

Herramientas para la formación de políticas. El análisis de los actores: ¹

Isabel Licha
Fondo España-PNUD
Marzo 2009

- **Introducción: La Caja de Herramientas de la Gerencia Social**
- **Definición de Análisis de Involucrados (AI)**
- **La matriz y los conceptos del AI**
- **Los distintos métodos de AI**
- **Ejemplos**
- **Conclusiones**
- **Anexos**

1. Introducción: El enfoque de Gerencia Social

La gerencia social, como enfoque holístico del proceso de formación de la política social, abarca los procesos de diseño e implementación de las políticas sociales impulsadas por el Estado para mejorar las condiciones y calidad de vida de la población, en forma integral y universal. La gerencia social puede ser definida como un campo interdisciplinario e intersectorial de conocimientos y de prácticas, que contribuye al desarrollo de los procesos de toma de decisiones estratégicas y la implementación de acciones públicas, orientadas al logro del bienestar social. Se trata de un enfoque flexible y experimental, que adopta una visión holística y transformadora de la realidad social.

La gerencia social requiere de un conjunto de herramientas o instrumentos que apoyen el logro de objetivos y metas. Así, una “caja de herramientas” del gerente social contendría metodologías y técnicas de análisis multidimensional de los problemas, para lograr una visión y comprensión holística de la realidad. Además, incluiría instrumentos específicos para analizar y lidiar adecuadamente con los niveles de conflicto, complejidad, incertidumbre e innovación que caracterizan el manejo de las políticas, programas y proyectos sociales, principalmente generados por: i) la participación de diversos actores y organizaciones y la intervención de los distintos niveles de gobierno y de diversas instituciones; ii) la influencia de los múltiples factores del entorno donde se desarrollan las políticas; y iii) los cambios introducidos en las prácticas tradicionales de las organizaciones e instituciones de los sectores sociales.

Las herramientas de la gerencia social, además de buscar una respuesta satisfactoria a las exigencias antes expuestas (manejo de la complejidad, incertidumbre, conflicto e innovación), apuntan también a tres logros que forman parte del enfoque y fundamentos de la gerencia social: la participación intra e interorganizacional, el logro de resultados e impactos esperados y la generación de conocimiento/aprendizaje organizacional. Por consiguiente, las herramientas de la gerencia social incluyen aquel conjunto de metodologías e instrumentos para el análisis, diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas y programas sociales, así como las técnicas para la resolución de conflictos, las metodologías de participación, y las técnicas de estructuración y coordinación de redes.

¹ Ver Licha, Isabel. 1999. Las Herramientas de la Gerencia Social Notas de clase; Licha, Isabel. 2000. La Construcción de Escenarios: Herramienta de la Gerencia Social; Licha, Isabel. 2000. El Análisis del Entorno: Herramienta de la Gerencia Social. INDES-BID. Estos textos han sido publicados por el INDES como Notas de Clase.

Estas herramientas se aplican de manera participativa, lo que contribuye a potenciar la creatividad y el aprendizaje de los participantes, fortalecer el trabajo en equipos y desarrollar una visión compartida de los problemas y soluciones. En su conjunto, las herramientas que componen la “caja”, apoyan la implementación flexible de las políticas, programas y proyectos sociales, para dejar lugar a las correcciones oportunas que la acción de seguimiento de los mismos ayuda a identificar.

A continuación presentamos sucintamente una “caja de herramientas”, que hemos denominado “caja de herramientas de la gerencia social”. Ella contiene los principales instrumentos técnicos para el análisis, diseño y gestión de políticas, programas y proyectos sociales, que se han desarrollado para ser aplicados en contextos complejos, conflictivos e inciertos.

Esta “caja de herramientas” responde a dos cualidades básicas de la gerencia social: su enfoque adaptativo y su carácter estratégico. A continuación, describiremos los componentes de la misma, para luego examinar la manera que facilitan la gerencia adaptativa y estratégica.

2. La Caja de Herramientas de la Gerencia Social

En la caja de herramientas de la Gerencia Social se incluye un conjunto de instrumentos que respaldan el carácter holístico, heurístico, estratégico, adaptativo, innovador y participativo de dicho enfoque, conformando una unidad integrada.

