



Los actores locales de 'CEPRODIH' se reúnen en Montevideo, Uruguay.

MANUAL 1

MÓDULO 4

Herramienta para una planificación de proyectos efectiva en el desarrollo comunitario

Análisis de las Partes Interesadas

Una herramienta esencial para una planificación de proyectos efectiva es el Análisis de las Partes Interesadas. Es una herramienta utilizada por las organizaciones para identificar a las personas relacionadas con un proyecto y ayudar a desarrollar estrategias para involucrar a estas personas de la manera correcta. En la mayoría de los contextos los proyectos de desarrollo comunitario tendrán una amplia variedad de actores.

Por esto, identificar de forma específica estas partes interesadas es esencial para clarificar su rol y relación, así como para determinar la variedad de intereses de los que tendrás que rendir cuentas cuando desarrolles o implementes tu proyecto.¹



Descargar Recursos

Para completar este módulo, utiliza

- 'Recurso 9 – Análisis PESTLE', p103
- 'Recurso 10 – Clasificando el marco de las partes interesadas', p104
- 'Recurso 11 – Análisis de la Importancia y la Influencia', p105
- 'Recurso 12 – Marco del Análisis de las Partes Interesadas', p107

Utiliza estos recursos como guías cuando estés planeando tu propio proyecto.

¹Kammi Schmeer. "Stakeholder Analysis Guidelines." WHO

¿Qué es una parte interesada?

Una parte interesada es alguien que tiene algo que ganar o perder debido a tu proyecto. Pueden clasificarse generalmente en tres amplias categorías:

Actor clave:

Personas, grupos o instituciones que pueden influenciar significativamente o son especialmente importantes para el éxito de tu proyecto.

Actor primario:

Personas o grupos a los que impacta directamente tu proyecto. Estos pueden ser:

- Beneficiarios – Impactados de forma positiva
- Perjudicados – Impactados de forma negativa

Actor secundario:

Todas las demás personas o grupos que tienen algo en juego o algún interés en el proyecto propuestos o les impacta tu proyecto indirectamente.

Las partes interesadas pueden ser internas o externas al proyecto en sí:

Internas –

Personas o grupos a los que les impacta directamente o son parte del equipo implementador o del proceso de diseño participativo

Externas –

Personas o grupos que no están involucradas directamente en el diseño del proyecto, pero que tienen influencia sobre su éxito o que les impacta indirectamente (gobierno, otras ONGs)



Consejo Práctico

Las partes interesadas en todas las categorías pueden verse afectadas tanto positiva como negativamente – es importante identificar tus posibles detractores para que puedas encontrar estrategias para ayudar a convencerlos del proyecto.

Un análisis de las partes interesadas te ayudará a:

- Identificar las partes interesadas para un programa o proyecto, incluyendo tanto detractores como defensores potenciales;
- Identificar posibles obstáculos a la implementación del proyecto;
- Agrupar a las partes interesadas por su nivel de influencia, qué es importante para ellas y/o en qué pueden contribuir al proceso;
- Entender cómo puedes involucrar a las partes interesadas para fomentar la apropiación local del proyecto y crear un proyecto de desarrollo sostenible.

¿Quién debe estar involucrado para llevar a cabo un Análisis de las Partes Interesadas?

Aunque el proceso de lluvia de ideas inicial puede tener lugar en tu equipo, un Análisis de las Partes Interesadas es predominantemente un proceso participativo que es más fructífero consultando directamente con las partes interesadas reales. Una Buena manera de empezar tu enfoque participativo es realizar grupos focales o talleres con los actores primarios más evidentes. Estas sesiones son importantes porque llevarán al crecimiento orgánico de tu lista de partes interesadas; cuando los beneficiarios locales identifiquen a partes interesadas que pueden no haber sido evidentes para tu equipo inicialmente. Estar abierto a las aportaciones de los beneficiarios y de la comunidad en general es la mejor oportunidad para identificar a todos los actores relevantes y considerar cualquier conexión, desafío y oportunidad previamente inesperada.

