viento soplabla en su dirección, forzaba a las escuelas a cerrar y a los pobladores que residían alrededor de la laguna, a abandonar sus hogares.

La comunidad local tomó el asunto en sus manos repetidamente, llevándolo al consejo municipal, pero no obtuvo respuesta. En el 2005, una ONG local conocida como Programa de Desarrollo Comunitario del Buen Samaritano (GOSAP), tomó conocimiento de la situación y llevó a cabo un estudio para averiguar las causas y consecuencias del problema. Una vez que empezó el programa del GTF, la Asociación para Operaciones Cooperativas de Investigación y Desarrollo (ACORD), una organización socia del GTF, trabajó con GOSAP en un esfuerzo por resolver la situación mediante el uso de programas radiales comunitarios, que fueron transmitidos en la estación radial con mayor sintonía del distrito de Kisoro, La Voz de Muhambura. Operadores de servicios de agua, funcionarios/as del gobierno local y otros socios en el desarrollo aparecieron en el programa y eventualmente llegaron a un acuerdo para tomar medidas con el objeto de mejorar el diseño y la gestión de la laguna antes de reubicarla en algún otro lugar, lejos de la aldea. Pero aún así no se avanzó mucho. ACORD reevaluó luego quién tenía el poder para efectuar cambios a la situación y descubrió que la administración distrital carecía de la capacidad para reubicar la laguna sin el apoyo de instituciones de nivel nacional, entre ellas el Ministerio de Agua y Ambiente y la Corporación Nacional de Agua y Alcantarillado. ACORD está realizando incidencia política con estas instituciones y espera que los problemas de las comunidades situadas alrededor de la laguna pronto encontrarán solución.

4.2.2 Ejercicio práctico: una herramienta comunitaria alternativa para realizar un mapeo del poder e influencia - el diagrama chapati

A menudo desarrollados luego de un ejercicio de mapeo social, los diagramas chapati⁶ emplean círculos de distintos tamaños para reflejar el poder e importancia relativos de diferentes actores en relación con un tema. Recogen toda la gama de sectores presentes en una situación en particular, así como los principales actores de la administración pública local y proveedores de servicios.

Los ejercicios de jerarquización ayudan a explorar las relaciones entre estos grupos de interés y, dado que incentivan la participación y el debate así como la visualización, funcionan bien en lugares con bajos niveles de alfabetización.

Materiales requeridos:

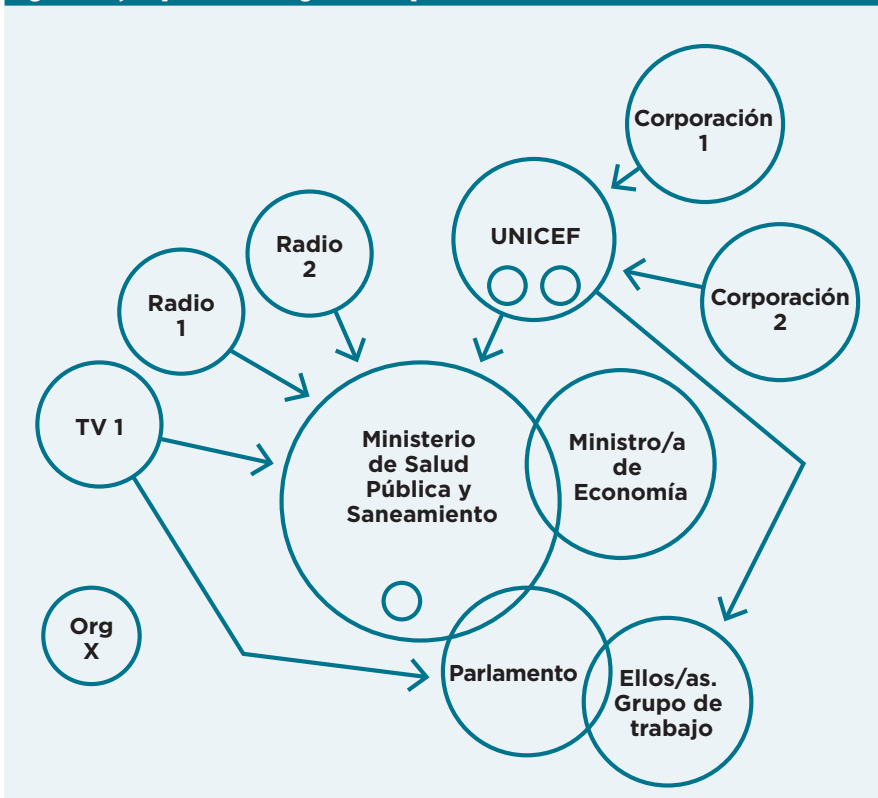
- Dos hojas de papel de papelógrafo, más hojas de papel periódico y/o papel simple, en que estas últimas se cortan en círculos burdos de unos 13 cm de diámetro
- Tijeras, marcadores y goma
- Piedras pequeñas en un número equivalente a los círculos
- Alternativamente, papel de papelógrafo y marcadores, o una pizarra grande y tizas

