


# Análisis de Stakeholders

---

**Gestión Social del Medio Ambiente**  
**Grado en Sociología**

Guadalupe Ortiz Noguera

Departamento de Sociología I  
Universidad de Alicante



# Qué entendemos por *Stakeholder*

---

Personas, grupos, organizaciones o instituciones con un interés en el programa, proyecto o política en cuestión, que pueden afectar o verse afectados por dicha iniciativa, que controlan o influyen sobre recursos, instrumentos de gestión o decisión relevantes para el desarrollo del proyecto, o que cuentan con información o experiencia necesaria o útil.

# Qué entendemos por *Análisis de Stakeholders*

---

Conjunto de pasos dirigidos a la identificación de los stakeholders que deben ser tenidos en cuenta durante el diseño e implementación de un proyecto, política o programa, y a la comprensión y evaluación de sus intereses, necesidades y expectativas con respecto al proyecto, así como el modo en que influyen sobre y se verían afectados por éste.

# Análisis de Stakeholders: enfoques

---

- Enfoque Normativo: fundamentado en la idea de legitimidad y justicia social en los procesos de toma de decisiones
- Enfoque Descriptivo: guiado por el mero deseo de conocer la realidad social que rodea a un proceso de gestión
- Enfoque Instrumental: dirigido a identificar, explicar y gestionar el comportamiento de los stakeholders para conseguir objetivos deseados

(Reed et al., 2009)



# Argumentos para el desarrollo de Análisis de Stakeholders

---

- Mejor interacción y comunicación con stakeholders
- Identificación de oportunidades, nuevas relaciones, etc.
- Identificación de grupos que deben participar
- Contextualización de estrategias y acciones
- Prevención malentendidos, oposiciones, conflictos potenciales y riesgos
- Identificación de líneas de mejora del proyecto y mitigación de impactos

## ¿Cuándo llevar a cabo un AS?

---

- Muchos autores consideran que el AS debe realizarse en la fase inicial del proyecto o programa.
  - Sin embargo, el análisis inicial puede quedar obsoleto conforme el proyecto se desarrolla (surgen nuevos conflictos, nuevos actores entran en juego, cambian los intereses o niveles de influencia, etc.)

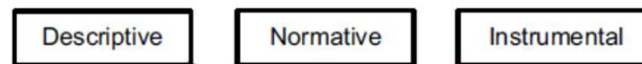


Revisión continua

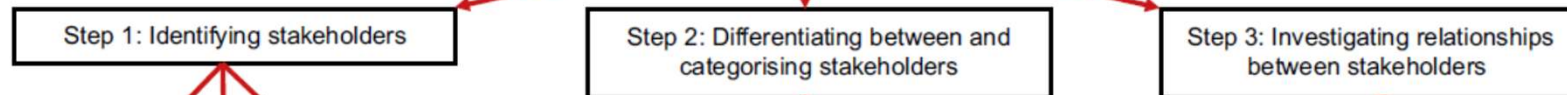


# Análisis de Stakeholders:

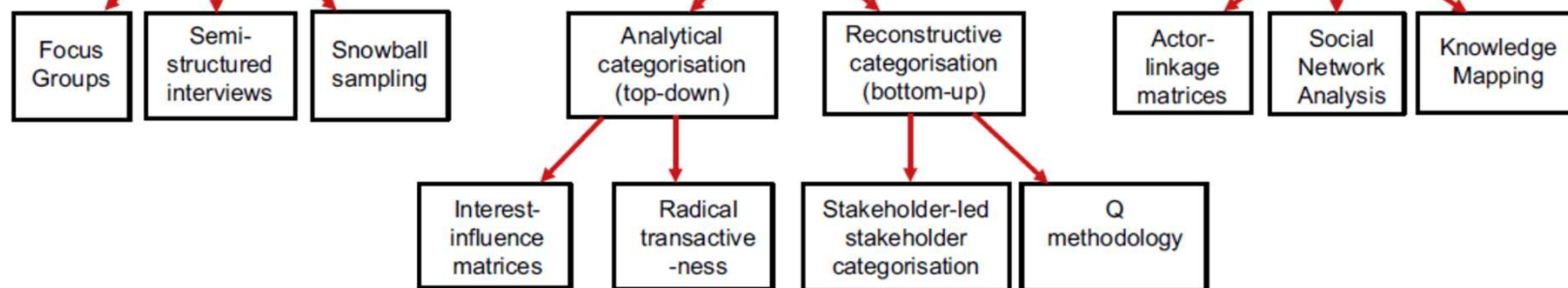
*Rationale*



*Typology*



*Methods*



(Reed et al., 2009)

