



Herramientas de la gerencia social: análisis de involucrados en un contexto pluricultural

Docente: Javier Moro

Importancia del análisis de actores e involucrados

¿Dónde se desarrollan las políticas públicas?

El ámbito de acción para elaboración de las políticas públicas es un escenario de lucha, de intereses muchas veces contrapuestos, donde entran en juego una multiplicidad de actores con diferentes capacidades a través de un proceso dinámico y complejo.

Una de las características de los procesos de formación de políticas es la INTERACCIÓN

✓ *Aporte de esta herramienta:*

¿Quiénes son los actores e involucrados?

Los aportes del ADI en dos niveles:

- Descriptivo y explicativo: porque permite entender cómo es la interacción en el proceso y la complejidad de su dinámica.
- Prescriptivo: herramienta útil para la búsqueda de viabilidad

En tal sentido el ADI puede ser útil para:



- **la participación**

La participación no se da de manera espontánea y conlleva un componente conflictivo que es necesario prever para canalizarlo productivamente

- **la viabilidad**

Previsión de restricciones y de obstáculos: identificar potenciales oponentes y aliados en los distintos momentos del proceso (evaluar de manera dinámica la relación de fuerzas)



- **la consecución de acuerdos**

Toda toma de decisión colectiva en las políticas sociales implica establecer prioridades y acciones que favorecen a algunos y pueden perjudicar a otros. Mostrar al proyecto o a la política como un “juego de suma positiva” para todos los involucrados (o al menos para los más relevantes) es un desafío de los gerentes sociales para posibilitar los acuerdos que garanticen la sustentabilidad.



¿Qué es el Análisis de Involucrados?

- El ADI es una técnica complementaria de otras pero a la vez resulta valiosa en sí misma tanto para aplicarse antes, durante y después de un proyecto o política.

El análisis de los involucrados es un instrumento esencial de la gerencia social que permite:

1. identificar a aquellas personas y organizaciones interesadas en un determinado proyecto o política
2. establecer quienes pudieran ser afectadas por los objetivos del mismo (ya sea en sentido positivo y negativo)
3. explorar quiénes y cómo pueden contribuir u obstaculizar el logro de los objetivos
4. analizar quienes y cómo tienen capacidad de incidir sobre los problemas que hay que enfrentar.

Las diversas técnicas

Existen distintas propuestas metodológicas para realizar el análisis de los involucrados:

1. Marco lógico (BID)
2. Método ZOPP
3. Método del Team Up
4. Método del MSI (Management Systems International)

A los fines de esta sesión sólo se pondrá en consideración el primero

El análisis de involucrados según el marco lógico

El propósito de esta técnica es:

1. Identificar a los actores e involucrados en una política o proyecto
2. Definir sus intereses y percepciones de los problemas específicos sobre los cuales se intenta intervenir
3. Identificar los recursos que cada grupo aporta en relación al problema
4. Identificar las responsabilidades institucionales que cada grupo tiene
5. Identificar el interés que cada grupo tiene en el proyecto
6. Identificar los conflictos que cada grupo de actores tendría con respecto al proyecto
7. Concluir sobre las posibilidades de viabilidad del proyecto que se sustente en la consecución de acuerdos y en la satisfacción de los intereses de los involucrados

cuadro de caracterización de actores e involucrados

Actores / involucrados	Intereses	Interés en proyecto	Problemas percibidos	recursos	mandatos	poder	Conflicto potencial
1							
2							
3							
4							

Algunas definiciones básicas

- **Actores:** básicamente son aquellos individuos o colectivos sociales que reúnen ciertos atributos y recursos estratégicos que les permite tener capacidad de incidir y/o influir en las políticas
- **Involucrados:** en esta categoría se ubica la población afectada directa o indirectamente por un problema o por una política y que no se constituye como actor (al menos durante todo el proceso de la política)
- **Intereses:** se refiere al objetivo particular que tiene cada involucrado (en algunos casos se puede corresponder con el objetivo organizacional) y se relaciona directamente con las percepciones que tiene con respecto al problema sobre el cual se intenta actuar.
- **Recursos:** recursos materiales y simbólicos que cada actor está dispuesto y tiene la posibilidad de comprometer en la acción o contra ella.