La caja de herramientas se caracteriza por:

- La relación estrecha entre los instrumentos
- El uso secuencial o independiente de cada herramienta
- El uso múltiple de un mismo instrumento, según el ciclo del proyecto o de la política
- La inclusión de formatos (rutinas) para sistematizar el análisis en el que se fundamenta la toma de decisiones
- La aplicación de los diferentes instrumentos a nivel macro (políticas), meso (organizaciones) y micro (proyectos)
- La inclusión de instrumentos que respaldan la gerencia social estratégica
- Contener técnicas interactivas e iterativas, es decir, que se usan de manera deliberativa, sinérgica y reiterativa (para asegurar una retroalimentación continua)
- Imprimir flexibilidad a la acción gerencial
- Los instrumentos que se articulan en la caja no son “camisas de fuerza” sino apoyos útiles e imaginativos a la toma de decisiones
- Algunos de estos instrumentos están en etapa de consolidación
- Son el resultado de la sistematización de buenas prácticas

La caja contiene las siguientes herramientas:

1. Análisis del entorno
2. Análisis de los involucrados
3. Construcción de escenarios
4. Planificación estratégica
5. Análisis de problemas
6. Preparación de programas y proyectos
7. Seguimiento y Evaluación
8. Manejo de conflictos

9. Metodologías Participativas
10. Diseño y coordinación de redes
11. Coordinación intersectorial
12. Gestión del cambio organizacional
13. Instrumentos de concertación social

La caja de herramientas está en continua evolución, y los instrumentos que contiene pueden variar según las nuevas áreas que surjan y se consoliden en el campo de la gerencia social.

Ver el cuadro a continuación:

Caja de Herramientas de la Gerencia Social

Tipo de Herramienta	Descripción
Análisis del entorno	Guía la caracterización del contexto donde se desarrollarán las políticas, programas y proyectos sociales, y facilita la evaluación de la incertidumbre frente a los cambios que se introducen mediante acciones innovadoras. El gran desafío de los gerentes sociales consiste en evaluar la incertidumbre del entorno y proponer estrategias seguras en medio de tales condiciones.
Análisis de los involucrados	Permite analizar el comportamiento de los actores que tengan interés o papel o que sean afectados por las políticas y programas sociales para explorar la viabilidad socio-política de las mismas. Sirve de apoyo al diseño de estrategias factibles.
Construcción de escenarios	Es una herramienta de apoyo gerencial que permite elaborar imágenes del futuro de una situación o problema. Mediante este instrumento se analizan los principales problemas del entorno relevante y se construyen escenarios, posibles y deseables, que sirven de telones de fondo para el desarrollo de estrategias y planes. Los escenarios son conjuntos coherentes de hipótesis sobre la evolución previsible de las fuerzas del cambio, las variables del entorno y las estrategias de los actores.
Planificación estratégica	Es una herramienta gerencial que permite desarrollar una visión future de la organización, para responder eficazmente a las necesidades de cambio y lograr su desarrollo y consolidación. Su aplicación es mediante un ejercicio dinámico y participativo, a través del cual los equipos de trabajo clarifican la dirección futura de la organización, en términos del análisis de la misión, visión, oportunidades, riesgos y capacidades de la misma.
Análisis de problemas	Es una técnica para examinar una problemática determinada y establecer las relaciones de causa y efecto que la definen. Sobre la base del diagnóstico anterior, se facilita la identificación de una solución a implementar, para lograr el tránsito a una situación deseable, donde el problema sobre el cual se interviene queda