Crear un Análisis de las Partes Interesadas en 4 Sencillos Pasos

PASO 1

HACER UNA LLUVIA DE IDEAS SOBRE GRUPOS DE ACTORES DENTRO DE TU EQUIPO

PASO 2

IDENTIFICAR CATEGORÍAS DE ACTORES Y ENTENDER POR QUÉ SON IMPORTANTES

PASO 3

PRIORIZAR A TUS ACTORES

PASO 4

ENTENDER TUS ACTORES CLAVE

PASO 1
HACER UNA LLUVIA DE IDEAS
SOBRE GRUPOS DE ACTORES
DENTRO DE TU EQUIPO

El primer paso es identificar a los actores primarios evidentes dentro de tu equipo del proyecto. Una vez que hayas identificado a los actores evidentes, es hora de ir a la comunidad y consultar directamente con tantos actores como sea posible como se ha descrito anteriormente.

- Las mejores técnicas para recopilar información son los talleres, grupos focales, discusiones y entrevistas individuales.
- Aunque la viabilidad de visitar a todos los actores puede plantear dificultades significativas, no consultar a los actores clave puede sesgar el análisis y poner en riesgo la efectividad de tu proyecto.
- Otra manera en que puedes contactar actores es a través del correo electrónico, Skype, llamada de teléfono o redes sociales.

Una herramienta útil para ayudar en el proceso de lluvia de ideas para identificar a los actores es el modelo PESTLE. Éste puede ayudarte al pensar en posibles categorías donde puedan existir actores relevantes para tu proyecto.



Descargar
Recurso

Puedes encontrar una plantilla para esta herramienta en: **Recurso 9 – Análisis PESTLE**, que está disponible para descargar junto con este módulo en nuestra página web. Puedes utilizar este recurso como guía cuando estés planeando tu propio proyecto.

Político Ejemplo:

- Departamentos gubernamentales pertinentes que han podido proporcionar financiamiento
- Grupos de influencia pertinentes que pueden promover o manifestarse en contra de tu proyecto, como por ejemplo un grupo religioso presionando contra un proyecto de planificación familiar

Económico Ejemplo:

- Agencias de financiación o donantes que pueden apoyar tu trabajo
- Negocios locales que pueden recibir más (o menos) negocio debido a tu proyecto, como prestamistas existentes que pueden ser afectados negativamente por un proyecto de micro-financiamiento

Social/Culture Ejemplo:

- Grupos culturales o étnicos específicos que pueden estar empoderados o marginalizados
- Grupos de género que pueden reaccionar de forma diferente a tu proyecto, como varones que no perciban favorablemente un proyecto para promover la independencia económica de las mujeres

Tecnológico Ejemplo:

- Compañías cuyo equipo necesites adquirir
- Comerciantes especializados que se necesiten para reparar equipos rotos

Legal Ejemplo:

- Departamentos de gobierno que pueden necesitarse para “aprobar” proyectos locales

Medioambiental Ejemplo:

- Hay una creciente escuela de pensamiento que dice que el medioambiente en sí mismo (y cómo éste se beneficia o se ve afectado por tu proyecto) debe ser considerado un actor en sí mismo
- Puede no ser relevante para todos los proyectos. Sin embargo, para un proyecto que promueve la cocina con energía solar, uno puede considerar el medioambiente local como un actor, puesto que la madera ya no se necesitará para cocinar

STEP 2
IDENTIFICAR CATEGORÍAS DE
ACTORES Y ENTENDER POR QUÉ
SON IMPORTANTES

Una vez que tengas tu lista de actores, es hora de empezar a situarlos en tres categorías principales: Actores clave, primarios o secundarios.

En este paso, es importante empezar a pensar sobre por qué y cómo cada persona o grupo es un actor en tu proyecto. Al lado de cada actor, anota los intereses específicos que pueden tener en el proyecto y si es probable que sea un interés positivo o negativo.



Ejemplo: En este módulo, usaremos el ejemplo de un programa de préstamos para ayudar a agricultores rurales en Etiopía a mejorar sus sistemas de irrigación para explorar el uso del análisis de las partes interesadas.

