

METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LOS ACTORES CLAVE

ANEXO 3

CAF-BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA



Bogotá, D.C.
Diciembre de 2016

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LOS ACTORES CLAVE.....	1
1.1 ¿Quiénes son los actores clave?	1
1.2 Listado de actores clave	1
2. PROYECTOS DE SENSIBILIDAD/IMPACTO MODERADO A ALTO.....	3
2.1 Caracterización de los AC	3
2.2 Mapeo de los actores clave (MAC)	3
2.3 Resultados de la calificación de actores	5
3. PROYECTOS DE SENSIBILIDAD/IMPACTO BAJO.....	7
3.1 Caracterización de los AC	7

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Análisis de AC.....	3
Tabla 2. Posición del AC respecto al proyecto.....	4
Tabla 3. Nivel de Poder del AC en el Territorio	4
Tabla 4. Matriz de calificación de AC	5
Tabla 5. Análisis de AC.....	7

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapeo posición y poder de los AC.....	6

1. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LOS ACTORES CLAVE

1.1 ¿Quiénes son los actores clave?

Los Actores Clave (en adelante AC) pueden ser una entidad, institución pública o privada, agencia, grupo y/o individuo cuya participación posee algún grado de importancia para el logro del proyecto. Tienen o pueden tener el poder, la capacidad y los medios para decidir e influir en campos vitales que dificulten, permitan o no su desarrollo; pueden manifestar o tener un interés directo, indirecto, explícito y comprometido con los objetivos y propósitos del mismo, porque se van a afectar (positiva o negativamente) por la ejecución y resultados del proyecto.

Es fundamental identificar e involucrar tempranamente en el proyecto aquellos AC que tienen o pueden tener la capacidad para controlar las decisiones que se toman, facilitar su ejecución o ejercer una influencia que pueda afectar negativamente las acciones necesarias para poner en funcionamiento el proyecto. Es importante y beneficioso interesarlos, involucrados y construir conciencia común respecto a la necesidad y beneficios del proyecto; además, este ejercicio permitirá la oportuna predicción y/o manejo de posibles conflictos.

Cuando se inicia el ejercicio de identificar los AC para un proyecto, el hacerse una serie de preguntas en función de algunos aspectos importantes, puede ayudar a incluir o descartar actores¹. Entre estos aspectos y preguntas están:

- ¿Quiénes deben o pueden estar interesados en el desarrollo del proyecto?
- ¿Quiénes son los potenciales beneficiarios y cómo se pueden beneficiar?
- ¿Quiénes pueden ser afectados adversamente por el proyecto? ¿Qué problemas que pueden afectar a los actores involucrados pueden ayudar a solucionar el proyecto?
- ¿Cuáles son las expectativas de los actores con el proyecto?
- ¿Qué recursos deben, pueden, desean comprometer o evitar comprometer los actores para el proyecto?
- ¿Qué intereses pueden tener los involucrados que entren en conflicto con el proyecto?
- ¿Cuál es o puede ser la importancia del actor para el éxito del proyecto?

1.2 Listado de actores clave

Después de responder a las preguntas anteriores y con base en el conocimiento que se tenga del territorio, se elaborará un listado de actores, en cuya preparación deben participar todos los expertos de todas las áreas involucradas en el proyecto. Los actores identificados se pueden clasificar por grupos, de la siguiente manera:

¹ Deepa Narayan y Jennifer Rietbergen – McCracken (compiladores). Participation and Social Assessment, Tools and Techniques. Banco Mundial. 1998.

- Entidades estatales encargadas de formular políticas y normas ambientales y de hacer seguimiento a su implementación y cumplimiento o que produzcan conocimientos e información al respecto. Pueden ser Ministerio de Ambiente o entidades que emiten los permisos ambientales y demás permisos que se requieran para el desarrollo del proyecto, que hacen seguimiento al cumplimiento de permisos y normativa ambiental.
- Entidades estatales encargadas de formular políticas y normas relacionadas con el sector al cual pertenece el proyecto (vías, agua, infraestructura, etc.), recoger datos y generar información, y otras entidades estatales relacionadas con la vigilancia al cumplimiento de la normativa, entidades de control y vigilancia, ministerios, agencias u similares encargadas de controlar y vigilar el desempeño y cumplimiento de normas en temas como la salud, la protección social, la mujer o equidad de género, las minorías étnicas, la participación ciudadana, entre otros.
- Entidades administrativas territoriales como departamentos, provincias, alcaldías, así como las autoridades ambientales regionales con incidencia en el desarrollo del proyecto en sus diferentes etapas.
- Empresas o instituciones privadas que puedan contribuir y/o participar en el proyecto como universidades, fundaciones, entre otras.
- Organizaciones sociales y/o comunitarias conformadas por organismos de la sociedad civil interesados en el proyecto y sus efectos, tales como ONG, universidades, fundaciones, concejos comunitarios y otras.
- Organizaciones comunitarias y líderes naturales que, por su capacidad de influencia, convocatoria, credibilidad y legitimidad ante las comunidades, sean sus representantes más destacados.

