



Análisis del poder de las partes interesadas

Marzo 2005



James Mayers (james.mayers@iied.org) asesoró el desarrollo de esta herramienta, a partir de su trabajo en el sector forestal y de uso de la tierra.

Resumen

Las partes interesadas son las personas que importan en un sistema. El análisis de poder de las partes interesadas es una herramienta que ayuda al entendimiento de cómo las personas afectan a las políticas e instituciones, y de cómo las políticas e instituciones afectan a las personas. Resulta particularmente útil para la identificación de ganadores y perdedores y para destacar los desafíos que se deben enfrentar para cambiar el comportamiento, el desarrollo de capacidades y enfrentar desigualdades.

Existen diferentes enfoques para el análisis de partes interesadas. Un proceso basándose en seis pasos parece funcionar bien:

- 1. Desarrollo del propósito y procedimientos del análisis y un entendimiento inicial del sistema.**
- 2. Identificación de las partes interesadas claves**
- 3. Investigar los intereses, características y circunstancias de las partes interesadas.**
- 4. Identificación de los patrones y contextos de interacción entre las partes interesadas**
- 5. Evaluar el poder y los roles potenciales de las partes interesadas**
- 6. Evaluar opciones y hacer uso de los hallazgos para hacer progresos.**

De manera similar a otras herramientas, la utilidad del análisis de poder de las partes interesadas depende de la forma que es usado. Puede ser llevado a cabo por analistas individuales, procesos con múltiples partes interesadas, o por algún término intermedio entre ambos extremos. El análisis del poder de las partes interesadas puede ser usado de manera progresiva para empoderar a grupos importantes pero marginados, y para mejorar a las políticas e instituciones. Sin embargo, se debe reconocer que las técnicas también pueden ser usadas por algunos más cínicamente - para determinar quién debe ser manipulado, socavado o de quién debería prescindirse. Los usuarios progresivos deberían estar conscientes que los cínicos pueden estar más allá del juego, y alentar a los involucrados a ser claros respecto de sus propósitos, intenciones y resultados deseados.

¿Qué es análisis del poder de las partes interesadas?

Las personas, cualquiera sea la situación, evalúan las posiciones de los otros sobre un tema determinado, de manera de habilitarlos para juzgar el nivel de apoyo u oposición de los otros, y predecir cómo se comportarán ante un cambio. El análisis del poder de las partes interesadas es un enfoque organizado para ello. Es un enfoque para entender un sistema a través de la identificación de los actores o partes interesadas claves de un sistema, y la evaluación de sus respectivos intereses e influencias en el sistema.

El análisis del poder de las partes interesadas resulta particularmente útil para ayudar en situaciones de toma de decisiones en donde varias partes interesadas tienen intereses contrapuestos, los recursos son limitados y las necesidades de las partes interesadas deben ser equilibradas de manera apropiada. Además de evaluar las políticas e instituciones existentes, también puede ser utilizado para evaluar escenarios posibles.: ¿De quién es el problema? ¿Quién se beneficia? ¿Quién pierde? ¿Cuáles son las diferencias de poder y de relaciones entre las

partes interesadas? ¿Cuáles la influencia relativa que tienen?. El análisis de las respuestas a dichas preguntas permite la identificación de las instituciones y relaciones que requieren ser desarrolladas o con las que se debe tratar de manera de evitar resultados negativos y maximizar los positivos.

Por qué y cuándo usarlo

El análisis de las partes interesadas podría ser una herramienta clave para el mejoramiento de los medio de vida. Si el énfasis está, por ejemplo, en el mejoramiento de una estrategia sobre los medios de vida, entonces esto por lo general requiere un incremento en la capacidad o en el empoderamiento de las personas que lo persiguen - la "parte interesada primaria"- . Esto a su vez requiere de un cambio en la relación entre esta persona y las otras partes interesadas, y en los beneficios que de ello se derivan. Quienes dan forma y con frecuencia determinan dichas relaciones son las políticas e instituciones. Si se quiere diseñar esas políticas e instituciones de manera que mejoren los medios de vida, entonces el entendimiento a todos los niveles de los individuos y grupos que las afectan, o que son afectados por ellas, es crucial. Luego, después de algunos pasos iniciales para entender qué políticas, instituciones y procesos son las importantes para los medios de vida, se debe descubrir la naturaleza de cada una de ellas. Por lo general el panorama es complejo - y el análisis del poder de las partes interesadas provee un medio para comenzar a entenderlo¹.

La complejidad de muchos de los medios de vida hace que sea improbable que exista una solución generalizada - una serie de políticas, instituciones y procesos - que satisfagan las necesidades de todos. El análisis del poder de las partes interesadas puede ayudar a entender la distribución de los costos y beneficios (por ejemplo, entre ricos y pobres, hombres y mujeres), por qué las cosas son como son, y qué se necesita cambiar.

El análisis del poder de las partes interesadas podría usarse en una variedad de **niveles y propósitos:**

- ❑ *Proceso estratégico de nivel general* – determinar el alcance, impulsar y monitorear un proceso
- ❑ *Institución o negocio* – examinar la salud de una organización y planificar cambios
- ❑ *Proyecto o programa* – diseñar, dirigir y monitorear un proyecto
- ❑ *Decisión particular* – predecir las consecuencias de una decisión y planificar para resolverlas

Cada vez es más reconocido el que las buenas políticas e instituciones son "adueñadas" por un amplio rango de partes interesadas – y no sólo por los grupos de partes interesadas más prominentes o poderosos. El análisis del poder de las partes interesadas puede por sí mismo proveer un paso hacia la mejora de las

¹ Además del análisis de políticas e instituciones, el análisis del poder de las partes interesadas también puede ser usado de manera efectiva para el análisis del entendimiento de otros aspectos de los medios de vida sustentables, tales como, cómo las estrategias y actividades relativas a los medios de vida de algunas personas afectan aquellos de otras personas, y cómo los resultados de los medios de vida tienen distintos efectos en distintas personas.

políticas e instituciones, dependiendo del grado en que se involucren los tomadores de decisiones relevantes en el proceso.²

¿Quiénes son las partes interesadas?

Partes interesadas son aquellas que tienen derechos o intereses en un sistema. Si usted está preocupado por el futuro de un sistema - son las partes interesadas en quienes usted debe preocuparse. Para una organización, por ejemplo, las partes interesadas son cualquier grupo o individuos que pueden afectar, o pueden ser afectados por el logro de los propósitos de la organización. Esta definición es considerada muy general por algunos debido a que incluye tanto a las partes interesadas así como a todas las partes afectadas. Algunos prefieren restringir el término a aquellos que tienen una 'participación', demanda o interés personal - aquellos que proveen algo de importancia para la organización y esperan a cambio algo de vuelta.

Las partes interesadas pueden ser individuos, comunidades, grupos sociales u organizaciones. Por ejemplo, las partes interesadas en la política forestal incluyen a las personas que viven dentro o cerca de los bosques relevantes, o que viven más allá pero que hacen uso de ellos, pobladores de otras partes del país o fuera de éste, trabajadores, pequeños empresarios, oficiales forestales, administradores de compañías madereras, ambientalistas, oficiales públicos, ciudadanos nacionales, consumidores, autoridades forestales, el gobierno central, agencias, agencias gubernamentales locales, ONGs nacionales, académicos, investigadores, donantes, consultores, ONGs internacionales, organizaciones comunitarias y generales. Todos ellos, si sus intereses en los bosques son realmente legítimos -y uno de los roles del análisis del poder de las partes interesadas podría ser el análisis de dichas demandas - deben estar involucrados de alguna forma en la formulación e implementación de las políticas que afectan a los bosques.

Con frecuencia, una primera **categorización de partes interesadas** es en *primarios* y *secundarios* dependiendo de la evaluación sobre si son afectados o pueden afectar inmediatamente al sistema. Si es el mejoramiento de los medios de vida el foco de la intervención - las partes interesadas primarias serán aquellas a cuyos medios de vida se dirige la intervención. Otra forma de hacer un primer corte es una organización en tres grupos - partes interesadas internas, de interfase y externas. Usando el ejemplo de un hospital:

- *Partes interesadas internas* son aquellas agrupaciones de personas completamente dentro de las fronteras de la organización, por ejemplo, administradores, personal administrativo, enfermeras, personal del servicio de alimentos, personal de limpieza, etc.

² De manera similar a muchas herramientas de "manejo", el análisis de las partes interesadas nació en el sector privado -en el concepto de responsabilidad social corporativa, que comenzó a ganar terreno a comienzos de 1960. Hoy en día la idea que las organizaciones, programas y políticas tienen partes interesadas se ha convertido en algo común. En particular, las agencias de ayuda han promovido el desarrollo y uso de esta herramienta para ayudar a afinar el énfasis sobre la pobreza, exclusión social y en el rol de las instituciones. Sin embargo, de manera similar a otras herramientas, con frecuencia existe más teoría que práctica y se debe tener en mente que mientras el análisis del poder de las partes interesadas destacado abajo proviene de la experiencia de unas pocas agencias y negocios, aún se encuentra lejos de ser utilizado de manera cotidiana.

- *Partes interesadas de interfase* son aquellas que funcionan tanto interna como externamente respecto de la organización. Las principales categorías de partes interesadas de interfase incluyen el consejo de directores y el personal médico.
- *Partes interesadas externas* caen en tres categorías de acuerdo a su relación con la organización:
 - Aquellas que proveen insumos a la organización - miembros o pacientes, pagadores terceros, y vendedores de material y equipos.
 - Aquellas que compiten con la organización en cuanto a miembros, pacientes y recursos
 - Aquellas con un interés especial en cómo funciona la organización -la Cámara de Comercio u organizaciones de desarrollo económico.

Se debe recordar que el rango de partes interesadas y los roles que juegan no son estáticos. Distintos actores toman distintos roles, y es importante que el análisis del poder de las partes interesadas trate de mirar más allá del panorama superficial de roles de los diferentes actores: ¿quién presiona por qué? ¿quién no puede ser "escuchado"? ¿Quiénes son los "integradores" y quiénes los "divisores"? Nunca se debe asumir que todos los actores dentro de una categoría son homogéneos en sus percepciones. Dichas percepciones dependen de muchos factores. -los cuales requieren ser explorados con el análisis- y cada situación debe ser considerada desde cero y no saltar a conclusiones inmediatas sobre las probables posiciones que las distintas partes interesadas tomarán.