Duración: Dos horas, aproximadamente

Lugar: Algunos lugares populares a nivel de aldeas incluyen escuelas, salones municipales u otros lugares con sombra o techo (incluyendo lugares al aire libre).

Participantes: Normalmente entre 10 y 12 personas. Para el trabajo de gobernabilidad, la inclusividad es

Figura 3: Ejemplo de un diagrama chapati



Fuente: Tiberghien J E (2012)

especialmente importante. Por ello, además de miembros de colectivos de autoayuda, maestros/as, trabajadores de atención primaria de salud, jefes de la aldea y otros miembros de la comunidad con instrucción formal, es aconsejable incluir personas de todos los sectores de la comunidad. Hombres y mujeres de hogares pobres y marginados, niños, adolescentes y jóvenes, adultos mayores y personas con discapacidad: todos deben estar representados.

Si el ejercicio se desarrolla luego de un ejercicio de mapeo social, puede ser conveniente invitar al mismo grupo a desarrollar el ejercicio chapati, ya que estarán habituados a trabajar juntos.

⁶ A chapati es una ronda, pan plano indio. Ejercicios de evaluación rural participativa Temprana (PRA) en la India utilizan chapatis hacer la asignación.

Nota: En algunos contextos es posible que sea necesario llevar a cabo sesiones diferentes para hombres y mujeres, para que las mujeres tengan la oportunidad de expresar sus opiniones y experiencias. En otros, puede ser apropiado invitar a toda la comunidad a asistir a las sesiones en calidad de observadores.

Consejos para el facilitador/a

- Escuchar atentamente y no “enseñar” a los y las participantes.
- Repetir lo que las personas digan, para confirmar que se entiende lo que están manifestando.
- Incentivar y motivar a los y las participantes y cerciorarse de que los miembros callados y tímidos del grupo tengan la oportunidad de expresar sus opiniones.
- Ser flexibles en el manejo de cualquier información adicional importante que pudiera emerger.

(Nuestro agradecimiento a la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) (2009))

Proceso:

1. Establecer una fecha, hora y lugar definitivos para el ejercicio junto con la comunidad. Es preciso explicar claramente a todos/as los participantes y observadores cuál es el objetivo del ejercicio, para evitar que surjan malentendidos, incluyendo expectativas de motivaciones políticas detrás del ejercicio o de posibles donaciones de instalaciones y servicios de APS.

Estudio de caso: Experiencias de organizaciones socias del GTF en materia de análisis del poder – Mapeo de grupos de interés en una comunidad de Andhra Pradesh, India

En la aldea de Narlapur en Andhra Pradesh, India, Arquitectos Modernos por la India Rural (MARI), una entidad socia del GTF, llevó a cabo un ejercicio para identificar a los grupos de interés para sus actividades de gobernabilidad en el sector de APS. El ejercicio reveló que a la comunidad le preocupaba la posibilidad de que el jefe de la aldea o Sarpanch se opusiera a sus actividades, por considerar que estas podían mermar su autoridad. No deseaban contrariarlo porque ocupaba un cargo oficial en la gobernabilidad del sector de APS bajo el sistema de gobierno local, lo cual quería decir que sus opiniones tenían que ser respetadas.