	resuelto a satisfacción.
Instrumentos de preparación de programas y proyectos	Aunque existen diversas metodologías y guías de preparación o formulación de programas y proyectos sociales, muchos de los aspectos más relevantes para los gerentes sociales se sintetizan en la metodología del marco lógico, herramienta de conceptualización y gestión de programas y proyectos, que permite integrar el análisis de problemas al diseño de soluciones, creando las bases para la implementación y evaluación de los mismos.
Seguimiento y Evaluación	<p>Estas herramientas se aplican para establecer el cumplimiento cabal y oportuno de las actividades planeadas y detectar las fallas internas y las condiciones externas que podrían estar afectando el desarrollo de los mismos, con el fin de poder corregirlas oportunamente. También abarcan los instrumentos y mecanismos necesarios para examinar los resultados, procesos, efectos e impactos de las políticas, programas y proyectos sociales, alcanzados en el corto, mediano y largo plazo.</p> <p>El proceso de seguimiento y evaluación educa o informa la gerencia social guiando los procesos necesarios para entender y priorizar problemas sociales y proponen y gestionan procesos conducentes a solucionar dichos problemas.</p>
Técnicas de manejo de conflictos	Estas técnicas permiten un manejo efectivo de procesos que facilitan la creación de acuerdos negociados entre los grupos de actores que tengan objetivos e intereses interdependientes y conflictivos entre sí.
Metodologías para promover y facilitar la participación	<p>Engloban las metodologías y técnicas de trabajo participativo, tanto a lo interno de las organizaciones (equipos, diferentes unidades) como a lo externo de ellas (grupos de actores e instituciones que participan en procesos de toma de decisiones, gestión, evaluación de las políticas).</p> <p>La planificación estratégica, el marco lógico, la construcción de escenarios son instrumentos básicos de la gerencia social participativa. En el trabajo con las comunidades en situación de pobreza y exclusión, la investigación-acción participativa es un instrumento de particular importancia para lograr la movilización, organización y empoderamiento de las comunidades más carenciadas.</p>
Diseño y coordinación de redes interorganizacionales	<p>El diseño de redes (que forma parte del diseño organizacional) constituye un instrumento de la gerencia social que apunta a crear patrones definidos de relacionamiento entre las distintas organizaciones que las conforman, con el fin de optimizar los resultados de las políticas.</p> <p>Muchas de las herramientas de la caja, antes descritas, se aplican para reforzar las funciones de coordinación y diseño de redes de políticas sociales. En general, estos instrumentos apoyan la implementación efectiva de las políticas sociales a través de la acción interconectada de las diferentes instituciones, niveles de</p>

	gobierno y organizaciones de la sociedad civil que participan en ellas.
Coordinación intersectorial	Los instrumentos de diseño, implementación y evaluación de programas sociales descentralizados son los instrumentos básicos ya descritos en este cuadro, con inclusión de las metodologías para la participación ciudadana en los programas y proyectos. Adicionalmente están los instrumentos de diseño organizacional y de elaboración de matrices de funciones. Se trata con ellos de apuntalar un proceso de fortalecimiento de los niveles de coordinación entre gobierno central y subnacional, y entre las políticas económicas y sociales para potenciar sinergias y coherencia en las intervenciones públicas.
Gestión del cambio organizacional	Se refiere a las técnicas y procesos necesarios para fortalecer la capacidad de las organizaciones públicas para generar innovaciones, democracia interna y aprendizaje continuo, en un contexto de cambio y adaptación continuos.
Instrumentos de concertación social	Se trata de técnicas orientadas a la construcción e implementación de acuerdos fundamentales entre los actores claves de las políticas públicas.

2. Definición de Análisis de los Actores (AA)²

El análisis de los actores o de los involucrados (o interesados) es un instrumento que permite identificar a aquellos grupos y organizaciones interesadas en el éxito de una política o proyecto, a quienes contribuyen o son afectados por sus objetivos, y a quienes tienen un poder de influencia sobre las decisiones a enfrentar.

El AA tiene su origen en las ciencias políticas y en la teoría de la gerencia. Su principal contribución es generar conocimiento y ayudar a comprender el comportamiento de los actores y su influencia en el proceso de toma de decisiones. Igualmente esta herramienta puede ser usada para desarrollar estrategias gerenciales para facilitar la implementación de una decisión específica y para comprender el contexto político y examinar la factibilidad de una determinada política.

Con esta herramienta los analistas (investigadores), decisores y gerentes reconocen que los actores tienen intereses y recursos de poder que influyen en las acciones y objetivos de las políticas y organizaciones.

Los diversos actores ejercen grados diferenciados de poder e influencia en el proceso de formación de las políticas, interviniendo en él activa o pasivamente. El análisis de los actores permite examinar alianzas y conflictos entre actores así como concebir estrategias para movilizar, neutralizar, negociar y fortalecer actores. Además, el AA permite comprender las posiciones e importancia de los diferentes actores.