¿Quiénes deben realizar análisis de poder de las partes interesadas?

El análisis del poder de las partes interesadas necesita ser instigado y aconsejado por una variedad de profesiones - ya sea como individuos o grupos:

- Analistas y evaluadores independientes
- Planificadores de proyectos
- Administradores de organizaciones o empresas
- "Lobbyistas" y activistas
- Partes interesadas individuales
- Grupos de partes interesadas
- Grupos con múltiples partes interesadas

Aunque todo el análisis del poder de las partes interesadas trata de entender la forma en que las personas se involucran entre ellas, podría involucrar o no involucrar participación. Como otras herramientas es relativamente valor-neutral -sus efectos dependen de quien las usa y cuándo. Si el objetivo es tener a un grupo relativamente grande de partes interesadas haciendo progresos de manera conjunta -la participación de dichas partes interesadas es crucial en el análisis. La credibilidad del análisis también dependerá de la agencia o grupo que la está llevando a cabo, que sea claro y reflexivo en sus intenciones, valores y propósitos.

Cuando el análisis del poder de las partes interesadas es utilizado con fines meramente analíticos por un partido, es poco probable que obtenga un panorama real sobre el rango de partes interesadas y de sus intereses, influencias, y poder, a no ser que sea llevado a cabo con enfoque participativo razonable. Sin embargo, es raramente factible comenzar algo involucrando a todos - una ruta más efectiva al análisis del poder de partes interesadas participativo es empezar en pequeño y con el tiempo ir involucrando a más y más partes interesadas.

Algunas **habilidades y actitudes particulares** podrían requerirse para llevar a cabo el análisis del poder de las partes interesadas. Algunas de ellas podría contratarse o entrenarse, pero hay otras que sólo pueden adquirirse con la experiencia:

- Comunicación de dos vías – obteniendo las opiniones de todos y escuchando aquellas de otros
- Respeto de y para otras partes interesadas
- Concientización cultural y de género,
- Presidiendo reuniones y talleres
- Facilitación de procesos involucrando a varias partes interesadas
- Construcción de confianzas y consensos, y manejo de conflictos
- Desarrollando entusiasmo, transparencia y compromiso
- Paciencia – a las partes interesadas les toma tiempo consultar con sus propias componentes

Cómo realizar análisis del poder de las partes interesadas -un enfoque de pasos sabios

Un enfoque de pasos sabios es el adecuado en todos los contextos arriba mencionados. El siguiente enfoque es generalizado, sin embargo, se enmarca particularmente en torno al tipo de análisis del poder de partes interesadas que se necesita desarrollar, construir un momento propicio para y hacer monitoreo de un esfuerzo para cambiar una política o institución.

Paso 1. Desarrollar un objetivo y procedimientos de análisis y un entendimiento inicial del sistema.

Considerar un nivel y objetivo institucional

Se requiere un claro entendimiento de los objetivos y límites del análisis - el alcance de los temas a ser incluidos, claridad en lo que se debe dejar fuera, y la identificación de lo que se puede lograr y entregar. Esto dependerá en gran medida de:

- *Nivel Institucional:* el análisis de una política o de un proceso estratégico nacionales requerirá involucrar diferentes partes interesadas con relación a una política regional, un proyecto local o la decisión de una empresa particular- el primero enfrentará mayores desafíos de representación "vertical" tanto hacia arriba como debajo de la jerarquía.
- *Propósito:* la evaluación de una posible política será distinta de, por ejemplo, de la evaluación de un proceso o institución -la primera necesitará incluir una considerable representación extra-territorial, mientras que la última a lo mejor tendrá que enfatizar más intensivamente a las partes interesadas locales que a las partes interesadas políticas".

Crear las condiciones para un diálogo de calidad entre múltiples partes interesadas: cuando se requiere involucrar a las partes interesadas anticipadamente, se necesita una consideración inicial de cómo se organizan y operan las personas. Existen varias dimensiones en la calidad del diálogo de partes interesadas y que deben ser consideradas antes, durante y después del análisis del poder de las partes interesadas, de manera que den forma al proceso. Primero, ser *inclusivo* - se debe detallar a quién se incluye en el análisis de participación, y también los

procedimientos para su diseño e implementación. Las **acciones claves** para asegurar una buena calidad en el proceso de inclusión y en los procedimientos incluyen:

- Permitir que las partes interesadas ayuden en la identificación de las otras partes interesadas
- Asegurar que las partes interesadas confían en la persona que convoca
- Permitir el diálogo y no un flujo de información que sea en un sólo sentido
- Asegurar que las partes están lo suficientemente preparadas e informadas de manera que tengan opiniones y tomen decisiones bien informadas.
- Involucrar a las partes interesadas en los términos del compromiso
- Permitir que las partes interesadas tengan voz sin restricciones o temores a un castigo
- Incluir divulgación pública del proceso y de su retroalimentación

Segundo, se necesita enfocarse en la *capacidad de respuesta* -el grado en el cual las diversas partes responden al análisis, y en los *resultados* -qué pasa en la realidad, quién cosecha los beneficios y quién enfrenta los costos.

Desarrollar un entendimiento inicial del sistema

Asegurarse de que el análisis está bien enfocado y en el tiempo oportuno, se requiere también un entendimiento general de los problemas claves identificados por algunos de los grupos principales, así como de los factores básicos que interactúan en el sistema o tema. Se requiere identificar los tomadores de decisiones claves así como su influencia relativa. Lo que se requiere es una foto del panorama inicial -a la que se puede ir añadiendo más detalles en la medida que vayan surgiendo en el tiempo.

Paso 2. Identificar a las Partes Interesadas Claves

Existen diversas formas de identificar a las partes interesadas claves, cada una con sus ventajas y riesgos asociados. El proceso de análisis debe reconocer los riesgos asociados a omitir partes interesadas claves y trabajar para evitar dichos riesgos. El uso de una combinación de **enfoques** reducirá los riesgos asociados con un enfoque en particular.

- *Identificación por parte del personal de las agencias claves y otros individuos reconocidos.* Aquellos que han trabajado en el sistema por algún tiempo pueden identificar a grupos e individuos que saben que tienen intereses en temas claves y están bien informados sobre ellos. Son embargo, se debe tener cuidado en que dichos grupos o individuos sean verdaderamente "representativos" (ver más abajo).
- *Identificación a través de registros escritos y de datos de la población.* Datos de los censos y población pueden proveer información útil sobre números y ubicación de la población por edad, género, religión, etc. Agencias y oficiales de línea claves por lo general poseen información útil sobre empleo, demandas discordantes, quejas de diversos tipos, personas que asisten a las reuniones, transacciones financieras, etc. Contactos con ONGs y académicos pueden proveer encuestas y reportes relevantes así como gente reconocida o bien contactada.
- *Auto-selección de partes interesadas:* anuncios en reuniones, diarios, radios locales u otros medios locales para difundir información, pueden llevar a las

partes interesadas a pronunciarse. Puede que aquellos en las áreas más remotas, los más pobres, los menos educados y aquellos que pueden tener hostilidades con otras partes interesadas no se pronuncien de esta manera. Existe el riesgo de que las elites locales u otros con objetivos de inequidad se pronuncien.

- *Identificación y verificación por otras partes interesadas:* Conversaciones tempranas con aquellas partes interesadas que se identificaron primero pueden llevar a revelar sus opiniones sobre las otras partes involucradas de su interés. Esto ayudará a un mejor entendimiento de los intereses y relaciones de las partes interesadas.

Algunas de las **preguntas** claves a preguntar bajo cualquiera de los enfoques de más arriba incluyen:

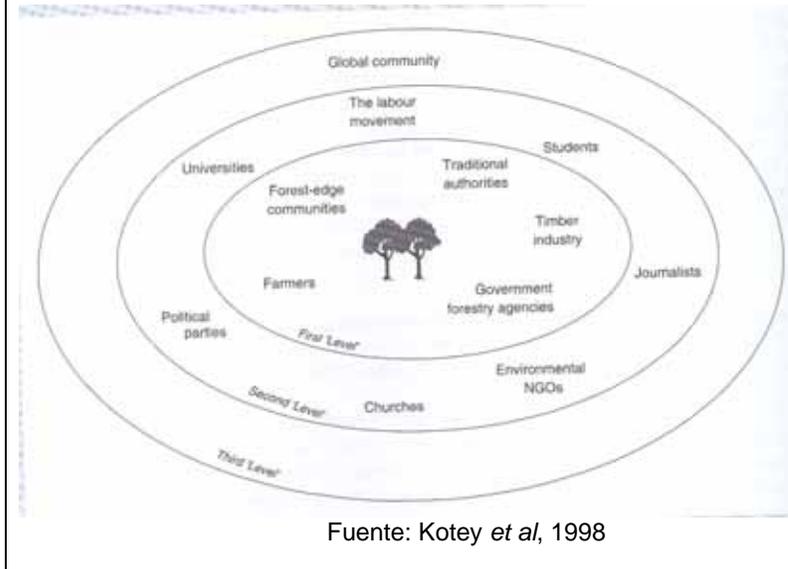
- ¿Quiénes son los potenciales beneficiarios?
- ¿Quiénes podrían verse negativamente afectados?
- ¿Quiénes tienen los derechos existentes?
- ¿Quién es probable que falte de voz?
- ¿Quién podría verse resentido por un cambio y movilizar resistencia contra éste?
- ¿Quién es el responsable por los planes que se intentan llevar a cabo?
- ¿El comportamiento de quién se debe modificar para tener éxito?

Es importante que los individuos sean "representativos" de su grupo de partes interesadas o "circunscripción". Dimensiones claves de la **representación** son:

- *Identidad:* ¿Comparte el representante la opinión del grupo / circunscripción, o traerán los representantes otras / identidades múltiples al proceso, por ejemplo, afinidades tribales o de clases? ¿En dónde dichas identidades pueden ser de utilidad, y en dónde pueden menoscabar la representación y los resultados?
- *Responsabilidad:* ¿Fue el representante elegido por un grupo / circunscripción en particular, y consulta él / ella con ese grupo de forma regular? ¿Qué tipo de especificaciones y sanciones el grupo asocia a la responsabilidad del representante? Algunos individuos asumen un mandato de miembros de un grupo de partes interesadas que simplemente no es respaldado por procesos de responsabilidad con esas personas. Distintas personas están compenetradas a distintos niveles con sus grupos y algunos por lo tanto son más interesantes como representantes que otros.