Los temores de la comunidad quedaron confirmados cuando el Sarpanch se abstuvo de participar en las reuniones de MARI para formar un comité de agua y saneamiento a nivel de la aldea. No obstante, la comunidad y MARI acordaron una estrategia basada en un acercamiento positivo. De modo que, cuando se formó el comité, se seleccionó al Sarpanch como su presidente. El comité también hizo llegar constantes invitaciones al Sarpanch para que participara en programas de capacitación, reuniones de interfaz con funcionarios/as de la administración pública, visitas de exposición y otras actividades. Además, reforzó el contacto y las relaciones personales con él, visitándolo en su residencia, situada a 10 kilómetros de la aldea.

El resultado fue que, al cabo de unos nueve meses, el Sarpanch dejó de ver a MARI y al comité como una amenaza. Desde entonces se ha convertido en un aliado confiable y valioso.

2. Pedir a los y las participantes que nombren a todas las organizaciones y grupos de su localidad inmediata: colectivos comunitarios, entidades políticas, departamentos y/u oficinas estatales, proveedores de servicios y cualquier otra organización o persona que tenga influencia directa o indirecta en la comunidad.

Las entidades socias del GTF utilizaron las preguntas a continuación para encauzar el debate:

- ¿Qué organizaciones, instituciones y/o colectivos están operando en la aldea?
- ¿Qué grupos están trabajando en temas de agua potable, higiene y saneamiento?
- ¿Existen asociaciones creadas para acoger categorías específicas de personas únicamente (por ejemplo, mujeres, tribus)?
- ¿Existen grupos o tipos de personas en particular que están excluidos de recibir servicios de ciertas organizaciones?
- ¿Qué organizaciones y/o instituciones más allá de la aldea tienen autoridad sobre los temas de APS?
- ¿A qué organizaciones y/o instituciones más allá de la aldea se han acercado las comunidades? En la opinión de las mismas, ¿cuáles son difíciles de abordar?
- ¿Existen personas que tienen una fuerte influencia en lo que sucede en relación con los temas de APS?
- Cada organización, institución y/o persona identificada debe tener su propio círculo y un símbolo que la identifique, más su nombre escrito en el centro.

Consejo para el facilitador/a

Durante el proceso de elaboración del diagrama, los círculos cortados en papel pueden mantenerse en su lugar poniéndoles encima pequeñas piedras u otros pesos ligeros. La intención es que puedan ser movidos de lugar según se requiera a medida que se vaya añadiendo información adicional. Una vez que se haya recogido toda la información y se haya acordado la posición y el tamaño de todos los círculos se podrá usar goma para pegarlos en el lugar que les corresponde al final del ejercicio.

3. Preguntar a los y las participantes qué organizaciones, instituciones y/o colectivos individuales consideran los más importantes y por qué. Incentivar un debate sobre los beneficios de trabajar con diferentes organizaciones, cuáles han sido más o menos colaboradoras y cuáles están en capacidad de efectuar un cambio real. El facilitador/a debe escuchar atentamente y tomar apuntes.

4. Al final del debate:

- Decirles a los y las participantes que es hora de empezar a elaborar un diagrama chapati. Mostrarles un ejemplo, para que puedan visualizar el aspecto que tendrá.
- Pedirles que coloquen un círculo de gran tamaño en el medio de una hoja grande de papel, para representar a la comunidad. Las organizaciones que mantienen un contacto estrecho con la comunidad figurarán al interior de dicho círculo; las que no lo hacen, figurarán fuera de él.
- Sintetizar los debates del paso 3 y pedir a los y las participantes que jerarquicen los colectivos y/o instituciones de acuerdo a su nivel de importancia y poder e influencia en relación con los temas de APS. Sugerirles que empiecen identificando a las organizaciones que no son tan importantes o poderosas. Estas aparecerán en pequeños círculos de diferentes tamaños, de acuerdo a cuán poco importantes o faltos de poder son.
- Acto seguido, identificar y jerarquizar a las organizaciones más importantes o poderosas. Estas deberán figurar en círculos grandes, en que la organización más importante tendrá el círculo más grande y las otras recibirán círculos más pequeños, dependiendo de su poder relativo.