## PASOS PRINCIPALES EN UN AS

---

- ➊ Identificación y elaboración de matriz de stakeholders
- ➋ Valoración de la importancia e influencia de los stakeholders.
- ➌ Identificación riesgos o conflictos potenciales que afectarán al diseño y éxito del proyecto.
- ➍ Adaptación del proyecto, en su caso, y/o elaboración de estrategias de actuación con stakeholders



# 1 Identificación y elaboración de matriz de stakeholders

## • A) Identificación de Stakeholders.

---


- ¿Quién depende de que se lleve a cabo el proyecto?
- ¿De quién depende que el proyecto se lleve a cabo?
- ¿Quiénes son los potenciales beneficiarios?
- ¿Quiénes podrían verse negativamente afectados?
- ¿Quién puede influir sobre el proyecto?
- ¿Quiénes tienen los derechos sobre los recursos actualmente?
- ¿Quién va a trabajar en contra del proyecto?
- ¿Quién puede carecer de voz durante el proceso?
- ¿Quiénes tienen un conocimiento o experiencia específicos sobre la materia?
- ¿Quiénes muestran un interés especial por el proyecto?

# ① Identificación y elaboración de matriz de stakeholders

---

B) Repaso del listado según otros criterios o tipologías: ámbito internacional, esfera pública nacional / regional / local, ámbito laboral / sindical, actividad comercial privada / lucrativa, entidades sin ánimo de lucro, comunidad científica, etc.

C) Realización de entrevistas semiestructuradas, documentación y fuentes secundarias, grupos de discusión, etc., para:

- Verificación del listado
  - Recopilación de información para la categorización mediante matriz
  - Ampliación del listado
- 

# 1 Identificación y elaboración de matriz de stakeholders

D) Completar la matriz:

ID	Conocimiento del proyecto o política		Posición (FA/A/N/O/FO)		Impactos del proyecto (o intereses)			Alianzas/ Enemigos	Recursos	Liderazgo
	Definición	Nivel	Propia	De otros	+/-/Neutro	Nivel	Descripción			



# 1 Identificación y elaboración de matriz de stakeholders

Nuestra propuesta (Aledo, Loloum, Ortiz y García-Andreu, 2013):

**TABLA 1.** *Matriz de análisis funcional*

<i>Parte interesada</i> (empresa/organismo/ grupo social)	Localización	Escala de actuación	Definición	Función	Posición (AF, MAF, N, EC, MEC)*

\* A favor, muy a favor, neutro, en contra, muy en contra.

**TABLA 2.** *Matriz de análisis estratégico*

<i>Parte interesada</i>	Recursos	Influencia	Limitaciones	Dependencia

**TABLA 3.** *Matriz de análisis interaccionista*

	Parte interesada 1	Parte interesada 2	Parte interesada 3	Parte interesada 4
Parte interesada 1	X	Conflicto abierto	Conflicto latente	Acuerdo tácito
Parte interesada 2	X	X	Sin relación	Alianza formal
Parte interesada 3	X	X	X	Neutro
Parte interesada 4	X	X	X	X

## ② Valorar la importancia e influencia de los stakeholders

---

- Influencia: poder que un stakeholder tiene para:
  - controlar las decisiones tomadas en relación al proyecto,
  - facilitar su implementación,
  - ejercer un efecto sobre éste.
- Importancia (Interés/Dependencia/Vulnerabilidad): prioridad que tienen o debería darse a ciertos stakeholders por:
  - su grado de afectación y vulnerabilidad ante el proyecto,
  - su relación con los objetivos del proyecto
  - su experiencia o información sobre el proyecto



## ② Valorar la importancia e influencia de los stakeholders

---

- Con la información de que disponemos podríamos valorar numéricamente la importancia y la influencia (Ojo: valoración cualitativa). Se justificará con detalle cada valoración, usando distintos parámetros:

## ② Valorar la importancia e influencia de los stakeholders

---

- VALORACIÓN DEL NIVEL DE INFLUENCIA:
  - Decisión o control sobre la existencia del proyecto
  - Decisión o control sobre características del proyecto
  - Control de recursos estratégicos
  - Capacidad de liderazgo, control de la opinión pública, etc.