En una etapa temprana del proceso -un simple diagrama de círculos concéntricos con las partes interesadas "primarias" y "secundarias" pueden ser de utilidad para provocar debate, y proveer un foco para el análisis subsiguiente.

Niveles de Partes Interesadas en el sector forestal de Ghana



"*Primer Nivel*": Agricultores -Comunidades Forestales Limítrofes -Autoridades Tradicionales - Industria Forestal- Agencias Gubernamentales Forestales

"*Segundo Nivel*": Partidos Políticos - Universidades - El Movimiento Laborista- Estudiantes- Periodistas - ONGs Ambientales - Iglesias

"*Tercer Nivel*": Comunidad Global

Tales figuras pueden ayudar en el proceso de categorizar, y algunas veces a acotar el campo de partes interesadas. La acotación del campo será necesaria cuando se requiera distinguir entre todos aquellos que afectan o se ven afectados por una política o institución y aquellas partes interesadas cuyo involucramiento es crucial. Es posible que las categorías de partes interesadas iniciales necesiten ser aún más desagregadas en la medida que se vaya desarrollando la información. Por ejemplo, puede que aquellos que se ven afectados por una política en el ámbito local necesiten ser desagregados por criterios económicos y de género y por el grado y tipo de involucramiento. Un mayor refinamiento de los grupos de partes interesadas podría ser necesario para tratar el hecho de que si bien la gente realiza acciones similares, es probable que atribuyan distinta *importancia* a dichas acciones según sus distintas prioridades y estrategias de medios de vida. Por ejemplo, una iniciativa de política que habilita a los pequeños agricultores a ganar dinero a partir de la siembra de paprika en los jardines de sus casas beneficia a todos los pequeños productores, pero resulta particularmente importante para las mujeres debido a que generalmente tienen que combinar la generación de ingresos con las labores del hogar.

Dependiendo de la naturaleza de problemas o propósito puede que resulte particularmente importante poner bajo escrutinio las **características** de las partes interesadas en términos de:

- *Los básicos* - hombres/mujeres, ricos/pobres, jóvenes/viejos
- *Ubicación* - habitantes rurales/urbanos, cercanos/lejanos al asunto

- *Propiedad* - terratenientes/sin tierra, administradores, personal, sindicatos comerciales
- *Función* - productor/consumidor, comerciantes/abastecedores/competidores, reguladores, formuladores de política, activistas, formadores de opinión
- *Escala* – pequeñas escala /gran escala, comunidades locales/internacionales
- *Tiempo* - generaciones pasadas, presentes, futuras

Cada parte interesada requiere ser claramente definida de manera de que exista la mínima ambigüedad respecto de a quién se le está hablando. Sin embargo, el encasillar demasiado a la gente dentro de casilleros de partes interesadas es cuando mucho sin sentido y en el peor de los casos peligroso. De la misma forma en que los intentos por encasillar a los medios de vidas de las personas de acuerdo a categorías simples como agricultor, cazador o pescador están con frecuencia destinados a fallar debido a que la gente en el ámbito local es más compleja que eso, las partes interesadas en las políticas e instituciones son también con frecuencia ordenadas en categorías resistidas como políticos, administradores de negocios o líderes de ONGs. En la práctica, la gente puede estar en distintos grupos de interés a la vez y puede cambiar en el tiempo. Por lo tanto, la identificación de partes interesadas puede que requiera ser regularmente revisitada y revisada.

Paso 3. Investigar los intereses, características y circunstancias de las partes interesadas

Una vez que se hayan identificado las partes interesadas, se requerirá un mejor entendimiento de sus intereses, características y circunstancias. En este nivel es particularmente importante que las partes interesadas expresen sus propias preocupaciones. Una lista de verificación con **preguntas** para cada parte interesada podría incluir:

- ¿Cuáles son las experiencias o expectativas de las partes interesadas respecto de la política/institución?
- ¿Cuáles son los costos y beneficios que ha tenido o que son probables que obtenga de la política/institución?
- ¿Cuáles intereses de la parte interesada están en conflicto con los objetivos de la política/institución?
- ¿Qué recursos han sido o se desean movilizar por la parte interesadas?

Metodologías útiles para este paso del análisis incluyen:

- *"Lluvia de ideas"* para generar ideas y temas dentro de un grupo de partes interesadas. Esto toma la forma de una sesión en la que "todo vale" -en que todos los puntos se registran. Luego estos puntos pueden ser ordenados según prioridades. Se pueden convenir *Focus Groups* con partes interesadas particulares para la discusión de tópicos particulares.
- *Entrevistas semi-estructuradas* en las que se usa una lista de verificación informal con temas para guiar una entrevista con un grupo de partes interesadas, mientras que se permite que aparezcan otros temas y se indaguen. Este enfoque resulta particularmente útil para el chequeo cruzado, la identificación de temas comunes, la identificación de equilibrios y la identificación de marcos para la toma de decisiones de las partes interesadas.

- *Indagar los datos existentes* -una serie de material registrado puede sacar a la luz información sobre los intereses, características y circunstancias de las partes interesadas. Siempre vale la pena investigar y registrar para dar con estos reportes e información registrada, siempre hay más de lo que primeramente pareciera haber, y algunas veces se encuentran en los lugares más inesperados.
- *Líneas de tiempo* que pueden ser preparadas con la historia de enlaces e impactos de las partes interesadas con políticas, instituciones y procesos particulares, con una discusión de las causas y efectos de los diversos cambios.
- *Diagramas* que son de ayuda para que muchas personas se puedan hacer rápidamente una idea sobre lo que se planea o habla. Pueden funcionar bien para estimular la discusión entre gente analfabeta y alfabetizada. Por lo general, los diagramas y visualizaciones funcionan porque proveen un foco de atención cuando se discute un tema, representan temas complejos de manera simple, estimulan ideas y por lo tanto ayudan a la toma de decisiones. Por supuesto, existe mucha gente que no piensa o no funciona en términos de diagramas y prefieren la discusión verbal con la descripción de *ejemplos* e historias *reales*.

A través del uso de dichos métodos, y por supuesto, de la observación directa y las pláticas regulares con cada uno, se puede comenzar a desenvolver el rango de ***influencias de las partes interesadas***. Estas influencias incluyen:

- *Factores Institucionales/ organizacionales*: mandatos, reglas, formas, funciones, fortalezas y debilidades; interacciones, y cultura institucional.
- *Factores de motivación individual*: predisposiciones ideológicas, el logro de objetivos políticos; posición y control de los recursos; experticia y experiencia profesional; promoción de carreras propias; lealtades institucionales, incremento de la posición de agencias propias; y atributos y objetivos personales, tales como búsqueda de rentas.

Luego, los intereses e influencias de algunas de las partes interesadas son más obvios que los de otras. Se debe recordar que existen muchos intereses que son difíciles de definir -pueden estar escondidos, ser múltiples, o en contradicción con los fines u objetivos establecidos de las organizaciones a las cuales las partes interesadas pertenecen. Es probable que algunos de estos intereses e influencias se revelen sólo muy lentamente, mientras que a otros, ya sea por razones políticas o de conveniencia personal, se les deba dejar de lado.

Paso 4 Identificar patrones y contextos de interacción entre partes interesadas

Este paso busca entender las relaciones entre partes interesadas, investigar factores en conflicto o cooperación, por ejemplo, relaciones de autoridad, étnicos, religiosos o divisiones culturales, contextos históricos e instituciones legales. Esto permitirá la identificación de puntos en común, conflictos prevalecientes y equilibrios potenciales.

Hay dos ***metodologías*** que resultan particularmente útiles en este nivel:

- *Las cuatro Ds*. Esta es una herramienta para desenvolver los roles de las partes interesadas. Se usa para evaluar los Derechos, Deberes, Dividendos (o ingresos o retornos) y las Dependencias y Relaciones de las partes interesadas con otros grupos.
- *Entrevistas narrativas*. Esta es una herramienta para sacar el mejor provecho de los informantes claves, permitiendo a las partes interesadas sacar información adicional a su propia manera. Se puede estructurar de manera de ser capaces

de develar sus pensamientos sobre temas claves sobre la política o institución -o puede ser libre, sobre la base de "contar historias", lo cual permite sacar información sin necesidad de tener que hacer preguntas abiertas sobre ellos. El enfoque de la entrevista debe ser modificado de acuerdo a cada individuo. En uno de los extremos, están las anécdotas que surgen de las conversaciones de pasillo, compartiendo una cerveza o en el campo de golf. En el otro extremo, están las entrevistas grabadas con transcripciones revisadas acuciosamente. Se puede usar un rango de **técnicas**:

- Presentar distintas perspectivas/opiniones sobre un problema y obtener entrevistas que reaccionen a cada uno de ellos.
- Permitir entrevistas en que se dejen sin establecer los valores y definiciones propias (reconociendo que el compromiso con una perspectiva particular puede ser políticamente complicado para ellos)
- Usar escenarios de tipo "si...entonces" para determinar los juicios de los entrevistados sobre la factibilidad de posibles sucesos o recomendaciones (la gente se puede sentir más cómoda reaccionando a situaciones hipotéticas)

El analista debe estar claro en que los temas políticos e institucionales son frecuentemente controversiales - y las partes interesadas necesitan estar concientes sobre cómo se usará la información que proveen.

Paso 5: Evaluar el poder y potencial de las partes interesadas

Es probable que las prioridades de las distintas partes interesadas varíen ampliamente. En algunos contextos podría ser posible el desarrollo de sistemas para juzgar la legitimidad y justificación de los intereses de las partes interesadas, usando los criterios apropiados para la política o institución en cuestión. Las prioridades pueden ser juzgadas de acuerdo al nivel y grado de compromiso social que existe detrás -quién se suscribe a ellos, y qué impactos ello tiene. Sin embargo, puede que existan intereses legítimos pero que sólo son representados por voces débiles.