Consejo para el facilitador/a

- Planificar el tiempo necesario para un debate sobre la importancia y el poder relativos de diferentes actores.
- Si se trabaja con círculos cortados en papel, solicitar a los y las participantes que los organicen ellos/as mismos, y que experimenten organizándolos por jerarquía o cortando los círculos en el tamaño adecuado de acuerdo a su nivel de importancia.

5. Comunicar a los y las participantes que su próxima tarea consistirá en colocar los círculos ya sea dentro del círculo que representa a la comunidad, si mantienen un contacto estrecho con la comunidad, o bien fuera de ella si no lo hacen.
6. Explicarles que el paso final consiste en mostrar en el diagrama cuán estrechamente colaboran entre sí los colectivos, organizaciones y/o personas que figuran en los círculos. Esto quedará demostrado por la distancia que medie entre sus respectivos círculos. Si mantienen una estrecha colaboración entre sí, sus círculos deberán superponerse parcialmente. Si mantienen cierta cooperación, deberán estar en lugares cercanos. Si mantienen muy poca o ninguna colaboración, deberán estar alejados. Pedir a los y las participantes que dispongan los círculos en el lugar que les corresponda de acuerdo a dichos criterios.
7. Revisar el diagrama con los y las participantes y pedirles que hagan preguntas y comentarios. Preguntarles si han aprendido algo nuevo. ¿Qué significa el diagrama en términos de quién podría o debería haber sido abordado para ayudar a mejorar la situación del sector de APS?

Estudio de caso: Análisis del poder a nivel comunitario y capacidad de influencia efectiva

Como parte del desarrollo de sus planes de trabajo, los comités de agua y saneamiento a nivel de aldeas que trabajan con la organización socia del GTF, Arquitectos Modernos para la India Rural (MARI), llevaron a cabo un ejercicio de análisis del poder a nivel local. Esto los ayudó a incrementar su eficacia a la hora de focalizar sus actividades de incidencia.

En agosto del 2012, el Gobierno de la India dio inicio a un importante programa de saneamiento conocido como Nirmal Bharat Abhyan, que cubría el distrito de Warangal en Andhra Pradesh. El recolector distrital de residuos sólidos envió una circular a todos los departamentos pertinentes del gobierno local, solicitándoles identificar 250 Gram Panchayats⁷ para la primera fase del programa.

Por presiones políticas, los funcionarios locales presentaron una lista de las aldeas seleccionadas sin consultar previamente con los comités de agua y saneamiento a nivel de aldeas. Cuando los comités se enteraron de que ninguna de las aldeas del GTF había sido incluida, presentaron solicitudes por escrito y entablaron un diálogo con funcionarios clave del gobierno local. Sin embargo, al realizar su análisis del poder habían identificado que los miembros electos de la asamblea legislativa estadual (ALE) también eran sumamente influyentes a nivel local. Por ello, adicionalmente a realizar incidencia política directamente con el gobierno local, se abocaron asimismo a cabildear a las ALE y las convencieron para que apoyaran su causa.

Debido a que la demanda de las comunidades fue respaldada por los políticos de las ALE, el recolector distrital instruyó a los funcionarios locales que revisaran sus decisiones y presentaran listas revisadas. El resultado fue que todos los Gram Panchayats incluidos dentro del programa del GTF en el distrito serán beneficiados por el programa de saneamiento. En vista de que MARI solo trabaja con las comunidades más pobres, desfavorecidas o alejadas, que suelen ser ignoradas por los funcionarios locales, se trata de un logro significativo.

4.3 Categorización de grupos de interés

El análisis de grupos de interés

tradicionales es una herramienta muy sencilla por medio de la cual se utilizan los siguientes cuatro recuadros para categorizar a los grupos de interés.

