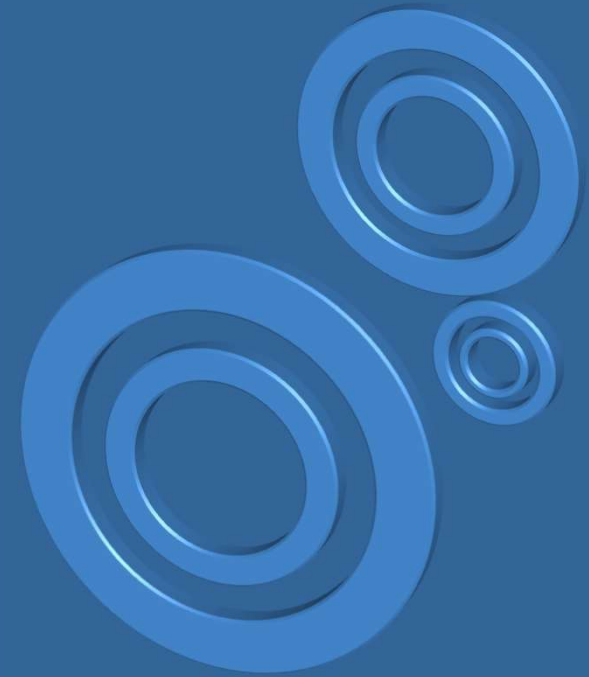


# Análisis de Actores Sociales: análisis de stakeholders

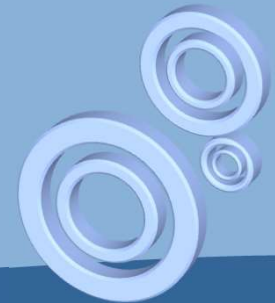


Guadalupe Ortiz Noguera  
Máster en Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible 12ª Ed.  
28 Junio 2006

# ¿Qué entendemos por stakeholder?

Partes interesadas son aquellas que tienen derechos o intereses en un sistema (...), pueden ser individuos, comunidades, grupos sociales u organizaciones.  
(Mayers, 2005)

Los stakeholders son grupos, circunscripciones, actores sociales o instituciones de cualquier tamaño o agrupación que actúan a diversos niveles (doméstico, local, regional, nacional, internacional, privado y público), tienen un interés específico y significativo en un conjunto de recursos concreto, y puede afectar o verse afectado por problemas o intervenciones en la gestión de los recursos.  
(Chevalier, 2001).



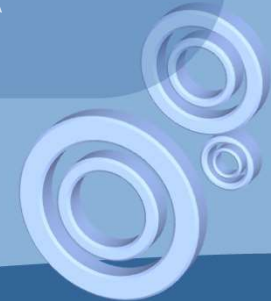
Stakeholder describe a los individuos, grupos u organizaciones que tienen un interés en el proyecto y pueden mobilizar recursos para afectar su resultado de algún modo (Smith, 2000)

Los stakeholders son las personas, grupos o instituciones con intereses en un proyecto o programa. Los stakeholders primarios son aquellos afectados en última instancia, bien de modo positivo (beneficiarios) o negativos (p.e. aquellos realojados involuntariamente). Los stakeholders secundarios son los intermediarios en los procesos de entrega de ayuda. Esta definición de stakeholder incluye tanto a ganadores como a perdedores, y a aquellos involucrados o excluidos de los procesos de toma de decisiones. Los stakeholders clave son aquellos que pueden influir de forma significativa, o son importantes para el éxito del proyecto. (ODA, 1995)

Personas, grupos, organizaciones e intereses que están involucrados de forma significativa, de un modo u otro, en el proceso de planificación y gestión ambiental de la ciudad (...) Aquellos cuyos intereses se ven afectados por el problema medioambiental y/o las estrategias ambientales y planes de acción, así como aquellos cuyas actividades afectan de forma significativa a aspectos ambientales; Aquellos que controlan o influyen sobre instrumentos de gestión relevantes para cuestiones de tipo ambiental y su gestión; Aquellos que poseen información importante o experiencia necesaria para tratar cuestiones ambientales y desarrollar estrategias de gestión y planes de acción.

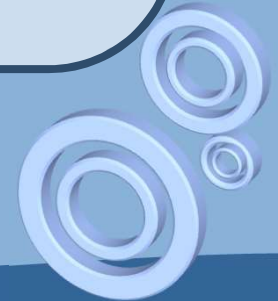
(McCallum,2000)

Para cualquier decisión o acción, un stakeholder es cualquiera afectado por, o que pueda influir sobre, dicha decisión o acción. (Dick, 1997)



# ¿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 problemas o intervenciones en dicha iniciativa, que controlan o influyen sobre recursos, instrumentos de gestión o decisión relevantes para el desarrollo del proyecto, o que cuentan con la información o experiencia necesaria.