## ② Valorar la importancia e influencia de los stakeholders

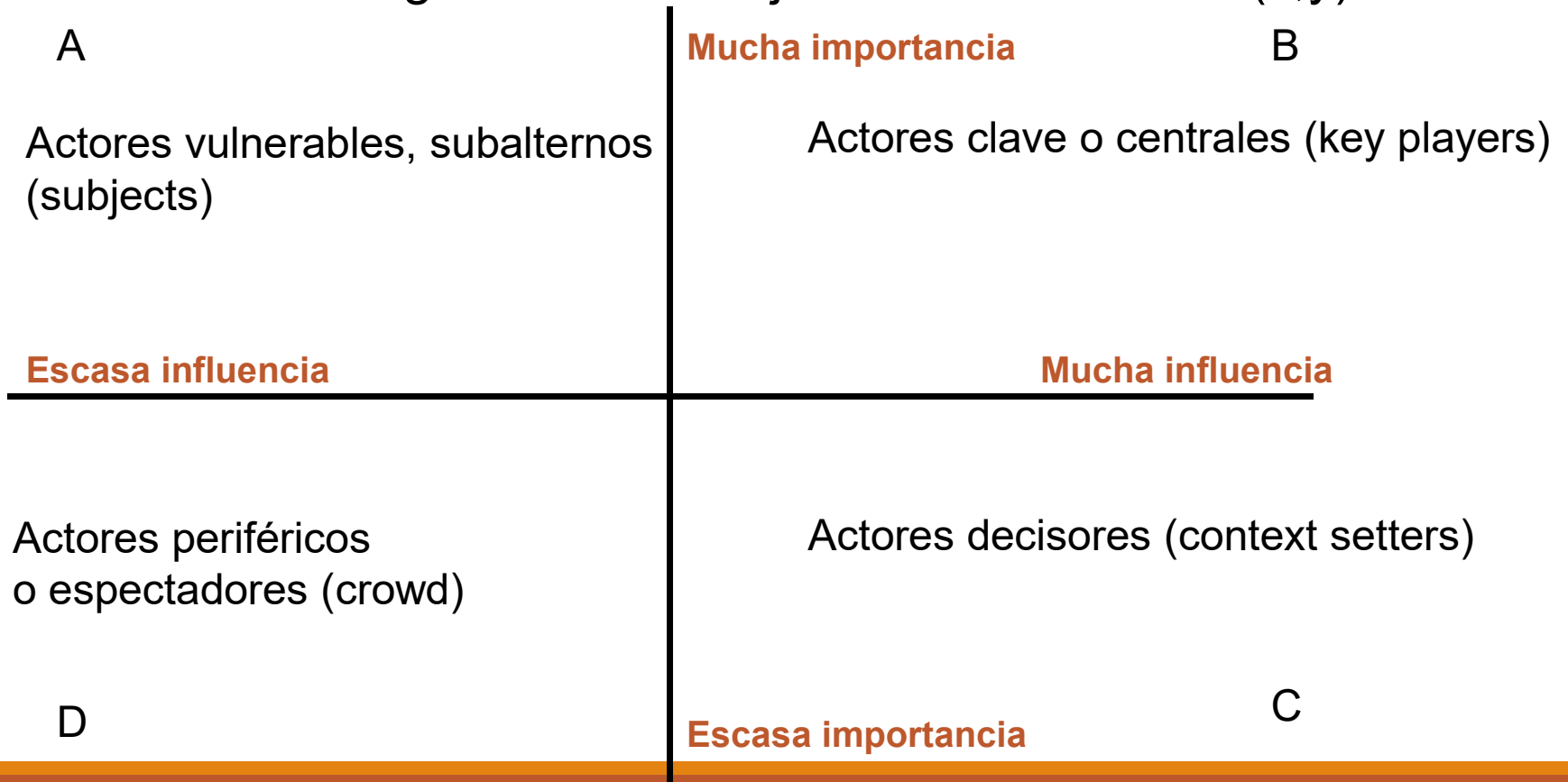
---

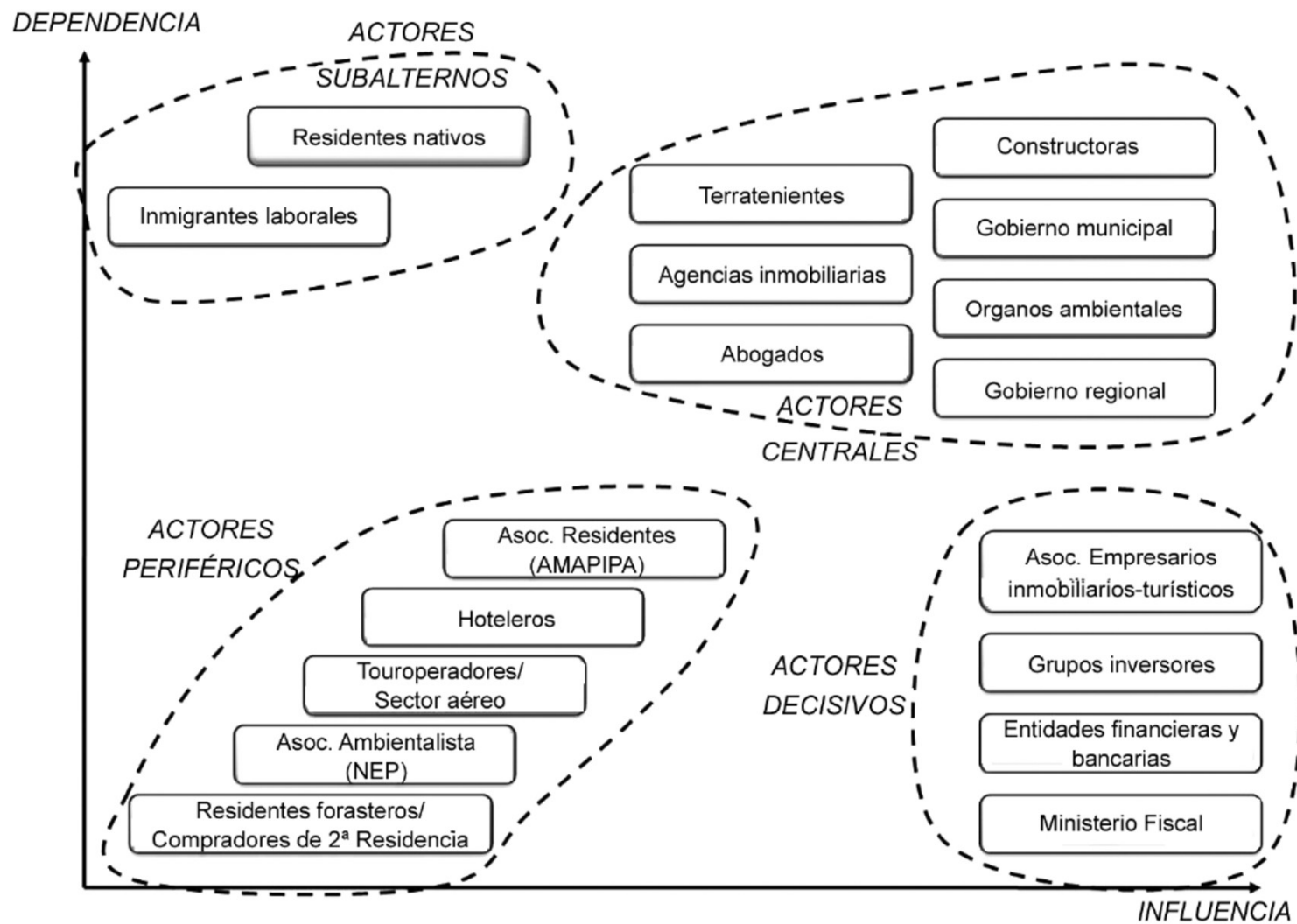
- VALORACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA:
  - Grado de afectación en el estilo de vida, salud, bienestar, hábitos, intereses no económicos, etc.
  - Grado de afectación económica o de los propios recursos.
  - Importancia dada al stakeholder en los objetivos del proyecto.
  - Posesión de conocimiento relevante o especializado útil para la mejora o perfeccionamiento del proyecto