Destinatarios: Decisores políticos, personas y grupos con autoridad con relación a su tema	Base de apoyo social: Las personas con las que trabajan, a las que se intenta beneficiar por medio del cambio
Aliados: Personas y organizaciones que comparten sus puntos de vista y/o sus objetivos	Opositores: Personas y organizaciones que están en desacuerdo con sus opiniones y/o se oponen a sus objetivos

Una vez que hayan dividido los grupos de interés en estas cuatro categorías, el paso siguiente consistirá en dilucidar qué grupos deben ser priorizados para

sus actividades de incidencia política a nivel de gobernabilidad. En el Anexo encontrarán herramientas de análisis del poder más sofisticadas.

7 Gram Panchayat: El nivel más bajo de gobierno local elegido a nivel de aldeas. Generalmente formados por un conglomerado de aldeas, los Gram Panchayats varían considerablemente en términos de dimensiones. En el distrito de Warangal existen 1,014 Gram Panchayats para una población de 3'522,644 habitantes.

5. Conclusiones

No siempre se realiza un análisis del poder formal y exhaustivo al inicio de un programa o durante el diseño de una estrategia de gobernabilidad. En ocasiones, incluso si se cuenta con un análisis del poder, sus hallazgos no son integrados en las estrategias y planes programáticos, bajo el argumento de que estos fueron diseñados antes de que el análisis se llevara a cabo, o bien porque los nuevos destinatarios de las acciones de incidencia les resultan desconocidos.

En estos casos suele tomarse el camino más evidente – generalmente focalizando las acciones en los funcionarios/as de la administración pública que trabajan en el sector de APS. Desde luego, tomar este camino puede llevar al éxito, pero no siempre, y puede reducir más bien la velocidad de los avances así como la sostenibilidad de los mismos.

Los ejercicios de análisis del poder son interesantes y divertidos. Sin embargo, solamente serán de utilidad una vez que lo que se ha aprendido en ellos sea integrado en los planes y estrategias de incidencia política a nivel de gobernabilidad.

En el caso del programa del GTF, existen numerosos ejemplos de análisis del poder que han sido eficaces. Por ejemplo, a nivel comunitario en la India, la información obtenida de los análisis del poder se reflejó en los microplanes de desarrollo a nivel comunitario. En Costa Rica, el análisis del poder sirvió de orientación para la estrategia de FRENASAPP. En Uganda, el análisis del poder influyó no solamente en las estrategias y planes de las instituciones socias del GTF, sino también en las de otras afiliadas de la Red de Agua y Saneamiento de Uganda (UWASNET) que trabajan en el rubro de gobernabilidad del sector de APS.

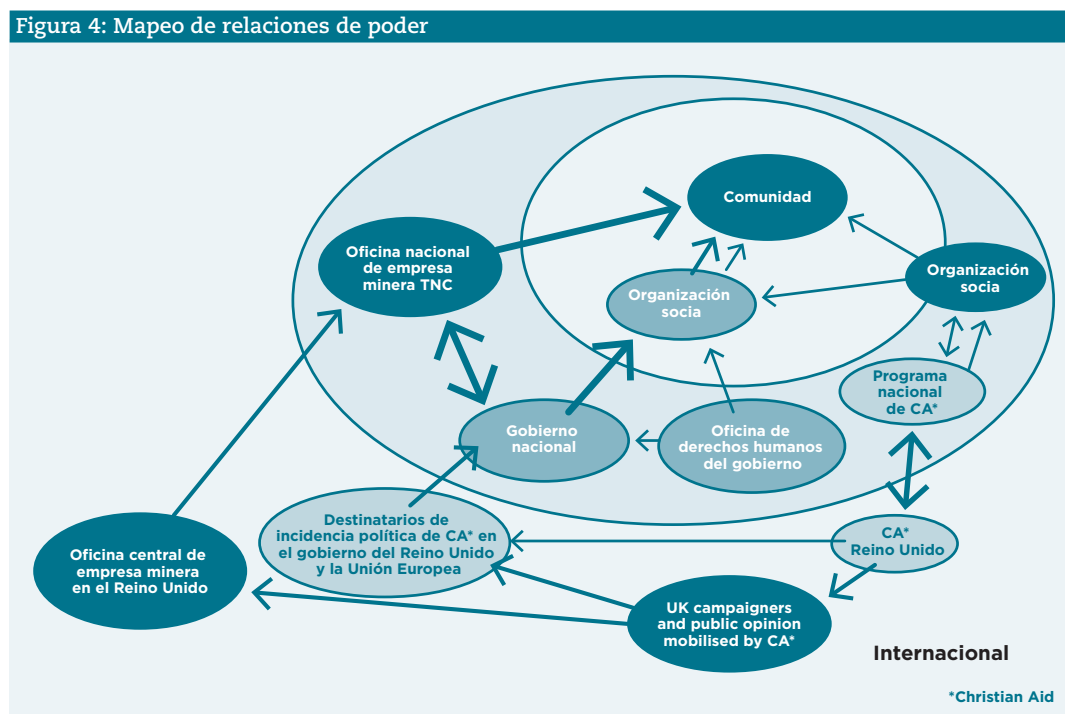
La experiencia ha demostrado que la selección depurada y creativa de los aliados y destinatarios constituye un requisito fundamental para que la incidencia política en temas de gobernabilidad sea lo más exitosa y sostenible posible. Idealmente, algunos de estos aliados deberían ser ciudadanos/as influyentes dispuestos a ofrecer apoyo moral a las comunidades que están intentando mejorar la situación de gobernabilidad. Además, dado que los frecuentes cambios de personal tanto a nivel político como de la administración pública ponen en riesgo las mejoras logradas en la gobernabilidad, involucrar a una gama más amplia de grupos de interés con capacidad para influenciar el pensamiento tanto público como oficial puede ser decisivo para evitar que se revierta lo avanzado.