El AA se basa en inventario de actores vinculados con la decisión a tomar, y recaba información requerida para calibrar su importancia, en términos de su poder e interés en ejercerlo. También recaba información relacionada con el análisis de la capacidad de los actores para movilizar recursos en pro del logro de sus objetivos; y permite definir un campo de fuerzas de los actores, para apreciar sus relaciones e identificar alianzas potenciales entre ellos en función de los objetivos a alcanzar.

² Brugha (Ruair) and Varvasovszky (Zsuzsa), 2000. Stakeholder Analysis: a Review. Oxford, Oxford University Press.

La matriz para el AA permite comprender el pasado, analizar las relaciones de fuerza entre actores en el presente y predecir el futuro de las mismas. Esta herramienta forma parte de la planificación estratégica y se complementa con el análisis del entorno. También forma parte del método de construcción de escenarios, relacionando el análisis retrospectivo, coyuntural y prospectivo de las variables internas y externas que explican un determinado problema o fenómeno con el análisis de los actores que interviene en los procesos analizados.

Clarkson *et al* (1995)³ define a los involucrados, interesados o actores como aquellas personas o grupos que tienen o reclaman propiedad/autoridad, derechos o intereses en una organización o política y en su desenvolvimiento pasado, presente y futuro.

El AA es una herramienta de análisis cuyo propósito es ayudar a comprender el proceso de formación de las políticas, en el pasado y presente, y ayudar a predecir e influenciar del desarrollo prospectivo de una determinada política.

Al igual que el análisis del entorno, el AA contribuye a la formación de políticas y a su implementación, en un contexto político frecuentemente inestable, y sujeto a cambios inesperados

3. La matriz y los conceptos del AA⁴

La matriz de AA tiene por objeto esclarecer el juego de alianzas y de conflictos potenciales entre actores y definir posibilidades de evolución de las relaciones entre los diferentes actores, vis-à-vis una política determinada o los objetivos de una organización, y a partir de ello explorar la viabilidad sociopolítica de una decisión o plan estratégico.

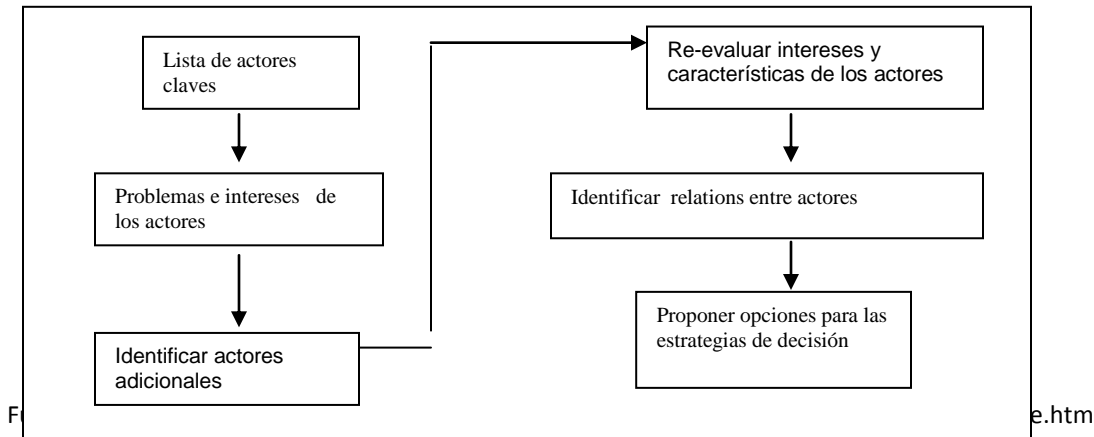
El análisis de los actores permite examinar su interés en un asunto específico y constituye una herramienta fundamental del proceso de toma de decisiones en relación a una política u organización.

A continuación se muestran los pasos para aplicar el AA al proceso de toma de decisiones:

³ Clarkson et al (1995). *How Important Are Stakeholder Relationships?* This is the html version of the file <http://www.albany.edu/~pm157/research/stakeholders.pdf>.