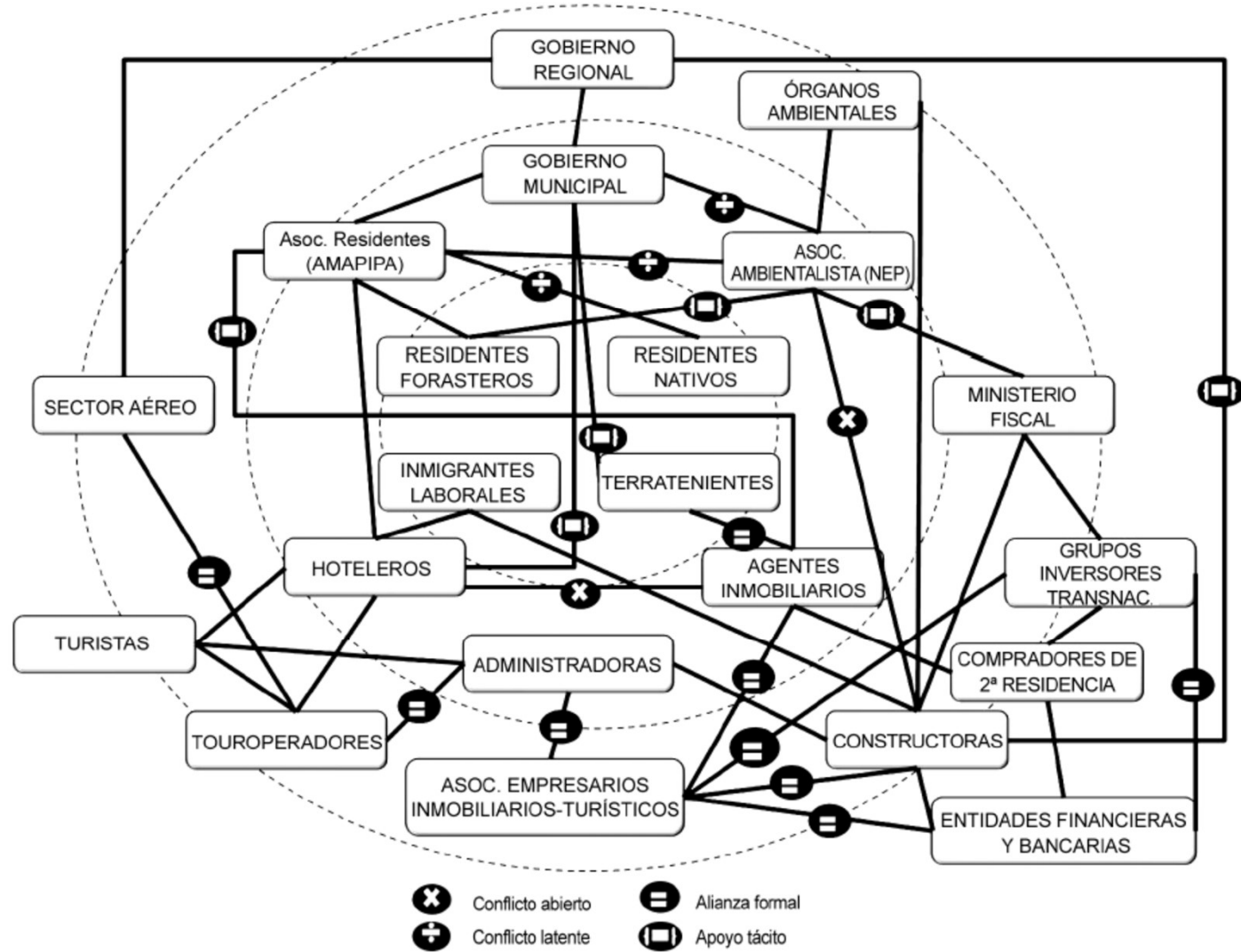
## 2 Valorar la importancia e influencia de los stakeholders

- Podemos, como último paso, combinar influencia e importancia a través de un diagrama de dos ejes de coordenadas (x,y)





(Aledo, Loloum, Ortiz y García-Andreu, 2013)