Ponderando los intereses de las partes interesadas en la política forestal

Una vez que se han identificado los intereses de las partes interesadas puede que sea posible y necesario "ponderarlos", usando criterios aplicables al tema político en cuestión. Colfer (1995) desarrolló un enfoque para ser usado en contextos en que el objetivo es el mejoramiento de los estándares forestales, y que busca tratar desequilibrios entre las partes interesadas relativos a su acceso a las decisiones forestales asegurando que los actores forestales locales están completamente identificados y "ponderados" sobre ciertos criterios. Sobre la base del enfoque de Colfer, en algunas circunstancias las partes interesadas pueden ser identificadas y ponderadas de acuerdo a ellos, dependiendo de:

- *Proximidad* a los bosques, plantaciones, o árboles o granjas
- *Dependencia* de sus medios de vida en los bosques (es decir, cuando existen muy pocas o ninguna alternativa a los bosques para satisfacer necesidades básicas)
- *Vínculos culturales* con los bosques y uso de los recursos naturales
- *Conocimiento* respecto al cuidado de los activos forestales
- *Derechos pre-existentes* sobre la tierra o los recursos bajo leyes consuetudinarias o comunes
- *Capacidad Organizativa* para reglas efectivas y toma de decisiones responsables sobre los bienes y servicios forestales
- *Empresas forestales económicamente viables* lo que se basa en la internalización de los costos sociales y ambientales brindando beneficios locales equitativos.

Colfer sugiere fehacientemente el uso de criterios "inversos", es decir, si un grupo local tiene un *déficit de poder* debe tener una ponderación más fuerte (para compensar por dicho déficit). Contrariamente, se puede añadir el que algunas partes interesadas pueden tener considerables niveles de poder e influencia y los intereses podrían afectar a las capacidades de otras partes interesadas para lograr un buen manejo forestal, e incluso impedirlo totalmente. En tales circunstancias, se requiere un enfoque que pondere a las partes interesadas según el grado en que cuyas acciones puedan ser *mitigadas* o *prevenidas*. Esto, por supuesto, es algo difícil. Enfoques prácticos, tales como el análisis de poder de las partes interesadas que pueden comenzar a facilitar y debatir situaciones sobre diferencias de poder, pueden permitir que se hagan algunos progresos.

Fuentes: Colfer 1995; Mayers y Bass 1999

Las partes interesadas poseen distintos grados de poder para controlar las decisiones que afectan a las políticas e instituciones, y también distintos grados de "potencial" para contribuir o "importancia" para lograr un objetivo en particular.

- El *poder* para influenciar las políticas proviene de controlar las decisiones con efectos positivos o negativos. El poder de las partes interesadas no se puede entender a través de la medida en que las partes interesadas son capaces de persuadir o ejercer coerción sobre otros en la toma de decisiones, y seguir respectivos cursos de acción. El poder puede derivar de la naturaleza de la institución de la parte interesada, o de su posición en relación a otras partes interesadas (por ejemplo, los ministros a cargo del control de presupuestos y otros departamentos. Otras formas de poder pueden ser más informales, por ejemplo, relaciones personales con políticos en el gobierno). (Vea también: *Mapeo de influencia de las partes interesadas*)
- El *potencial* que se puede afectar o ser afectado por las políticas e instituciones reside en características particulares al contexto y ubicación – tales como el conocimiento y los derechos. Las partes interesadas que son de especial interés son aquellas con gran potencial pero poco poder. Es probable que los problemas, intereses y necesidades de estas partes interesadas sean las más "*importantes*" para muchas iniciativas para mejorar los procesos políticos e institucionales.

Una lista de verificación con **preguntas** para evaluar cuales partes interesadas tienen poder y potencial (o importancia) respecto de la política, institución o proceso que interesa puede incluir:

- ¿Quién depende de quien?
- ¿Que partes interesadas están organizadas? ¿Cómo se puede influenciar dicha organización o construir algo sobre la base de ella?
- ¿Quién controla los recursos? ¿Quién controla la información?
- ¿Qué problemas y afectando a qué partes interesadas son las prioridades para tratar o mitigar?
- ¿A cuáles necesidades, intereses, y expectativas de las partes interesadas se les debe dar atención prioritaria respecto de la política o institución en cuestión?

La información resultante del análisis del poder y potencial de las partes interesadas puede ser combinada en una tabla o diagrama. Las partes interesadas se pueden ubicar en términos relativos de acuerdo a esos dos amplios criterios en ejes verticales y horizontales. Alternativamente, o en forma adicional, las partes

interesadas pueden ser clasificadas en términos de cuatro estrategias generales de compromiso.

Cuatro estrategias generales para el manejo de relaciones de partes interesadas

Poder / potencial de las partes interesadas	Alto potencial	Bajo potencial
Alto poder	Colaborar con	Mitigar impactos, defenderse de
Bajo poder	Involucrar, crear capacidad y garantizar intereses	Monitorear o ignorar

Este tipo de ejercicios para posicionar a las partes interesadas indicará los riesgos relativos que representan partes interesadas específicas, y posibles coaliciones para apoyar acciones o cambios propuestos a las políticas e instituciones.

Este es un enfoque bastante utilitario y asume que las consideraciones éticas son irrelevantes o son supeditadas a las necesidades de asegurar que algunas partes interesadas toman ventaja respecto de otras. Los riesgos con este tipo de enfoques tiene que ver con la categorización, representación, y encasillamiento involucrados – algunas partes interesadas pueden ser sub-representadas o mal entendidas. También pueden ignorar posiciones fundamentales de las partes interesadas – lo que se relaciona con los derechos y principios de justicia social y sustentabilidad – los cuales no pueden ser fácilmente tratados con simples enfoques utilitarios. Sin embargo, los temas que dichos enfoques ponen de manifiesto son con frecuencia cruciales para los prospectos de cambio, y la experimentación con dichos enfoques debe ser estimulada.

Paso 6 Evaluar opciones y usar los hallazgos para hacer progresos

Para que sea de utilidad, el análisis de los seis pasos anteriores necesita ser resumido en una forma en que los intereses y temas de todos puedan ser vistos de manera conjunta. Una serie de tablas de partes interesadas pueden ser utilizada para organizar la información sobre intereses, poder, influencia e involucramiento de cada parte interesada o grupo clave. Los siguientes ejemplos / formatos de matrices pueden ser adaptados para incluir información diferente o adicional dependiendo del alcance y foco de los temas a ser tratados:

Relaciones de las partes interesadas con los principales problemas y con cada uno

Parte Interesada	Cómo le afecta el problema	Capacidad/ motivación para participar y tratar el problema	Relación con otras partes interesadas (por ejemplo, afinidad o conflicto)

Impactos esperados del programa / proyecto propuesto

Parte Interesada	Principales objetivos de la parte interesada	Impactos positivos/beneficios	Impactos negativos/costos	Impacto neto

Análisis de poder de las partes interesadas de una política o institución en particular

Parte Interesada	Principal Interés	Poder	Potencial	Relaciones con otros	Impacto neto	Opciones / vías para seguir adelante

La primera etapa del proceso de cómo progresar con la información generada por el análisis es rescatar las posibles opciones generadas a través de los cinco pasos. Luego, para cada opción se necesita hacer un análisis de los riesgos y supuestos de las posiciones de las partes interesadas y de la cooperación.

Las **preguntas** para esbozar los supuestos y riesgos incluyen:

- ¿Qué roles o respuestas de las partes interesadas deben asumirse para realizar progresos?
- ¿Son dichos roles plausibles y reales?
- Dado los intereses de las partes interesadas ¿se podrían esperar respuestas negativas?
- Si dichas respuestas ocurrieran, ¿Qué impacto tendrían?
- ¿Qué probabilidades tienen dichas respuestas?, ¿Representan riesgos mayores?
- En resumen, ¿Qué supuestos plausibles sobre las partes interesadas apoyan o amenazan la opción propuesta?

Cada opción debe ser evaluada por cada parte interesada, y las partes interesadas deben hacer algunas claras recomendaciones generales y específicas sobre formas para seguir avanzando. Las decisiones sobre dichas recomendaciones requieren diálogos concertados, independientemente de si hasta este punto el análisis se realizó o no con involucramiento de las partes interesadas.

Los hallazgos del análisis de poder de las partes interesadas deben ser incluidos en propuestas para cambiar políticas, instituciones o procesos, y en el monitoreo de reportes y revisiones. Registros claros del análisis son vitales como una base para revisiones posteriores. Con suerte, el análisis de poder de las partes interesadas puede llegar a ser visto como un proceso iterativo de las políticas e instituciones que permite que los problemas y objetivos sean analizados con mayor detalle, y que los cambios que se deben hacer sean vistos como nuevos hallazgos y creatividad de las partes interesadas que sale de manifiesto.

Fortalezas y debilidades del análisis de poder de las partes interesadas

El análisis del poder de las partes interesadas es una herramienta altamente efectiva para el entendimiento de los efectos sobre la distribución de las políticas e instituciones actuales o propuestas. También es capaz de identificar a aquellos que tienen la capacidad de influenciar las políticas e instituciones y cómo. Conducido de una forma que involucre activamente a las partes interesadas claves, el análisis de poder de las partes interesadas puede incrementar la pertenencia sobre las decisiones, habilita el que ciertos temas complicados sean separados de una buena forma en una etapa temprana de la negociación, y permite la identificación de algunas prioridades mutuamente acordadas.

Puede que las partes interesadas no estén de acuerdo unas con otras, sin embargo, a través de involucrarlas en el análisis del poder de las partes interesadas, pueden aprender sobre las perspectivas de otros, sus poderes y tácticas, y pueden reconocer a quiénes actualmente están “ganando” o “perdiendo”. A través de esta experiencia, algunas opiniones pueden ser equilibradas, pueden aparecer ideas, y se puede identificar el tipo de información que se requiere para que los perdedores peleen por su espacio la próxima vez de una manera más efectiva. Por ejemplo, cuando el análisis de poder de las partes interesadas revela información a los grupos menos poderosos, les puede ayudar a hacer valer sus roles en la negociación.