Algunas definiciones básicas

- **Mandatos:** se refiere a la responsabilidad organizacional que tienen los grupos. Ayuda a estimar las fortalezas y debilidades de cada actor.
- **Problema:** básicamente se refiere a la percepción que tiene cada involucrado respecto de una determinada situación sobre la que (al menos para algunos) existe una brecha entre aquello que se percibe y lo que se entiende debería suceder.
- **Poder:** a los fines de este ejercicio el poder se entiende en términos relacionales y resulta ser la capacidad de incidir (directa o indirectamente) sobre la propuesta
- **Interés en el proyecto:** expectativas de los involucrados y los actores respecto del proyecto
- **Potenciales conflictos y coaliciones:** identificar contrastes y semejanzas entre intereses, expectativas y percepción de problemas entre los actores.

PMACI: mapa de posicionamiento de actores e involucrados – 1º etapa

Oponentes		Neutrales	Aliados	
Activos	Pasivos		Activos	Pasivos

Cuadro de involucrados (adaptado)

involucrados	intereses	Consideraciones interétnicas e interculturales	Consideraciones de género

Aportes en cada uno de los momentos analíticos - 1. El ADI en el análisis de situación y la definición del problema:

Dos recordatorios:

- los problemas públicos son construcciones sociales
- los problemas sociales son multidimensionales, complejos y polémicos

Los aportes:

- permite poner en juego las distintas miradas sobre un problema
- cotejar los intereses en disputa
- da cuenta de qué se dice y quién lo dice

Aportes en cada uno de los momentos analíticos - 2. el ADI en la elaboración de alternativas, la toma de decisión y el diseño

- colabora en la identificación de actores claves
- permite recuperar saberes y perspectivas histórico culturales
- posibilita modalidades alternativas al diseño tradicional (vertical y centralizado)
- permite evaluar la viabilidad en términos de construcción política (identifica oponentes y aliados)
- promueve las bases para una estrategia de acción comunicativa eficaz

Aportes en cada uno de los momentos analíticos - 3. el análisis de involucrados en la implementación

- Aporte a construcción de viabilidad: el ADI permite identificar resistencias (opponentes) y apoyos (aliados)–
- El ADI da lugar a otras formas de gestión de carácter mixto, descentralizado, terciarizado, etc.
- Orienta la acción comunicativa para argumentar, convencer y persuadir

Aportes en cada uno de los momentos analíticos - 4. el análisis de involucrados en la evaluación y el monitoreo

- identificar aquellos actores e involucrados con interés y con capacidad para participar en el monitoreo de la política
- rendición de cuentas con participación de ONG y de los mismos beneficiarios
- evaluaciones desde la perspectiva de los involucrados

El ADI colabora en algunas funciones estratégicas del gerente

- prever dificultades y restricciones
- identificar apoyos
- posibilidad de conformar coaliciones
- provee información clave para la función de articulación y para la negociación
- provee información clave para la coordinación y el liderazgo

En ambientes de diversidad cultural el ADI fortalece las capacidades gerenciales para entender:

- la heterogeneidad de sentidos que las acciones adquieren para los actores e involucrados
- cómo juegan las identidades, cómo se establece el sentido de pertenencia en relación al juego de alteridad que se produce en la interacción del proceso de políticas

El gerente en esta perspectiva se convierte en un decodificador, intérprete y catalizador de sentidos y mediador de lógicas distintas para crear condiciones de posibilidad:

primero para el diálogo, el entendimiento mutuo

y luego en la búsqueda de acuerdos y de viabilidad de la política

Precauciones

1. NO INTENTAR ANULAR EL CONFLICTO, más bien entenderlo como parte del proceso, encauzarlo y llegar a acuerdos (el consenso absoluto no siempre es posible; la diversidad y la divergencia es parte de la riqueza del proceso mismo)
2. DOS FALACIAS DE LA REPRESENTACIÓN:
 - cuando la representatividad de los líderes de los colectivos sociales que dicen representar es escasa;
 - cuando la representatividad es asumida por los mismos gerentes

El ADI es una herramienta útil para:

- LA CONSTRUCCIÓN DEMOCRÁTICA Y PARTICIPATIVA DE POLÍTICAS SOCIALES
- GENERAR ENTENDIMIENTO MUTUO NECESARIO PARA ARRIBAR A ACUERDOS
- CONSTRUIR LA VIABILIDAD DE LA POLÍTICA
- EN CONTEXTOS DE GRAN DIVERSIDAD CULTURAL EL ADI SE TRANSFORMA EN UNA HERRAMIENTA CLAVE PARA UNA GERENCIA SOCIAL ADAPTATIVA ACORDE A LOS ESCENARIOS DINÁMICOS Y COMPLEJOS DE LAS POLÍTICAS SOCIALES