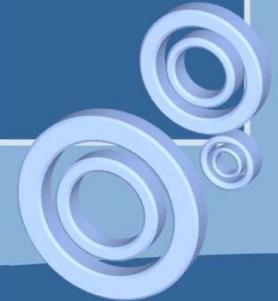


# ¿Qué entendemos por Análisis de Stakeholders?

● Un Análisis de Stakeholders es una técnica que puedes utilizar para identificar y evaluar la importancia de individuos, grupos de individuos e instituciones clave que pueden influir de modo significativo en el éxito de tu actividad o proyecto. (MSH-Unicef)

● Un Análisis de Stakeholders puede definirse como: una aproximación para comprender un sistema mediante la identificación de actores clave o stakeholders, y la evaluación de sus respectivos intereses en dicho sistema. (Grimble et al., 1995)

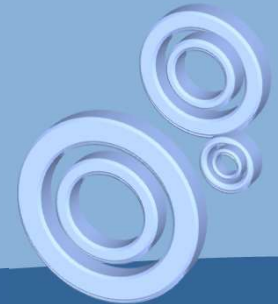
● El Análisis de Stakeholders es un proceso de recopilar y analizar sistemáticamente información cualitativa para determinar los intereses de quién deben ser tenidos en cuenta a la hora de desarrollar y/o implementar una política o programa. (Schmeer, 2000)



# ¿Qué entendemos por Análisis de Stakeholders?

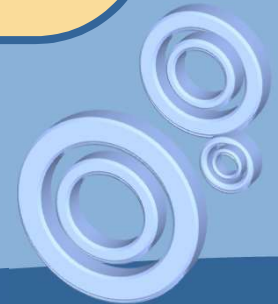
● El Análisis de Stakeholders es la identificación de los stakeholders clave de un proyecto, una evaluación de sus intereses, y los modos en que estos intereses afectan a los riesgos y viabilidad del proyecto (ODA, 1995)

● El Análisis de Stakeholders normalmente se refiere al abanico de técnicas utilizadas para identificar y comprender las necesidades y expectativas de los interesados principales dentro y fuera del ámbito del proyecto. (Smith,2000)



# ¿Qué entendemos por Análisis de Stakeholders?

Conjunto de técnicas dirigidas a la identificación de los stakeholders que deben ser tenidos en cuenta durante el diseño e implementación del proyecto, y a la comprensión y evaluación de sus intereses, necesidades y expectativas con respecto al proyecto, así como el modo en que influyen sobre éste.





# Utilidad del Análisis de Stakeholders

- **Permite a los encargados de la toma de decisiones y de la gestión interactuar de forma más efectiva con los stakeholders y aumentar el apoyo para una política o programa concretos.**
- **Identificar oportunidades y relaciones que han de ser fortalecidas y apoyadas para que la iniciativa en cuestión sea un éxito.**
- **Identificar los individuos o grupos cuya participación a lo largo de las distintas fases del ciclo del proyecto debe ser fomentada.**



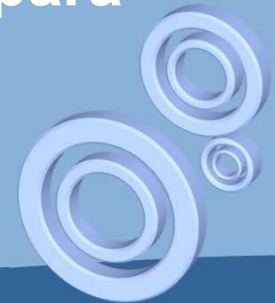
# Utilidad del Análisis de Stakeholders

- Prevenir malentendidos, oposiciones, conflictos potenciales y riesgos (si el AS se realiza antes de la implementación del proyecto, programa o política)
- Aumento de las posibilidades de éxito del proyecto si se utiliza como herramienta para guiar el proceso de implementación.
- Permite identificar modos para mejorar el programa y reducir o eliminar los impactos negativos sobre los grupos e individuos más desfavorecidos o vulnerables dentro del sistema analizado.



# Utilidad del Análisis de Stakeholders

- **Anticipar el tipo de influencia e intereses que los distintos actores tienen sobre el proyecto, los recursos con los que cuentan, las redes y alianzas creadas entre ellos, sus valores y opiniones, así como los efectos que se espera que la iniciativa tenga sobre ellos.**
- **Desarrollar estrategias contextualizadas en función de los grupos sociales a los que el proyecto va a afectar.**
- **Es un buen punto de apoyo, tal vez necesario, para procesos participativos.**



# ¿Cuándo llevar a cabo un AS?

○ Muchos autores consideran que el AS debe realizarse en la fase inicial del proyecto o programa.



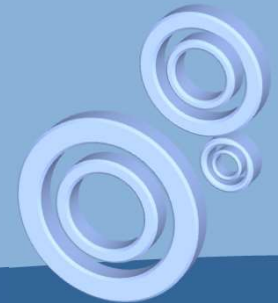
**Inconveniente:**

\* El análisis inicial puede quedar obsoleto conforme el proyecto se desarrolla (surgen nuevos conflictos, nuevos actores entran en juego, cambien los intereses o niveles de influencia, etc.)