| Actores | Interés en el proyecto | ¿Interés positivo o negativo? |
|---|---|--|
| Actores clave: | | |
| • Proveedores de sistemas de irrigación | Aumento de las ventas como proveedores de tecnología de irrigación | + (venden más productos) |
| • Funcionarios del gobierno local | Oportunidad de una economía local más fuerte y una mayor seguridad laboral para los agricultores rurales | ¿? (Probablemente positivo, pero depende de la agenda política) |
| Actores primarios: | | |
| • Agricultores rurales | Mayor capacidad para obtener ingresos | + |
| • Trabajadores locales que construyen sistemas | Mayor capacidad para obtener ingresos | + |
| • Comunidad local | Mayor oferta y un acceso más sostenible a alimentos frescos | + |
| Actores secundarios: | | |
| • Vendedores del Mercado | Aumento del acceso a productos y una mayor oferta que disminuye el precio de compra del agricultor | + (sin embargo, puede haber algunos efectos negativos de que el aumento en la oferta incremente la competencia) |
| • Importadores de alimentos | Reducción de ventas debido a un aumento en la oferta local | - |
| • Otros prestamistas | Reducción en el comercio | - |
| • Otras ONGs relacionadas con el suministro de agua/ agrícola | Oportunidad de colaboración para apoyar a la comunidad local, sin embargo, puede percibir el proyecto como una competencia | +/- (dependiendo de la relación) |
| • Gobierno General | Oportunidad de impuestos sobre la tecnología agrícola importada. Impactos desconocidos sobre los programas agrícolas nacionales existentes y sistemas de suministro de alimentos. | +/- (aumento de los impuestos, menor dependencia de la asistencia social, sin embargo, es posible que al gobierno nacional no le guste que las ONGs empoderen a los locales) |
| • Local Journalists | Reporteros de asuntos actuales en la comunidad | +/- (dependiendo de su opinión del proyecto) |

PASO 3
PRIORIZAR A TUS
ACTORES

Lo siguiente que tienes que hacer es calificar a tus actores en relación a su importancia e influencia.

- **Importancia** – la prioridad otorgada a satisfacer las necesidades e intereses de cada actor.
- **Influencia** – El grado de poder que tiene el actor sobre la planificación e implementación de la intervención/actividad.



Consejo Práctico

Las opiniones e influencia de los actores más poderosos e influyentes pueden ayudar a moldear tu proyecto. Incluirlos pronto en tu planificación y diseño hace más probable que te apoyen y que te ofrezcan sus valiosas aportaciones.

A menudo, encontrarás que los actores más importantes pueden tener muy poca influencia en el éxito del proyecto y viceversa. Aunque esto puede ser frustrante cuando intentas rendir cuentas a diferentes actores, una comprensión detallada de estas dinámicas de poder te ayudará a centrar tu atención donde más se necesita.

Ejemplo: Un análisis de importancia e influencia de los actores pertinentes en un programa de irrigación en Etiopía.

| Actores | Importancia (1-5) | Justificación | Influencia (1-5) | Justificación |
|---------------------------------|-------------------|---|------------------|---|
| Proveedores de irrigación | 3 | Importancia secundaria – esperamos fomentar el desarrollo sostenible de las tecnologías | 5 | Establecen el precio y la disponibilidad del equipo necesario |
| Funcionarios del gobierno local | 2 | Esperamos fortalecer la gobernanza local, sin embargo, no son el énfasis del proyecto | 5 | Sin aprobar el proyecto para el acceso al agua, éste no puede avanzar |
| Agricultores rurales | 5 | Objetivo primario para todas las actividades | 3 | Pueden presionar juntos por un cambio |
| Trabajadores locales | 4 | Son importantes los beneficiarios secundarios de las actividades, impulsando la economía local | 2 | La mano de obra no cualificada se puede encontrar en otro lugar |
| Comunidad local | 4 | Beneficiarios primarios más amplios para todas las actividades | 2 | Proyecto dirigido a los agricultores y no a la comunidad en general |
| Vendedores del mercado | 3 | Clase media local. No son beneficiarios primarios, sin embargo, son importantes para fortalecer la economía local | 3 | Podría disminuir el precio de compra para los agricultores dado el aumento en la oferta |
| Otros prestamistas | 1 | No son el objetivo de este proyecto | 2 | Podrían inundar la oferta potencialmente y hacer disminuir los precios locales todavía más, pero es poco probable |
| Otros prestamistas | 1 | No son el objetivo de este proyecto | 4 | Podrían bloquear a los agricultores de adquirir préstamos en el futuro, disminuyendo la estabilidad económica |
| Otras ONGs | 2 | El proyecto no interactúa directamente con otros proyectos en la región. | 2 | Podrían ofrecer apoyo para aumentar la aceptación del proyecto |
| Gobierno General | 2 | Satisfacer los intereses del gobierno en general no es una prioridad del proyecto | 3 | Podría poner en peligro al proyecto si los permisos de importación para la tecnología son retenidos |
| Periodistas | 1 | Satisfacer los intereses de los periodistas locales no es importante para el éxito del proyecto | 2 | Pueden ofrecer promoción, pero tienen poca influencia sobre la ejecución del proyecto |