2. PROYECTOS DE SENSIBILIDAD/IMPACTO MODERADO A ALTO

El siguiente apartado presenta una guía metodológica para la identificación, análisis y mapeo de los actores clave o que pueden estar relacionados con el desarrollo del proyecto en sus diferentes etapas. Este ejercicio es fundamental considerando que desde las etapas tempranas del proyecto se deben involucrar las entidades, las instituciones, los grupos organizados, los líderes o los miembros de la comunidad que tengan o puedan tener algún interés en el mismo.

2.1 Caracterización de los AC

Después de elaborado el listado de los posibles AC, se debe hacer un análisis más detallado de los mismos, para identificar cuáles pueden ser sus acciones, posiciones, percepciones inmediatas y futuras frente al proyecto objeto de interés.

La caracterización de los actores se realizará a partir de las variables señaladas en la Tabla 1.

Tabla 1. Análisis de AC

Actor	Categoría	Representante/ cargo	Datos de contacto	Misión/rol/área de interés	Territorio de intervención
Nombre	De acuerdo con la clasificación realizada por el proyecto.	Nombre y cargo de la persona a través de la cual se deberán canalizar oficialmente las comunicaciones.	Teléfono o correo electrónico de: - La persona a través de la cual se deberán canalizar oficialmente las comunicaciones y/o - La persona que en la práctica va a interactuar con el proyecto.	En caso de una entidad/organización señalar la Misión que públicamente ha declarado. El Rol puede ser la función o el papel que el AC desempeña en el área de intervención, o lo que socialmente se espera que desempeñe. El área de interés se puede referir a personas o pequeños grupos (formales o informales) que dirigen sus esfuerzos en aspectos sociales o ambientales en los que incidirá el proyecto.	Área geográfica de interés, intervención o influencia del AC.

Fuente: Consorcio INERCO FACTOR. 2017.

2.2 Mapeo de los actores clave (MAC)

El MAC permite conocer y representar gráficamente el escenario social en el que se va a insertar el proyecto identificando y a través de dos variables identifica dónde está cada AC con relación al proyecto. Estas variables son: a) la *Posición* de los diferentes AC, que permitirá conocer o predecir la actitud que con mayor probabilidad va a asumir el AC respecto al proyecto, y b) el *Nivel de Poder* en el territorio, que indica qué tanta capacidad tiene el AC de influenciar a otras personas o a otros AC.

Con este conocimiento, el proyecto podrá diseñar estrategias de intervención con más elementos de juicio que el solo sentido común o la opinión de algunos informantes; también, permitirá

identificar qué AC pueden ser más propicios para establecer alianzas, generar conflictos, ser mediadores, etc.

En la **Tabla 2** y **Tabla 3**, se presentan los tipos de Posición y Poder y la calificación que se atribuye a cada nivel.

Tabla 2. Posición del AC respecto al proyecto

Tipo	Definición	Escala de valoración
Apoyo	Predominan relaciones de confianza y colaboración mutua.	1
Indiferente	No se visualiza toma de posición, ni a favor ni en contra.	2
Indeciso	No se visualiza una clara posición, ni a favor ni en contra del proyecto, pero puede ser altamente influenciando por otros actores, para cambiar su posición.	3
Utilitario	Espera obtener importantes beneficios directos del proyecto; el no recibirlos puede cambiar negativamente su relación con el proyecto.	4
En contra	Predominan sus percepciones negativas respecto al proyecto, con actitudes propensas al conflicto.	5

Fuente: Consorcio INERCO FACTOR. 2017.

Tabla 3. Nivel de Poder del AC en el Territorio

Nivel	Alcance	Escala de valoración
Ninguno	No ejerce influencia sobre otras personas.	1
Bajo	Ejerce poca influencia en otras personas o AC.	2
Medio	Tiene una mediana capacidad de ejercer influencia sobre las comunidades y otros AC.	3
Alto	Tiene una alta capacidad de ejercer influencia sobre los demás AC.	4
Muy alto	Su capacidad de ejercer influencia sobre varios AC es Muy Alta, logrando su total apoyo.	5

Fuente: Consorcio INERCO FACTOR. 2017.

De acuerdo con el conocimiento que se tenga de cada AC, se debe seleccionar un tipo de Posición y un Nivel de Poder, llevando esta información a una Matriz como la propuesta en la Tabla 4, donde con una “X” se marcará para cada caso, la calificación asignada.

Tabla 4. Matriz de calificación de AC

Actor	Categoría	Datos de contacto	Misión/Rol/ área de interés	Territorio de intervención	Valoración									
					Posición					Nivel de Poder				
					Apoyo (1)	Indiferente (2)	Indeciso (3)	Utilitario (4)	En contra (5)	Ninguno (1)	Bajo (2)	Medio (3)	Alto (4)	Muy alto (5)
A								x					x	
B									x					x

Fuente: Consorcio INERCO FACTOR. 2017.