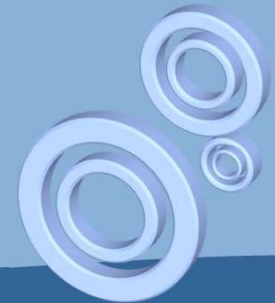
# ¿Cuándo llevar a cabo un AS?

- Es conveniente que el análisis realizado en la fase inicial, sea revisado y reformulado de forma continua a lo largo de las diversas etapas del proyecto (diseño, implementación, evaluación...)



# ¿Cómo llevar a cabo un AS?

- ① Elaborar una tabla o matriz de stakeholders
- ② Valorar la importancia e influencia de los stakeholders.
- ③ Identificar riesgos o conflictos potenciales que afectarán al diseño y éxito del proyecto.



## ① Elaboración de una matriz de stakeholders

A) Listado de Stakeholders Primarios, Secundarios y Claves: mediante brainstorming respondemos a las preguntas:

- ▶ ¿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 el recurso 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?

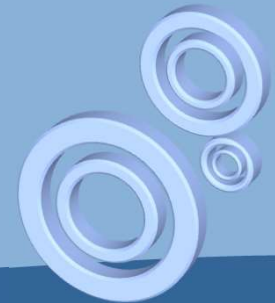


## ① Elaboración de una matriz de stakeholders

\* Repaso del listado según tipología: ámbito internacional, esfera pública nacional / regional / local, ámbito laboral / sindical, actividad comercial privada / lucrativa, entidades sin ánimo de lucro, comunidad científica, etc.

\* Verificaremos el listado a través de entrevistas semiestructuradas:

- \* Recopilación de información
- \* Ampliación del listado

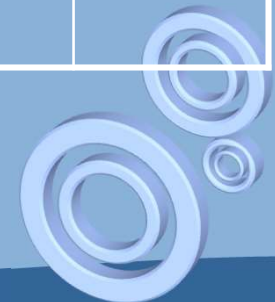




¿Cómo llevar a cabo un AS?

# 1 Elaboración de una matriz de stakeholders

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



¿Cómo llevar a cabo un AS?

## 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,
  - ◆ o ejercer un efecto sobre éste.
- Es decir, el punto hasta el que son capaces de persuadir o coaccionar a otros para tomar decisiones o determinados rumbos de acción.
- Para determinar el grado de influencia de un stakeholder podemos basarnos variables tales como:



¿Cómo llevar a cabo un AS?

## ② Valorar la importancia e influencia de los stakeholders

<b>Inter. / Intra organizaciones formales</b>	<b>Grupos de interés informales y Stakeholders Primarios</b>
<b>Jerarquía legal/oficial</b>	<b>Estatus social, económico y/o político.</b>
<b>Control de fondos</b>	<b>Grado de organización, consenso y liderazgo</b>
<b>Autoridad de liderazgo (formal e informal, carisma, política, familiar, contactos)</b>	<b>Grado de control de recursos estratégicos para el proyecto</b>
<b>Control de recursos estratégicos del proyecto (proveedores de equipamiento o materias primas)</b>	<b>Influencia informal a través de conexiones o contactos con otros stakeholders</b>
<b>Posesión de conocimiento especializado.</b>	<b>Grado de dependencia respecto de otros stakeholders</b>
<b>Posición negociadora (mayor fuerza en relación con otros stakeholders en el proyecto)</b>	<b>Influencia informal a través de los comportamientos individuales y acciones voluntarias sobre el éxito del proyecto</b>

Fuente: ODA, *Guidance note on how to do Stakeholder Analysis of Aid Projects and Programmes*. ODA-Social Development Department. 1995, y Elaboración Propia.

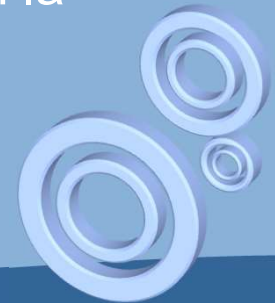
¿Cómo llevar a cabo un AS?

## ② Valorar la importancia e influencia de los stakeholders

● Importancia: prioridad dada a la satisfacción de las necesidades e intereses de dichas personas, grupos o asociaciones por parte del proyecto.

● Nos preguntaremos:

- ✗ ¿Qué problemas persigue el proyecto alcanzar y a qué stakeholders afectan éstos?
- ✗ ¿Qué stakeholders han de ser prioritarios para asegurar sus necesidades, intereses y expectativas con el proyecto?
- ✗ ¿Qué intereses, y de qué stakeholders, convergen con la política y objetivos del proyecto?