El monitoreo y reporte del análisis del poder de las partes interesadas puede en sí convertirse en una herramienta para hacer progresos. A través del contacto regular con las partes interesadas, algunas organizaciones han aprendido no sólo cuán mejor es involucrarlas en el proceso de toma de decisiones, sino también sobre cómo hacerse más responsables.³

El análisis del poder de las partes interesadas puede llegar a la raíz del problema – pero por sí misma es poco probable que provea de soluciones completas. Su uso a través de un proceso para hacer mayores progresos aún requiere ser desarrollado. El análisis del poder de las partes interesadas está aún lejos de ser rutinario en muchos de los contextos de desarrollo e implementación de políticas e instituciones. Solo a través de una mayor experiencia será posible lograr los desafíos claves incluyendo:

- *Agendas de los analistas* – los intereses y agendas de aquellos instigando y dirigiendo el análisis necesitan ser explicados transparentemente e interrogados regularmente.
- *Equidad versus priorizar* – cómo tratar a las partes interesadas de una manera equitativa, mientras que a la vez se desarrolla una forma de priorizar y elegir entre ellos.
- *Habilidad limitada para mirar dentro de* - el análisis del poder de las partes interesadas encuentra difícil el agarre con las dinámicas internas y conflictos dentro de los grupos de partes interesadas
- *Las partes interesadas aún no quedarán tranquilas* – los grupos de partes interesadas se solapan, incluso dentro de un mismo grupo, las personas toman identidades múltiples.
- *Conflictos de valores fundamentales* – las partes interesadas pueden tener sistemas de valores bien diferentes, y el análisis del poder de las partes interesadas por sí mismo puede identificar algún pocos puntos en común. Sin embargo, en donde las personas están en desacuerdo unas con otras, puede haber una mayor riqueza de debate y de necesidades de verificación y equilibrio.
- *Grupos marginados* – si bien el análisis de poder de las partes interesadas puede iluminar los intereses de grupos marginados, no puede en sí mismo garantizarles una mayor representación. Un ranking de partes interesadas de acuerdo a su poder y potencial realizado descuidadamente puede llevar

³ Actualmente, dichas organizaciones y negocios están siendo alentadas para adherirse a una iniciativa internacional de múltiples partes interesadas llamada Global Reporting Initiative (2001) (Iniciativa Reporte Global) cuya misión es el desarrollo y disseminación de lineamientos para el reporte sobre sostenibilidad aplicables globalmente incluyendo las perspectivas de las partes interesadas sobre las dimensiones económicas, sociales y ambientales de sus reportes.

algunas veces a malos entendidos y a la sub-representación de los grupos en los últimos lugares del ranking.

- *Jugando en favor de los más poderosos* –cuando el análisis revela información sobre grupos menos poderosos, existe un peligro debido a que puede llevar a acciones no equitativas por parte de los más poderosos en el proceso.

Muchos de estos desafíos se relacionan con la Caja de Pandora de relaciones de partes interesadas. Aquellos que conducen análisis de poder de las partes interesadas y que abren dichas relaciones deben tomar la responsabilidad de asegurar que las consecuencias no se dejan simplemente abiertas, sino que se vinculan con mecanismos que puedan seguir tratándolas.

Análisis del poder de partes interesadas – una herramienta que también puede ser usada para un trabajo sucio

El análisis de poder de las partes interesadas puede jugar un papel clave en estrategias para organizar y movilizar actividades. Pero así como otras herramientas para trabajar con políticas e instituciones, requiere de tiempo y recursos que con frecuencia son escasos en los pequeños grupos comunitarios. Grandes instituciones como los departamentos gubernamentales, empresas, grandes ONGs y proyectos –interesados en la creación de grandes campañas y estrategias para empujar sus intereses en los procesos de formulación de políticas, están más acostumbrados a usar análisis de poder de las partes interesadas. Estas entidades, que pueden ser amigas u oponentes políticos de los grupos pequeños, podrían ser capaces de usar campañas bien financiadas usando la experticia de asesores y consultores, quienes visualizan diversos escenarios considerando numerosas variables, incluyendo los medios de comunicación, apoyo comunitario, y recursos monetarios, de manera de armar estrategias con múltiples niveles y proteger sus intereses.

En este contexto, el análisis de poder de las partes interesadas busca evaluar los impactos de distintas posiciones en el compromiso, uso y en el soporte de apoyo para una política, a la vez que se minimiza o neutraliza la oposición política. En años recientes se han publicado numerosos libros (ver la lista de lectura adicional) que busca ayudar a las corporaciones a defenderse en caso de un ataque de partes interesadas proveyendo consejo para proteger la reputación de la empresa. También se han desarrollado softwares con ese propósito. Dos de las herramientas más famosas de Windows en ese ámbito son Outrage (Indignación) y PolicyMaker (FormuladordePolítica).

OUTRAGE (<http://www.gest.com.au/outrage.html>) se basa en el supuesto que el manejo del riesgo de la reputación de la empresa dependa tanto de tratar los temas elevados por los críticos así como de su potencial o nivel actual de indignación. Permite a la empresa seleccionar el perfil de fuentes y partes interesadas (incluyendo activistas de comunidades o agencias de gobierno) que tienen las mayores posibilidades de crear la oposición más ruidosa para la empresa. Una vez seleccionados los insumos, genera el nivel de indignación de las partes interesadas que puede ser esperado. Luego, permite a las empresas manipular las variables de insumo para determinar un escenario favorable que minimice el nivel de indignación.

¿Cómo funciona? Usted define una situación que ser controversial, y luego identifica y categoriza a los principales actores como aliados, jugadores neutros, u oponentes. Luego, mapee cómo anotar a las distintas partes interesadas de acuerdo a sus niveles de “poder” o “pasión” (compromiso). Dependiendo de este ranking, usted puede elegir una estrategia apropiada para tratar con esa parte interesada en particular. También determina qué tanto problema podría enfrentar la empresa. OUTRAGE aconseja a las empresas a “desviar” a aquellas parte interesadas que tienen poder pero no pasión, haciendo cualquier cosa para distraerlos hasta que su atención se va hacia otros temas. Aquellas partes interesadas con pasión pero sin poder son “vencidas”, mientras que aquellas que carecen de ambos pueden ser “descartados”. Aquellos que tienen ambos, poder y pasión, la empresa debe “diferirlos” o

ceder a sus demandas.

PolicyMaker (<http://www.polimap.com>) sigue una línea similar – diciendo que ayuda a aquellos que desean influenciar la política, define e identifica el contenido político, jugadores claves, oportunidades y obstáculos, y estrategias, las que pueden ser evaluadas en términos de sus impactos y resultados. Una vez que ha identificado su política, se identifican a las partes interesadas a través de una tabla de “clientes”, de acuerdo a sus perspectivas, posiciones políticas, fortaleza política, y otros factores. Luego, se puede generar una serie de reportes y gráficos que muestran de manera gráfica el panorama y ranquea a los jugadores claves. Ello incluye una comparación entre la política actual y futura, factibilidad y oportunidades, coalición posible y cambios de las redes de trabajo, y en dónde puede estar la oposición potencial. Un Gráfico de Factibilidad permite estimar la relativa fortaleza de sus adeptos versus sus opositores.

En efecto, esto le da la oportunidad de ver cómo las modificaciones en su política propuesta pueden ser cambiadas de manera de comprometer su oposición potencial.

Mientras que PolicyMaker se vende por unos US\$90, el precio de rótulo de OUTRAGE da cierta señal que puede que no haya sido concebido para un uso masivo. Tiene un costo cercano a US\$3,000 por licencia y de US\$36,000 por una licencia corporativa nacional ilimitada. Ambos paquetes se encuentran disponibles en versiones descargables en forma de muestras gratis limitadas.

Fuente: OMB Watch, 1999

Vínculos / fuentes para mayor información

Antes de llevar a cabo análisis del poder de las partes interesadas, la siguiente herramienta podría ser usada productivamente:

- *Mapeo de influencias de partes interesadas*

Complementando el análisis del poder de las partes interesadas, o recogiendo de ciertas áreas que deja fuera, la herramienta *Las cuatro D* podría ser necesaria. Estas herramientas se pueden encontrar en www.policy-powertools.org

Las siguientes *referencias* son útiles:

AusAid. 2000. *The logical framework approach: stakeholder analysis*. AusAid - The Australian Government's Overseas Aid Program.
www.ausaid.gov.au/ausguide/ausguidelines/1-2-6.html

Australia National University. *Stakeholder Analysis: what is it and how is it applied?*
www.anu.edu.au/Forestry/prmwebpage/12/Project/saweb.html

Bendell, J. 2000. *Terms for Endearment: Business, NGOs and Sustainable Development*, Greenleaf Publishing, Sheffield

Colfer, C.J.P. 1995. *Who Counts Most in Sustainable Forest Management?* CIFOR Working paper No.7, Center for International Forestry Research (CIFOR), Bogor

DFID, 1999. *Shaping Forest Management: how coalitions manage forests*. Department for International Development, London.

Dick, B. 1997. *Stakeholder analysis*. www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/stake.html

Environment Council 1999. *Guideline for Stakeholder Dialogue – a Joint Venture*. The Environment Council and Shell International, London