Anexo

Herramientas alternativas para el mapeo de los grupos de interés

La mayoría de herramientas de mapeo del poder presentan la misma estructura básica.

Figura 4: Mapeo de relaciones de poder



Fuente: Shutt, para Christian Aid (2010)

.....

Mapeo de influencia

En este diagrama se organiza a los grupos de poder en una pirámide, en que el destinatario o destinatarios principales, o instancias de decisión clave, se colocan en la cima, poderosamente influenciados

por los líderes de opinión y asesores/as que aparecen justo debajo de ellos. Estos últimos son influenciados por una serie de personas y organizaciones, que los rodean y conforman la base de la pirámide.

Figura 5: Mapeo de la influencia



Fuente: Adaptado de VSO (2009)

La disposición de los recuadros se rige por dos reglas básicas:

- Cuanto más poderoso e influyente sea un actor o grupo de interés, tanto más cerca estará de la cima de la pirámide.
- Cuanto más respalde el objetivo de sus acciones de incidencia política, tanto más cerca estará de la pendiente al lado derecho de la pirámide.

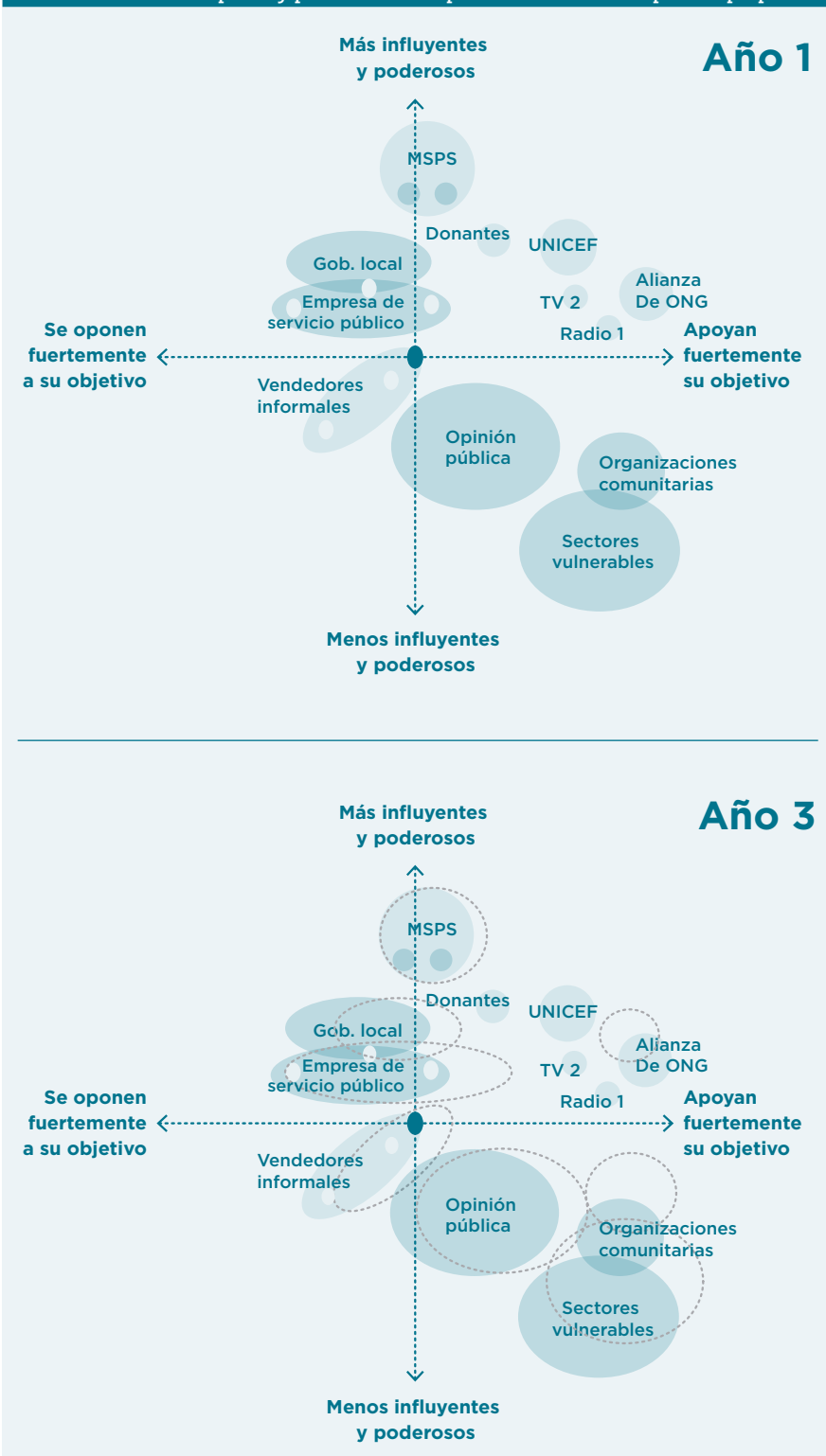
Categorización de grupos de interés

Esta herramienta categoriza a los actores de acuerdo a su nivel de poder y a su interés o posición con respecto a los objetivos de incidencia política en materia de gobernabilidad. Si se repite cada cierto tiempo, puede revelar si los actores están modificando su posición.