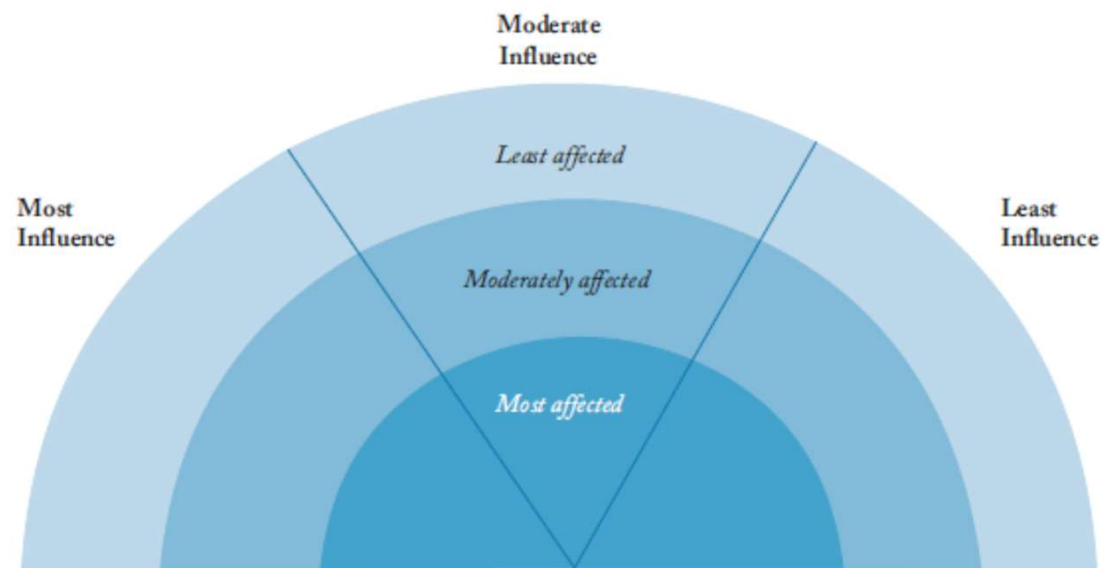


(Aledo, Loloum, Ortiz y García-Andreu, 2013)

## ② Valorar la importancia e influencia de los stakeholders

---

Rainbow Diagram (Chevalier y Buckles, 2008: 167):



(Chevalier y Buckles, 2008: 167)

### ③ Identificación de riesgos o conflictos potenciales

---

- Con la información recopilada hasta el momento podremos:
  - Evaluar los posibles riesgos o conflictos que podrían presentarse durante el ciclo del proyecto.
  - Prever posibles reacciones futuras de los distintos stakeholders, anticipándonos a éstas, a través de algunas reflexiones:



### 3 Identificación de riesgos o conflictos potenciales

---

- ¿Cuál es el papel o la respuesta esperada del stakeholder si el proyecto tuviera éxito?
- ¿Existen respuestas negativas que debieran ser esperadas, dados los intereses del stakeholder?
- ¿Son estos papeles plausibles y realistas?
- Si dichas respuestas ocurrieran, ¿qué impacto tendrían éstas sobre el proyecto?
- ¿Qué probabilidad existe de que se den estas respuestas negativas? ¿Son éstas un gran riesgo?
- En resumen, ¿qué expectativas sobre los stakeholders apoyan o amenazan el proyecto?

(ODA, 1995)

## 4 Elaboración de estrategias

---

- Inclusión de los stakeholders en las distintas fases del ciclo del proyecto como:
  - Informados
  - Consultados
  - Decisores
  - Co-investigadores / co-actores



## Críticas y limitaciones al AS

---

- No suele revisarse a lo largo del ciclo del proyecto.
- Puede resultar arbitraria la clasificación de stakeholders si no se especifica cómo se ha operativizado cada concepto.
- Se pretende ser equitativo, pero a la vez se prioriza.
- Los stakeholders pueden solaparse en distintos grupos.
- Puede jugar a favor de los más poderosos.
- Es todavía una metodología muy rudimentaria, sin estandarizar, con amplias variaciones entre autores.



# Análisis de Stakeholders

---

**Gestión Social del Medio Ambiente**  
**Grado en Sociología**

Guadalupe Ortiz Noguera

Departamento de Sociología I  
Universidad de Alicante