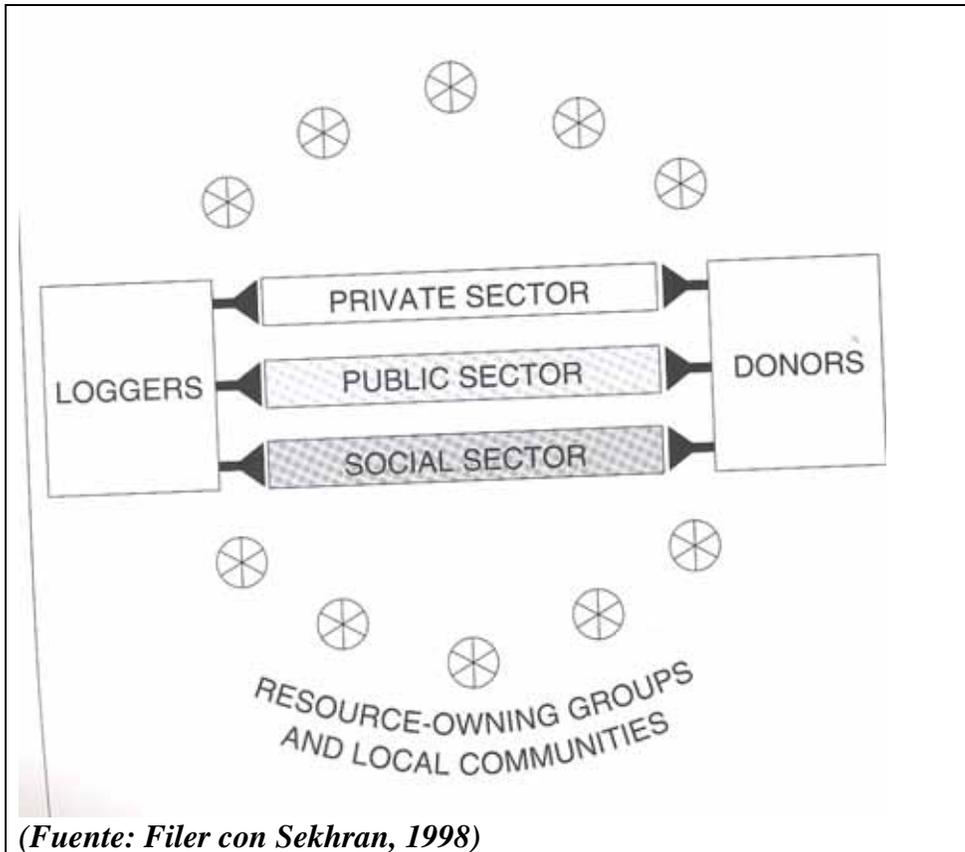
- Filer, C. with Sekhran, N. 1998. *Loggers, donors and resource owners. Policy that works for forests and people series no. 2: Papua New Guinea*. National Research Institute, Port Moresby and IIED, London.
- Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston
- Global Reporting Initiative. 2001. *Sustainability Reporting Guidelines*. www.globalreporting.org
- Greenall, D. and Rovere, D. 1999. *Engaging Stakeholders and Business-NGO Partnerships in Developing Countries: Maximising an Increasingly Important Source of Value*. The Centre for Innovation in Corporate Responsibility, November, USA
- Grimble, R. and Chan, M.K. 1995. *Stakeholder analysis for natural resource management in developing countries: some practical guidelines for making management more participatory and effective*. Natural Resources Forum, Vol.19, No.2
- ISEA. 1999. *Stakeholder dialogue management system standard: AA1000*. Institute of Social and Ethical Accountability, London
- Kotey, E.N.A., Francois, J., Owusu J.G.K., Yeboah, R., Amanor, K. and Antwi, L. 1998. *Falling into Place. Policy that works for forests and people series no.4. Ghana*. IIED, London.
- Kulzick, R.S. 1999. *Stakeholder analysis for business*. Kulzick Associates PA - Consulting Services. www.kulzick.com/Stakehr1.htm
- MacArthur, J.D. 1997. *Stakeholder roles and stakeholder analysis in project planning: a review of the approaches in three agencies - World Bank, ODA and NRI*. Discussion Paper, No.73, Development and Project Planning Centre, University of Bradford, Bradford
- MSG and UNICEF. 1998. *Stakeholder analysis*. Management Science for Health and the United Nations Children's Fund. <http://erc.msh.org/quality/ittools/itstkan.cfm>
- Mayers, J and Bass, S. 1999. *Policy that works for forests and people*. Series overview. International Institute for Environment and Development, London
- Mayers J., Ngalande, J., Bird, P. and Sibale, B. 2001. *Forestry Tactics: lessons learned from Malawi's National Forestry Programme*. Policy That Works for Forests and People series No.11, International Institute for Environment and Development, London
- ODA. 1995. *Guidance note on how to do stakeholder analysis of aid programmes*. Social Development Department, Overseas Development Administration, London
- OMB Watch. 1999. *Policy making software*. (OMB is the US White House Office of Management and Budget). www.ombwatch.org/npt/nptalk/mar2000/stakehld.html
- World Bank. *Conducting a stakeholder analysis*. Technical Note 9. Poverty Reduction Strategy Formulation. www.worldbank.org/participation/tn9.htm

Apéndice. Ejemplos y casos de estudio

1. Las partes interesadas en la política forestal en Papua Nueva Guinea - un elenco de personajes en un teatro-drama social

Una forma útil de considerar el rango de partes interesadas es percibirlos como un “elenco de personajes” dentro de un teatro-drama social. Este enfoque fue usado por Filer con Sekhran (1998) en un análisis del proceso de la política forestal en Papua Nueva Guinea, en donde los personajes de la obra son políticos, funcionarios públicos, la industria, ONGs, donantes y propietarios de recursos locales. “Algunos personajes son más ruidosos que otros y el proceso nacional de política se centra en una lucha entre la industria maderera y un lobby de los donantes por los corazones y mentes de los propietarios de los recursos. Los dos primeros personajes son los que tienen las voces más decididas, mientras que el último se roba la escena. La debilidad de los otros tres personajes refleja el hecho de que en Papua Nueva Guinea casi todos son propietarios de recursos, y por lo tanto se representan a sí mismos cuando coquetean con el personaje del político, el funcionario público y la ONG. El tema de la obra es el “manejo forestal sustentable” pero la trama se desarrolla en torno a la relación entre los políticos del pueblo de Malanesian y los intereses divergentes de una variedad de forasteros”.

La política forestal como un “tiro de la cuerda” entre partes interesadas

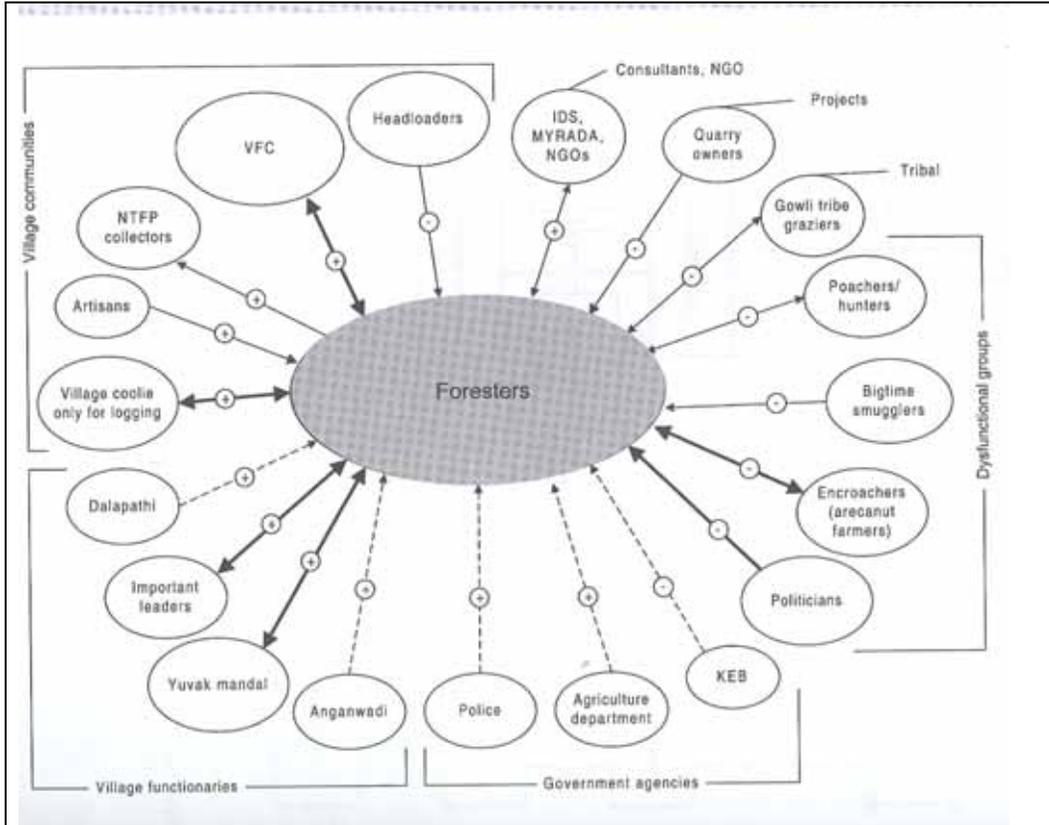


(Fuente: Filer con Sekhran, 1998)

	SECTOR PRIVADO	
MADEREROS	SECTOR PUBLICO	DONANTES
	SECTOR SOCIA	
GRUPOS PROPIETARIOS DE RECURSOS Y COMUNIDADES LOCALES		

El analista debe considerarse a sí mismo como otro personaje de la obra. Así como el resto del elenco, nosotros no tenemos todo el conocimiento sobre los deseos, necesidades y objetivos, de todas las partes interesadas en el proceso político –sólo podemos presentar un rango de interpretaciones posibles, o fragmentos de diálogos en que las partes interesadas se comunican entre sí dicho conocimiento.

2. Las relaciones de partes interesadas con el Departamento Forestal de Karnataka



(Fuente: DFID, 1999)

Personas dedicadas a la actividad forestal

IDS, MYRADA, NGOs = IDS, MYRADA, ONGs (Consultores, ONGs)

Quarry owners = Propietarios de canteras (Proyectos)

Gowli tribe graziers = Tribus Gowli pastoriles (Tribales)

[Dysfunctional groups] [Grupos disfuncionales]

Poachers/hunters = Cazadores/pescadores

Bigtime smugglers = Contrabandistas

Encroachers (arecanut farmers) = Usurpadores (agricultores de nuez areca)

Politicians = Políticos

[Government agencies = Agencias Gubernamentales]

KEB = KEB

Agricultural department = Departamento Agrícola

Police = Anganwadi

[Village functionaries = Funcionarios de Pueblo]

Important leaders = Líderes importantes

[Village communities = Comunidades de pueblo]

Village coolies only for logging = Pueblo coolie sólo para cortar madera

Artisans = Artesanos

NTFP collectors = Recolectores de PFNM

Headloaders = "Headloaders" (Portadores de carga con la cabeza)

Este diagrama fue preparado por un grupo de gente dedicada a la actividad forestal en el Estado de Karnataka, India. Muestra el amplio grupo de partes interesadas reconocidos por este grupo. A cada grupo de partes interesadas se le ha asignado un círculo, y las flechas indican la relación con el grupo de gente dedicada a la actividad forestal – lo grueso y dirección de la línea ilustran la fortaleza y dirección de la influencia de un grupo sobre otro. Los signos más o menos denotan si la influencia es positiva o negativa. En otros diagramas los tamaños de los círculos se pueden ajustar para ilustrar la importancia de un grupo o el número de personas en él. Los vacíos o superposiciones entre círculos pueden significar cercanías, distancias o relaciones. Las líneas entre grupos de partes interesadas pueden ilustrar sus relaciones, mientras que los tipos de líneas pueden indicar cuando la relación es formal o informal, etc. La mayor fortaleza de estos diagramas radica en su desarrollo. El cortar círculos de papel o de otros materiales puede ser usado en su preparación y los participantes no necesitan tener un alto nivel de educación para participar. Es probable que numerosos temas espinudos salgan de la discusión sobre el desarrollo del diagrama y el resultado es una clara e inmediata representación de relaciones claves que pueden ser bastante útiles para provocar mayor debate.

3. Análisis del poder de las partes interesadas para una decisión particular

Dibuje un cuadro

Prepare un cuadro como este:

Partes interesadas	Escriba el objetivo aquí				Acciones
	Actitud		Influencia		
	Est.	Conf.	Est.	Conf.	