- Cuanto más poderosos e influyentes, tanto más arriba figurarán en el mapa.
- Cuanto más respalden su objetivo de incidencia política en materia de gobernabilidad, tanto más a la derecha del diagrama figurarán.

Derecha: El gráfico actualizado al cabo de dos años, con nuevos círculos punteados para demostrar los cambios ocurridos en el poder y posición de algunos actores o grupos de interés.

Figura 6: Diagrama de coordenadas cartesianas para jerarquizar a los grupos de interés conforme a su poder y posición con respecto a un cambio de política propuesto



Referencias

Incidencia política en general, incluyendo mapeo de grupos de interés

Coulby H, O'Connell M and Bouchane K (2009) *Advocacy and policy influencing: Training manual for ANEW members* [Incidencia política e influenciamiento de políticas: Manual de capacitación para afiliadas de ANEW]. Red Africana de la Sociedad Civil sobre Agua y Saneamiento, Kenia. Disponible en: www.freshwateraction.net/content/advocacy-and-policy-influencing-training-manual-anew-members

Cox J (2009) *Participatory advocacy: A toolkit for VSO staff, volunteers and partners* [Incidencia política participativa: Caja de herramientas para el personal de VSO]. VSO, Londres. Disponible en: www.vsointernational.org/Images/advocacy-toolkit_tcm76-25498.pdf