¿Cómo llevar a cabo un AS?

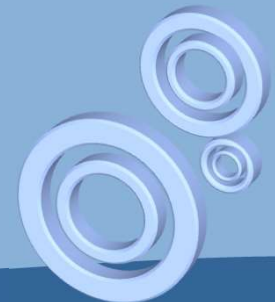
## ② Valorar la importancia e influencia de los stakeholders

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



## ③ Identificación de riesgos o conflictos potenciales

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



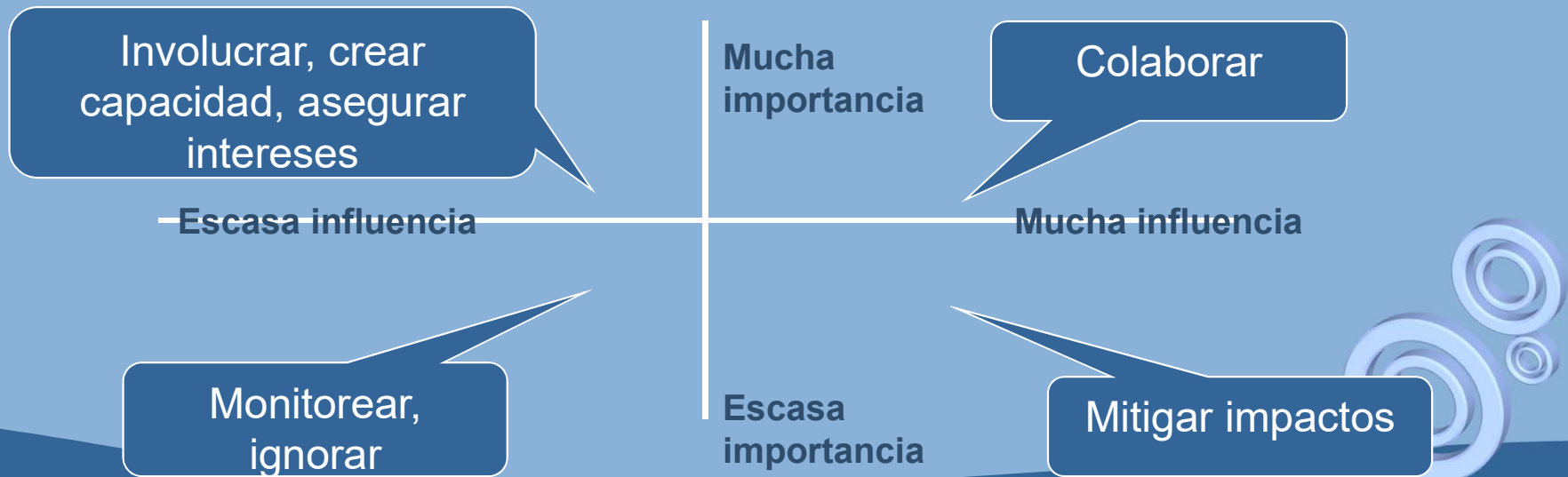
## ③ Identificación de riesgos o conflictos potenciales

- ¿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?



# Elaboración de estrategias

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



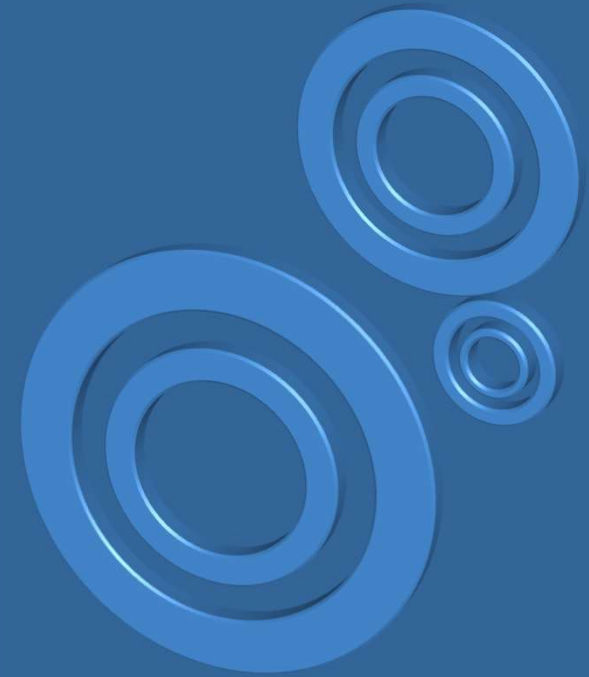


# Críticas y limitaciones al AS

- ✘ 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 Actores Sociales: análisis de stakeholders



Guadalupe Ortiz Noguera  
Máster en Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible 12ª Ed.  
28 Junio 2006