Est. = estimación Conf. = confianza

Lista de partes interesadas

Identifique a una lista de partes interesadas. Pueden ser individuos o grupos de partes interesadas o una combinación. Si las partes interesadas pueden ser tratadas como un grupo, use grupos. Lo forma más efectiva de hacerlo es listar la mayor cantidad posible de partes interesadas sobre una hoja de trabajo de papel. Luego, trasládela a la columna izquierda del cuadro. Podría ser de ayuda el listarla en algún cierto orden de importancia. (Usted puede cambiar de parecer respecto de su importancia después de este análisis)

Actitud estimada y confianza

Entre las columnas 2 a 5, trabaje a través de la pagina. Registre sus estimaciones en las siguientes columnas. En orden, son:

Columna 2: Su mejor estimación de la actitud de las partes interesadas, desde una de apoyo hasta una de oposición. Se puede usar una categoría de cinco códigos:

- ++ fuertemente a favor
- + débilmente a favor
- o indiferente o indeciso
- débilmente opuesto
- fuertemente opuesto

Columna 3: Qué tanta confianza tiene en su estimación de la columna 2. Aquí puede usar:

- / (un tick) para confianza plena
- ? para confianza razonable (talvez le falta alguna información o tiene dudas sobre interpretación)
- ?? para una suposición informada

??? para una suposición loca o fantasiosa

A no ser que el grupo logre un acuerdo de forma inmediata, se garantiza de al menos un signo de interrogación

Columna 4: su mejor estimación sobre la influencia del grupo de interés. Usualmente una categoría de tres códigos es suficiente:

A Alta; esta persona o grupo tiene poder de veto, formal o informalmente

M Media; a lo mejor usted podría lograr sus objetivos a pesar la oposición de esta persona o grupo, pero no fácilmente

B Baja; esta persona puede hacer poco para influenciar los resultados de las acciones que usted planea

Columna 5: Qué tanta confianza tiene en su estimación de la columna 4. Puede usar los mismos códigos que en la columna 2.

Planee estrategias

Planee sus estrategias para acercarse e involucrar a cada persona o grupo. Sus estimaciones de las columnas 2 a 5 le ayudarán en esto. Su estrategia está escrita en la columna 6. Por lo general, toma la forma de obtener mas información, o de involucrar a la parte interesada en el planeamiento del cambio. En general, los signos de interrogación indican la necesidad de mayor información. Mientras más signos de interrogación, y mayor influencia la persona tenga, mayor será la necesidad. En algunas ocasiones elegirá acercarse a la persona involucrada. En otras en cambio, preferirá acercarse a otro al cual se asume que conoce sobre la actitud e influencia de la persona. En general, una alta influencia indica una necesidad de involucrar a la persona de alguna forma. (O, si elige no hacerlo, y ellos son opositores, podría elegir el encontrar alguna forma de neutralizar su influencia). Los grupos o personas que requieren mayor atención son aquellos que son influyentes y opositores. Para involucrarlos, debe decidir en qué medida. Por ejemplo, involucrarlos sólo como informantes; para consulta; involucrarlos directamente en la toma de decisiones; como co-investigadores o co-actores; o categorías similares.

(Source: Dick, 1997)

4. Análisis de partes interesadas para un proyecto

El siguiente ejemplo es sobre la base de un análisis del poder de las partes interesadas realizado para un proyecto de una agencia de ayuda con el gobierno local. Sin embargo, se ha hecho general para evitar develar confianzas.

El análisis del poder de las partes interesadas provee una evaluación general del rango de intereses identificados durante el diseño del proyecto. Las partes interesadas se listan en la Tabla más abajo con un resumen de sus intereses y la evaluación de su impacto. Las partes interesadas se clasifican como sigue:

- *Partes interesadas primarias directas* que son los principales beneficiarios del proyecto
- *Partes interesadas primarias indirectas* que no son beneficiarios directos pero se verán afectados por el proyecto
- *Partes interesadas secundarias* el resto de las partes en el proceso

El listado de partes interesadas en la Tabla ha sido clasificado, según su importancia e influencia comparativa. Ello se muestra en la figura debajo de la Tabla. La importancia se evalúa en términos de sus roles en el logro de los objetivos y resultados del proyecto. La influencia se juzga en términos del poder que ellos pueden ejercer sobre el proceso y productos del proyecto.

Aquellas partes interesadas de alta importancia para el proyecto, pero de baja influencia –mostradas en el casillero A de la figura –incluyen miembros del personal de las organizaciones que ejecutan el proyecto y que son responsables de la implementación del proyecto pero no necesariamente de la toma de decisiones. Los proveedores de servicios también se incluyen pues ellos harán una contribución invaluable al trabajo del proyecto, pero no serán capaces de alterar la forma en que se diseña o implementa en forma sustancial.

En el casillero B, están las partes interesadas con un alto grado de influencia e importancia en el éxito del proyecto e incluyen al ministro, los administradores *Senior* de los equipos de las organizaciones ejecutoras, autoridades locales seleccionadas para estudios pilotos y los departamentos provinciales de los gobiernos locales.

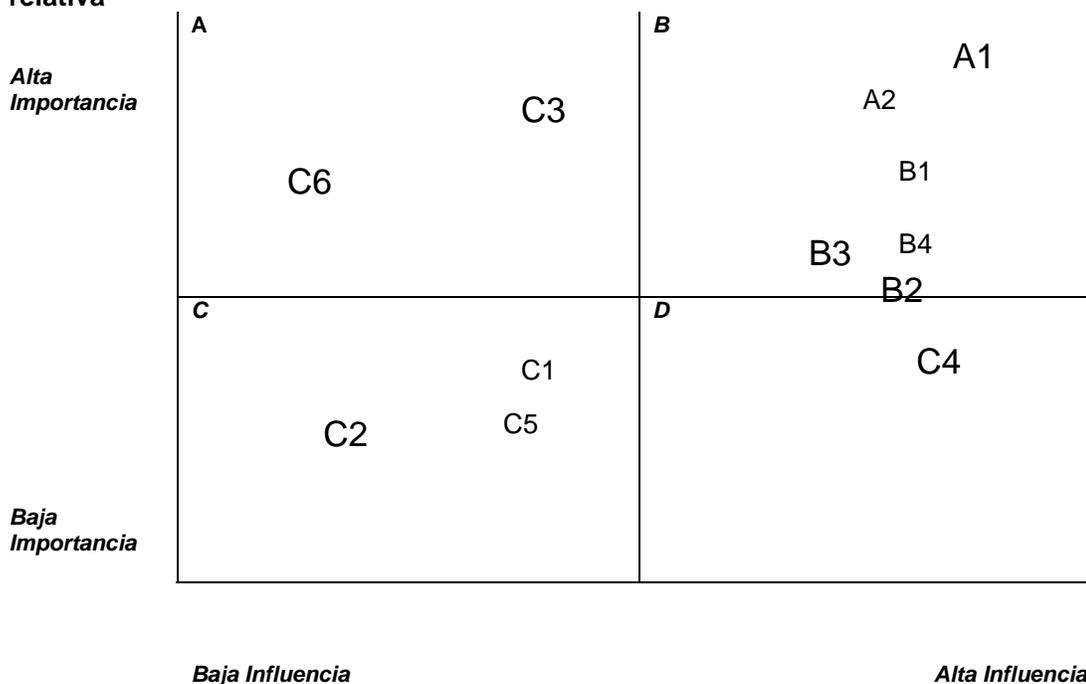
Las partes interesadas con influencia, pero de menor importancia para el logro del propósito y los resultados del proyecto se agrupan en el casillero D.

El grupo final de partes interesadas, en el casillero C, representa a los menos importantes y de menor influencia. Sus intereses deben ser monitoreados para asegurar que (a) sus intereses no sean adversamente afectados y (b) su importancia e influencia no se ve alterada debido a un cambio de circunstancias.

PARTE INTERESADA	INTERESES CLAVES	IMPORTANCIA PARA EL PROYECTO	INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO	PARTICIPACION
Primarios directos				
Ministro	<ul style="list-style-type: none"> Asegura que el proceso de transformación del gobierno local sea completo Consolida la estructura y sistemas dentro del sector Asegura gobernabilidad co-operativa 	Alta. Proveerá liderazgo general y apoyo político	Alta. Tendrá influencia en todos los aspectos de la política	Responsable de la implementación general del proyecto.
Administradores Senior de los equipos de las organizaciones ejecutoras de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Finaliza toda la legislación, regulación y sistemas relevantes para proveer un marco de implementación Acelera el proceso de implementación Provee fortalecimiento de capacidades en las provincias y autoridades locales 	Alta. Proveerá liderazgo general y apoyo político	Alta. Tendrá influencia en todos los aspectos de la política	Responsable de la implementación general del proyecto.
Primarios indirectos				
Autoridades locales	<ul style="list-style-type: none"> Socios para pilotear nuevos sistemas Acelera el cambio dentro de su propia administración Cumple con requerimientos nacionales 	Alta. Proveerá sitios para la implementación y el piloteo	Alta. Será responsable de la implementación y éxito de los proyecto pilotos	Beneficiarios de una implementación exitosa del proyecto. Será consultado e involucrado a través de asociaciones municipales
Asociación de autoridades locales	<ul style="list-style-type: none"> Representa intereses del gobierno local organizado Acelera el cambio en el programa 	Alta. Proveerá insumos a todos los sistemas y lineamientos desarrollados	Alta. Tendrá influencia en todos los sistemas y lineamientos	Consulta sobre todos los aspectos del diseño y piloteo
Cambio en el manejo de programa del gobierno local	<ul style="list-style-type: none"> Provee un marco de coordinación para programas de donantes Provee insumos sobre usos de los fondos de los donantes 	Alta. Integrará el aprendizaje de lecciones a través de todos los proyectos y pilotos	Mediana. Proveerá insumos para la coordinación y resultados del proyecto	Aprendizaje de lecciones directamente a través de él
Departamentos provinciales del gobierno local	<ul style="list-style-type: none"> Implementan sistemas y marcos nacionales Proveen apoyo directo a autoridades locales 	Alta. Proveerá apoyo y coordinación para la implementación	Alta. Tendrá influencia en la naturaleza del apoyo provisto	Incluido en estructuras de consulta