FAO Etiopía (1999) *Conducting a PRA training and modifying PRA tools to your needs* [Cómo llevar a cabo una capacitación en diagnóstico rural participativo y adaptar las herramientas de DRP de acuerdo a sus necesidades]. FAO, Roma, Italia. Disponible en: www.fao.org/docrep/003/x5996e/x5996e06.htm

Gordon G (2002) *Advocacy toolkit: Stakeholder mapping and analysis, practical action in advocacy* [Caja de herramientas de incidencia: Mapeo y análisis de grupos de interés, actividades prácticas de incidencia política]. Tearfund, Londres. Disponible en: tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Roots/English/Advocacy%20toolkit/Advocacy%20toolkit_E_FULL%20DOC_Part%20C.pdf

Mayers J (2005) *Stakeholder power analysis: Power tools* [Análisis del poder de grupos de interés: Herramientas de análisis del poder]. Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo, Londres, Reino Unido.

Mayers J and Vermeulen S (2005) *Stakeholder influence mapping: Power tools* [Mapeo de influencia de grupos de interés: Herramientas de análisis del poder]. Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo, Londres, Reino Unido.

Nash R, Hudson A and Luttrell C (2006) *Mapping political context: A toolkit for CSOs* [Mapeando el contexto político: Una herramienta para OSC]. Overseas Development Institute, Londres. Disponible en: www.odi.org.uk/resources/docs/186.pdf

Shutt K (2010) *Power and governance: Lessons and challenges* [Poder y gobernabilidad: Lecciones y desafíos]. Programa del Fondo de Gobernabilidad y Transparencia de Christian Aid, "Poder para el Pueblo". Disponible en: www.christianaid.org.uk/images/GTF_report.pdf

Tiberghien J E (2012) Documento informativo sobre análisis del poder – Revisión de herramientas y metodologías, un documento de antecedentes para el Proyecto de Aprendizaje del GTF. WaterAid y Red de Acción del Agua (FAN), Londres: www.wateraid.org/uk/-/media/Publications/GTFPowerAnalysisBriefing.ashx

Veneklasen L and Miller V (2002) *A new weave of power, people and politics* [Un nuevo tejido de poder, personas y política]. Practical Action Publishing, Rugby, Reino Unido.

WaterAid (2007) *Libro de consulta sobre incidencia política*. WaterAid, Londres. Disponible en: www.wateraid.org/documents/plugin_documents/advocacy_sourcebook_2.pdf

Documentos sobre análisis del poder

Gaventa J (2006) "Finding the spaces for change: A power analysis" [Encontrando los espacios para el cambio: Un análisis del poder], Boletín del IDS, Vol. 37, No. 6, pp. 23-33, Institute of Development Studies, Brighton, Reino Unido. Disponible en: www.forumsyd.org/upload/tmp/kapacitet/amnen_metoder/demokrati/PowerAnalysis_John_Gaventa.pdf

Pantazidou M (2012) What next for power analysis? A review of recent experience with the Powercube and related frameworks [¿Qué viene después para el análisis del poder? Revisión de la experiencia reciente con el cubo de poder y otros marcos relacionados]. Documento de trabajo del IDS, vol 2012, no 400. Institute of Development Studies, Brighton, Reino Unido. Disponible en: www.ids.ac.uk/files/dmfile/Wp400.pdf

Páginas web

www.powercube.net

Esta página web aspira a ayudar a las personas que la visitan a entender las relaciones de poder con el fin de generar un cambio social. Contiene materiales de análisis del poder de naturaleza práctica y conceptual, incluyendo, entre otras cosas, cómo llevar a cabo un taller, así como la elaboración de estrategias una vez que se ha realizado un análisis del poder.

WaterAid, 47-49 Durham Street,
Londres, SE11 5JD, Reino Unido
Tel.: +44 (0)202 7793 4500; Fax: +44 (0)202 7793 4545
www.wateraid.org wateraid@wateraid.org
Número benéfica registrada 288701 (England and Wales) and SC039479

FAN Secretariat office, 2nd Floor,
47-49 Durham Street, London, SE11 5JD, UK
Tel: +44 (0)20 7793 4509 Fax: +44 (0)20 7793 4545
www.freshwateraction.net
Número benéfica registrada: 1148051