Visualizar la Importancia e Influencia de tus actores:

Una vez que has identificado la importancia e influencia de los diferentes actores, puedes utilizar una **tabla de Influencia/Importancia** para organizar visualmente a los actores según su influencia (poder) e importancia en tu proyecto. Con este análisis, puedes evaluar cuán influyente serán los actores en tu proyecto y deducir la estrategia de cooperación adecuada.

La tabla se divide en cuatro áreas clave siendo los actores que se sitúan en la parte superior derecha los más importantes para el éxito de tu proyecto. Será importante crear estrategias para asegurarte de que estos actores apoyen tu proyecto. A veces, esto será en la forma de relaciones existentes que tu equipo pueda tener sobre actores influyentes; en otras ocasiones, puede significar identificar conexiones importantes que se necesitan hacer para facilitar tu trabajo.

Basándote en las posiciones de los actores dentro de la matriz, puedes determinar más adelante el enfoque y modelo de cooperación para cada actor.

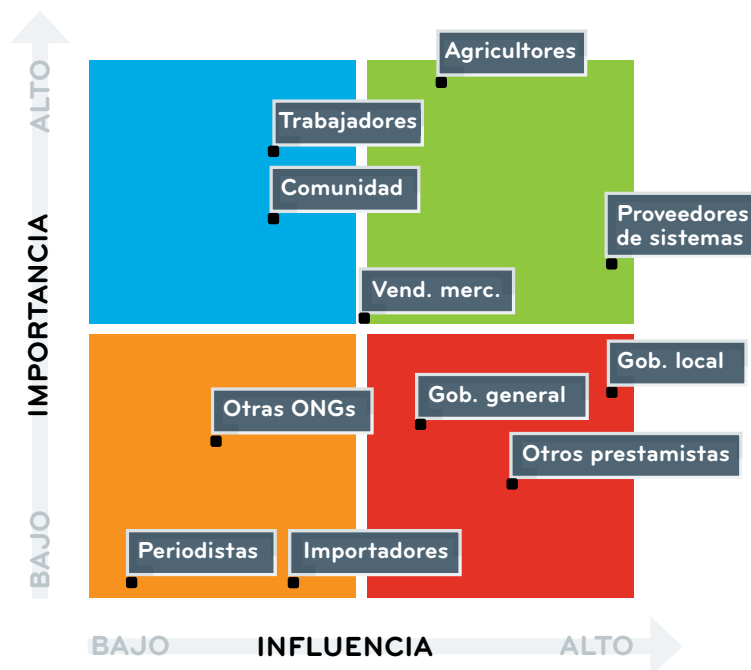


Consejo Práctico

Utilizar una tabla de importancia/influencia es una buena forma de verificar si has identificado correctamente a tus 'actores clave'. Éstos estarán normalmente en la parte superior derecha de tu gráfica en el segmento de 'actores clave'. Si observas que un actor está en una categoría muy alta de esta sección de la gráfica, puede merecer la pena reconsiderar si debe ser considerado un 'actor clave'.



Ejemplo: La tabla de Influencia/Interés de los actores para nuestro programa de irrigación en Etiopía.



PASO 4
ENTENDER TUS
ACTORES

Una vez que hayas recopilado toda la información necesaria, puedes elaborar en un Análisis de las Partes Interesadas final que conecte a los diferentes actores con tu propuesta de proyecto.

- Alguna de las partes interesadas serán actores con los que ya hayas establecido relaciones, mientras que otros serán grupos o individuos a los que tengas que acercarte.

Este paso final te permitirá identificar riesgos potenciales, entender cómo vas a aproximarte a tus actores clave para tener su apoyo y decidir quién de los miembros de tu equipo es responsable de encargarse de cada actor.