PORTE INTERESADA	INTERESES CLAVES	IMPORTANCIA PARA EL PROYECTO	INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO	PARTICIPACION
C. Secundarios				
Otros departamentos provinciales del gobierno local	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio exitoso en el sistema de gobierno local • Colaboración en procesos conjuntos, 	Bajo. Proveerá mecanismo de apoyo para las organizaciones ejecutantes del proyecto cuando sea relevante	Bajo. Sólo cooperación, no puede intervenir	Consultado cuando sea necesario. Informado a través de actualizaciones regulares
Miembros del Parlamento y de Distritos Provinciales	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio exitoso en el sistema de gobierno local 	Bajo. Sólo proveerá un insumo limitado al proyecto	Bajo. Sólo cooperación, no puede intervenir	Consultado cuando sea necesario
Proveedores de servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Logro de resultados cuando se requieren • Proveen asistencia apropiada para la implementación de proyectos 	Alto. El éxito del proyecto depende de su desempeño	Mediana. Responsable por los resultados del proyecto pero puede ser eliminado por bajo desempeño	Involucrado en el producir los resultados del proyecto
Trabajo organizado	<ul style="list-style-type: none"> • Protección de los intereses de los miembros, por ejemplo, pérdida de trabajos 	Bajo. Ayudará a determinar ciertos cursos de acción en el proyecto piloto	Alta. Si es de apoyo puede facilitar el éxito del proyecto	Consulta e involucramiento en puntos clave de la implementación
ONGs, CBOs y otras estructuras comunitarias	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboran en la implementación de procesos • Provee servicios para las autoridades locales 	Bajo. Participará en proyectos pilotos	Baja. Proveerá insumo a través de proyectos pilotos pero sin impacto directo	Involucramiento durante el proyecto piloto
Personal del proyecto de las organizaciones ejecutoras	<ul style="list-style-type: none"> • Logro exitoso de resultados • Construcción de capacidades a través de la implementación del proyecto • Habilidad de lidiar con sistema nuevos frente a demandas cambiantes • Resistente a nuevos sistemas y enfoques 	Alta. Estará directamente involucrado en la implementación	Baja. No puede cambiar ni la estructura ni el proceso del proyecto.	Involucrado en la implementación del proyecto.

Clasificación de las partes interesadas según su influencia e importancia relativa



INDICE

Partes Interesadas Primarias		Partes Interesadas Secundarias	
A1	Ministro	C1	Otros departamentos provinciales del gobierno local
A2	Administradores Senior de los equipos de las organizaciones ejecutoras de proyectos	C2	Miembros del Parlamento y de Distritos Provinciales
B1	Autoridades locales	C3	Proveedores de servicios
B2	Asociación de autoridades locales	C4	Trabajo organizado
B3	Cambio en el manejo de programa del gobierno local	C5	ONGs, CBOs y otras estructuras comunitarias
B4	Departamentos provinciales del gobierno local	C6	Personal del proyecto de las organizaciones ejecutoras

5. Mapeando el poder y el potencial de las partes interesadas en el Programa Forestal Nacional de Malawi

La Unidad de Coordinación para el Programa Forestal Nacional (PFN) de Malawi reconoció que las partes interesadas tienen distintos niveles de poder para emprender acciones. También trató de proponer la idea que las partes interesadas varían en su importancia o potencial para el bien forestal y los medios de vida. El potencial para el bien forestal y los medios de vida radica en factores tales como: conocimiento del manejo forestal, proximidad a los bosques, dependencia de los bienes y servicios forestales, empresa forestal viable, vínculos culturales con los bosques, y derechos existentes. Algunas partes interesadas tienen un potencial considerable para lograr el bien forestal y los medios de vida, pero tienen poco poder para hacerlo. Otras, en contraste, tienen bajo potencial, pero considerable poder. Para provocar el debate en las reuniones con múltiples partes interesadas, la Unidad de Coordinación desarrolló un "ranking" de grupos de partes interesadas básico de acuerdo a

su poder y potencial. La siguiente tabla y diagramas muestran los resultados. En la tabla, se listan las principales partes interesadas actuales, y luego se da un ranking indicativo de acuerdo a las siguientes líneas:

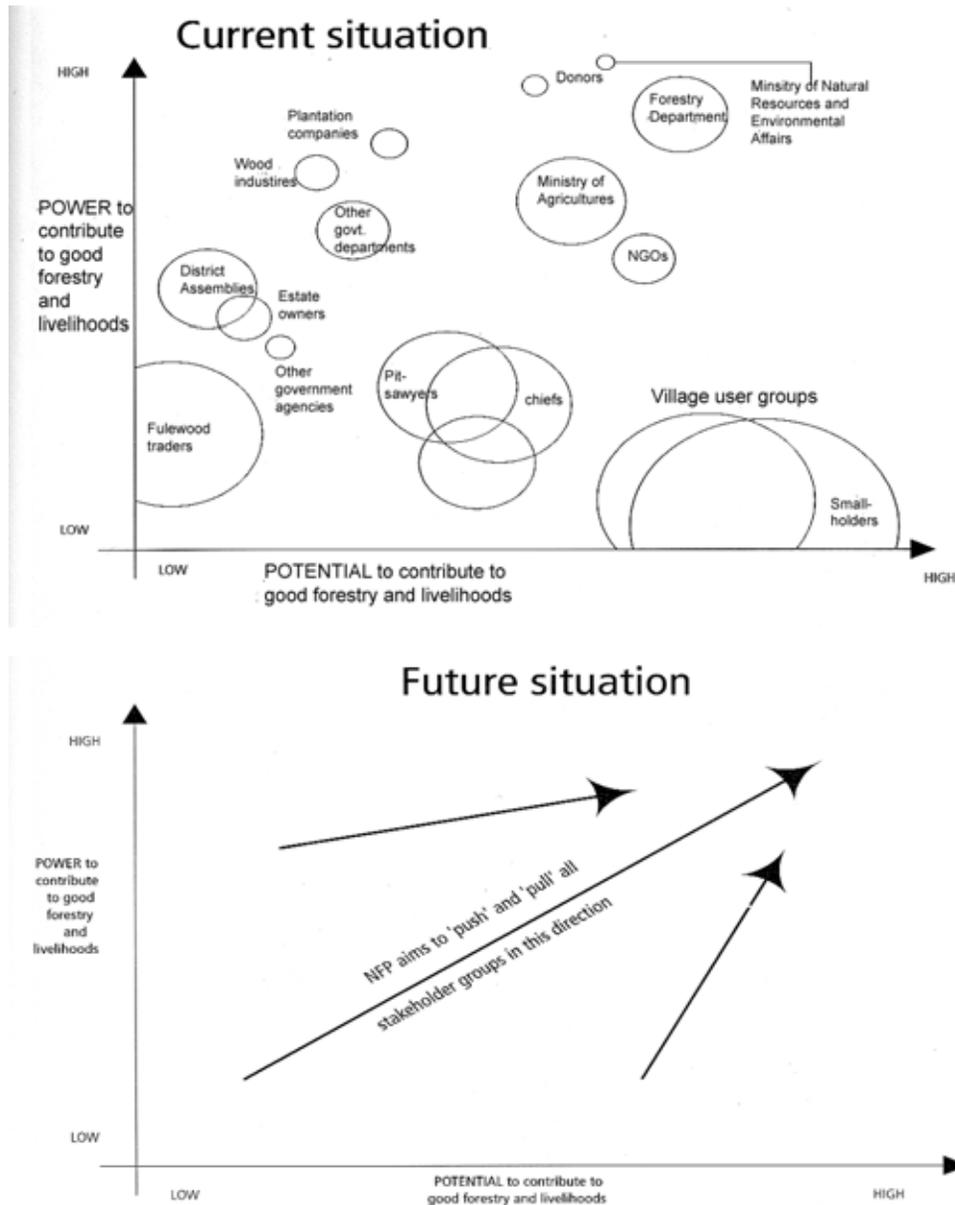
- *Tamaño* del grupo (17 = el más grande, 1 = el más pequeño): una indicación del número de personas en cada grupo
- *Potencial* para contribuir al bien forestal (17 = el más alto, 1 = el más bajo): una indicación de la contribución que cada grupo podría hacer, dado su tamaño, rol actual, nivel de conocimiento y experticia – si tienen ellos el poder para hacerlo
- *Poder* para contribuir al bien forestal (17 = el más alto, 1 = el más bajo) una indicación del poder que actualmente tiene cada grupo para contribuir

Ranking del poder y potencial de los grupos de partes interesadas para contribuir al bien forestal (por la Unidad de Coordinación de PFM)

Grupo de Partes Interesadas	Tamaño del Grupo	Potencial para contribuir al bien forestal	Poder para contribuir al bien forestal
Pequeño agricultores	17	17	1
Usuarios y grupos comunitarios organizados (por ejemplo CPMRNs)	16	16	2
Vendedores y comerciantes de leña y carbón vegetal	15	1	4
Jefes y autoridades tradicionales	14	10	5
Aserradores	13	8	6
Pequeñas empresas de PFM	12	9	3
Ministerio de Agricultura	11	12	12
Asambleas de Distritos	10	2	9
Departamento Forestal	9	15	15
Otros departamentos: Departamento de Parques Nacionales y Vida Salvaje, Departamento de Asunto Ambientales, Departamento de Energía	8	6	11
Propietarios Estatales (tabaco)	7	3	8
ONGs	6	14	10
Industriales de la madera	5	5	13
Empresas de plantaciones (madera, caucho, té)	4	7	14
Otras agencias gubernamentales: la Agencia de /promoción de Inversiones de Malawi, Comisión de Privatización	3	4	7
Donantes	2	11	16
Ministerio de Recursos Naturales y Asuntos Ambientales	1	13	17

La figura de abajo es un intento por mostrar esos ranking visualmente. En la figura, los distintos grupos de partes involucradas en los bienes y servicios forestales de Malawi se muestran en círculo –a mayor tamaño del círculo, mayor el número de personas en el grupo. Los centros de los círculos están marcados en los dos ejes –poder y potencial.

Grupos de partes interesadas: tamaño, potencial y poder para contribuir al bien forestal y a los medios de vida



La figura muestra la escala y dirección del desafío para la PFN –empujar y jalar a las partes interesadas para encajar el poder con potencial. Si lo que se quiere es avanzar hacia una mejor actividad forestal y medios de vida, algunas partes interesadas necesitarán ser empoderadas para hacer contribuciones más positivas, mientras que otras necesitarán ser restringidas de manera de evitar contribuciones destructivas.

(Fuente: Mayers *et al*, 2001)