2.3 Resultados de la calificación de actores

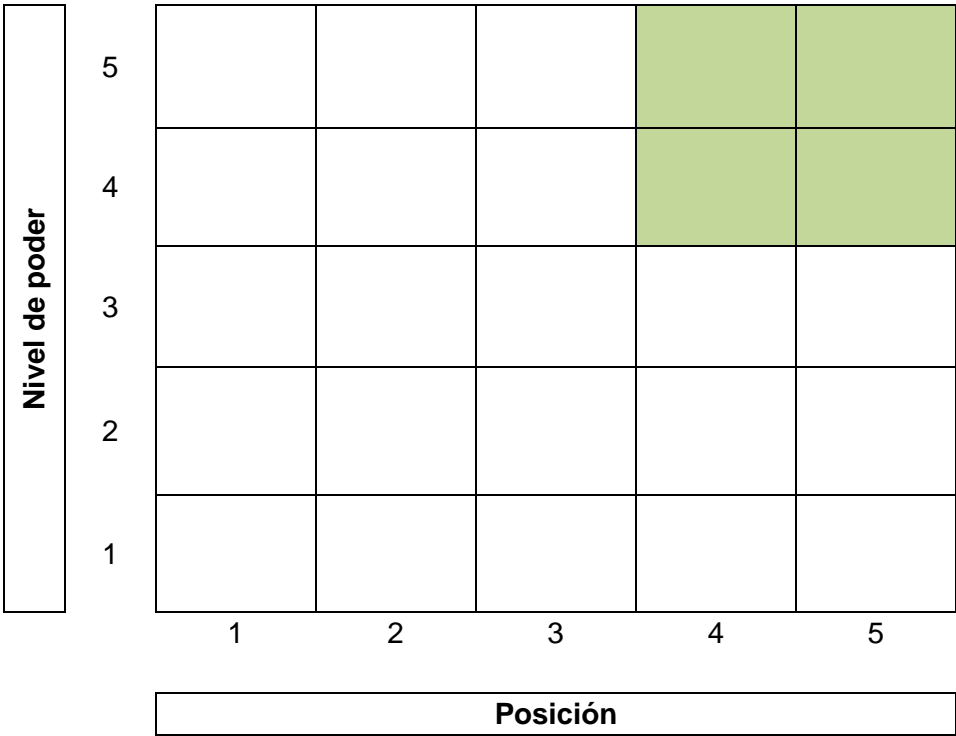
Para una mejor comprensión de la posición de los actores, los resultados de la calificación serán graficados en un Plano Cartesiano, donde:

El eje X representará la calificación asignada a la Posición del AC.

El eje Y representará la calificación asignada al Nivel de Poder.

Los AC que queden ubicados en la zona verde de la gráfica (actores en oposición al proyecto con un grado de influencia Alta a Muy alta) serán objeto de un plan específico de relacionamiento que se deberá formular para el proyecto; sin embargo, todos los AC serán objeto de interés para el proyecto. Es importante tener en cuenta que este mapeo será dinámico, debido a que es probable que un mismo AC cambie su ubicación en el plano, debido a una variación en su Posición y en su Nivel de Poder o que surjan AC, por lo que periódicamente se deberá hacer su revisión y ajuste.

Figura 1. Mapeo posición y poder de los AC



Fuente: Consorcio INERCO FACTOR. 2017.

3. PROYECTOS DE SENSIBILIDAD/IMPACTO BAJO

El siguiente apartado presenta una guía metodológica para la identificación y análisis de los actores relacionados o que pueden estar relacionados con el desarrollo del proyecto en sus diferentes etapas. Este ejercicio es fundamental considerando que desde las etapas tempranas del proyecto se deben involucrar las entidades, las instituciones, los grupos organizados, los líderes o los miembros de la comunidad que tengan o puedan tener algún interés en el mismo.

3.1 Caracterización de los AC

Después de elaborado el listado de los posibles AC, se debe hacer un análisis más detallado de los mismos, para identificar cuáles pueden ser sus acciones, posiciones, percepciones, inmediatas y futuras frente al proyecto objeto de interés.

La caracterización de los actores se realizará a partir de las variables señaladas en la Tabla 5.

Tabla 5. Análisis de AC

Actor	Categoría	Representante/ cargo	Datos de contacto	Misión/rol/área de interés	Territorio de intervención
Nombre	De acuerdo con la clasificación realizada por el proyecto.	Nombre y cargo de la persona a través de la cual se deberán canalizar oficialmente las comunicaciones.	Teléfono o correo electrónico de: - La persona a través de la cual se deberán canalizar oficialmente las comunicaciones y/o - La persona que en la práctica va a interactuar con el proyecto.	En caso de una entidad/organización señalar la Misión que públicamente ha declarado. El Rol puede ser la función o el papel que el AC desempeña en el área de intervención, o lo que socialmente se espera que desempeñe. El área de interés se puede referir a personas o pequeños grupos (formales o informales) que dirigen sus esfuerzos en aspectos sociales o ambientales en los que incidirá el proyecto.	Área geográfica de interés, intervención o influencia del AC.

Fuente: Consorcio INERCO FACTOR. 2017.