Ejemplo: Una pequeña sección del Análisis de las Partes Interesadas completado de nuestro programa de irrigación en Etiopía. Cuando está terminado, debe haber una línea de análisis horizontal para cada actor.

| Actor | Interés en el proyecto | Impacto | ¿En qué puede contribuir? | Riesgos potenciales | Enfoque | Responsabilidad |
|--|--|---------|--|--|---|---|
| Funcionarios del gobierno local | Este Proyecto proporcionará una mejora significativa en la capacidad agrícola y en la economía local. Los funcionarios pueden buscar alinearse con nuestro proyecto por capital político (gratuito) asociado con el éxito | Alto | Proveer permisos de construcción es esencial para la construcción de sistemas de irrigación, así como los permisos para acceder al suministro de agua pública | Si ellos perciben que el proyecto es una amenaza para ver su posición política o económica, pueden crear obstáculos regulatorios para evitar el éxito. | Establecer un contacto y crear relaciones con los funcionarios responsables de proporcionar permisos | Nuestro Director de Proyectos de la ONG |
| Vendedores locales del mercado | Probablemente se benefician indirectamente de nuestro proyecto debido a un aumento en la oferta de los productos locales. Esto debe dar como resultado un incremento del negocio y una oportunidad de expansión, impulsando la economía local. | Medio | Los vendedores del mercado son necesarios para mantener una demanda estable (a un precio justo) de la oferta en aumento para asegurar un goteo de beneficios económicos hacia los agricultores | Pueden potencialmente hacer caer los precios de compra de los agricultores por el aumento en la oferta, perjudicando a los agricultores | Participación directa de los propietarios de las casetas. Asegúrate que tienen capacidad para una mayor oferta. | El personal de campo local de nuestra ONG |
| Periodistas locales | Los periodistas locales cubren eventos que impactan a la población local | Bajo | Pueden influenciar en los actores políticos o fomentar una opinión pública positiva | Pueden potencialmente politizar nuestro proyecto, dependiendo de la afiliación política de los canales de noticias | Provee detalles a través del contacto directo con el editor del periódico local | El Responsable de Comunicaciones de nuestra ONG |



Descargar Recursos

Puedes encontrar una plantilla para esta herramienta en: **'Recurso 12 – Análisis de las Partes Interesadas'** que está disponible para descargar junto con este módulo en nuestra página web. Puedes utilizar este recurso como guía cuando estés planeando tu propio proyecto.

Cuanto más amplio sea el alcance de tu proyecto, más personas podrán ser afectadas. Como consecuencia, tus acciones pueden tener efectos generalizados y una variedad de actores pueden tener poder e influencia sobre tu proyecto, así como estar afectado por el mismo. Estos actores pueden ser defensores o impedimentos para tu trabajo. Identificar a los diferentes grupos y necesidades pronto puede ayudarte a preparar un enfoque efectivo y a asegurarte de que has integrado un nivel adecuado de participación en tu planificación y diseño.

Para terminar

Ahora que has completado tu Análisis de las Partes Interesadas, es hora de empezar a diseñar tus intervenciones. En el siguiente módulo, el **Módulo 5**, utilizaremos un estudio de viabilidad para identificar el mejor tipo de intervención para tu proyecto

Este recurso fue producido por Grassroots Collective

Este es el Módulo 4 de nuestro manual de 9 partes de planificación de proyectos. Encuentra el manual completo en: www.thegrassrootscollective.org/grassroots-hub

¿Tienes una pregunta sobre la planificación de proyectos para el desarrollo comunitario o quieres aprender sobre cómo podemos apoyar a tu organización? Contáctanos en: info@thegrassrootscollective.org

Esta información es una guía; los medios con los que se aplica están bajo tu dirección. El uso de nuestra página web y la información y materiales que en ella se encuentran es por cuenta y riesgo del usuario y Grassroots Collective no aceptará la responsabilidad por daños que puedan presentarse del uso de este sitio web. Es esencial que contextualices el uso de esta guía y lo apliques dentro de las limitaciones legales de tu país. Este es un documento vivo y no debe ser tratado como una solución independiente para todos los desafíos de planificación de proyectos. Los conceptos de mejores prácticas siempre se están revisando y perfeccionando, así como los contenidos del manual. No podemos garantizar la integridad, precisión o idoneidad de esta información para una finalidad particular.



www.thegrassrootscollective.org