⁴ Godet, Michel. 1997. L'analyse des stratégies d'acteurs MACTOR. En www.prospective-foresight.com

Figura 1
Pasos del AA



Fuente: Grimble y Chan, 1995. Stakeholder analysis for natural resource management in developing countries. *Natural Resources Forum*, 19(2), 113–124.

En general, las diferentes rutinas que se emplean en este análisis consisten en un conjunto de pasos que a continuación describimos:

1. se establece una lista de actores que comandan las variables claves del fenómeno o sistema estudiado
2. se analizan las estrategias de los actores según el siguiente cuadro:

Cuadro No 1: Análisis de Actores

Action sobre → de ↓	Actor X	Actor Y	Actor Z
Actor X	Finalidades, objetivos	Medios de acción	Medios de acción
Actor Y	Medios de acción para lograr objetivos	Finalidades, objetivos	Medios de acción
Actor Z	Medios de acción	Medios de acción	Finalidades, objetivos

Fuente: Godet, 1997

3. se identifican los desafíos estratégicos de los actores, es decir, los campos de batalla en los que se enfrentarán unos con otros
4. se identifican convergencias y divergencias entre los actores
5. se evalúan las relaciones de fuerza entre los actores (influencias directas e indirectas, fortalezas y debilidades de cada actor).
6. se formulan recomendaciones estratégicas coherentes

4. Los distintos métodos de AA

Existen distintos métodos de análisis de los involucrados, que emplean las mismas categorías de análisis que presentamos a continuación (ver cuadro no. 2):

Cuadro no. 2
Categorías Conceptuales de la Matriz de Involucrados

Conceptos	Definición
Actores	Son actores los grupos, organizaciones y líderes, formales e informales, que operan en un entorno determinado, afectados (positiva o negativamente) por un problema bajo consideración y su posible solución, frente a lo cual se posicionarán a favor o en contra según sus intereses.
Intereses u objetivos que persiguen los actores	Los intereses de los actores son los objetivos que persiguen los grupos, organizaciones o líderes <u>per se</u> , es decir, los beneficios y derechos que reclaman en función de la razón de ser de sus organizaciones.
Problemas Percibidos por los actores	Los problemas percibidos por los actores son las percepciones que cada actor tiene con respecto al problema sobre el cual se intenta actuar. Incluye la identificación cabal de problemas que afectan a cada grupo de actores.
Recursos y mandatos de cada actor	Esta categoría de recursos y mandatos de cada actor permite identificar información estratégica requerida para estimar las fortalezas y debilidades de cada actor. Específicamente permite identificar qué recursos (materiales, cognitivos y simbólicos) cada grupo de actor está dispuesto a comprometer en la acción propuesta o contra ella; y qué responsabilidad institucional/organizacional define a cada grupo de actores.
Interés o expectativa que tienen los actores en una política o acción	Interés o expectativa de los actores en la estrategia de acción se refiere a las expectativas que cada actor tiene con respecto a la acción propuesta. Expresa su interés, aspiración y motivación con respecto a la acción propuesta.
Conflictos /alianzas potenciales entre actores	Con esta categoría de Conflictos/alianzas potenciales se trata de identificar los principales conflictos de interés, patrones de cooperación y alianzas de cada grupo de actores con el resto, con el fin de generar hipótesis sobre alianzas y conflictos entre ellos y su posible evolución en el tiempo.

Los cuatro métodos de AA son:

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

El cuadro No. 3 sintetiza de manera comparada esas cuatro rutinas.

Cuadro No. 3
Cuatro métodos de AA⁵

Método	Descripción	Objetivos
Marco lógico (BID).	<p>Como instrumento del marco lógico, el propósito del AI como técnica es:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar a los actores ➤ Definir sus intereses y percepciones de los problemas específicos sobre los cuales se intenta intervenir ➤ Identificar los recursos que cada grupo aporta en relación al problema ➤ Identificar las responsabilidades institucionales que cada grupo tiene ➤ Identificar el interés o expectativa que cada grupo tiene en el proyecto ➤ Identificar los conflictos y alianzas entre grupos de actores que surgirían con respecto al proyecto 	<p>Concluir sobre las actividades que pueden realizarse para satisfacer los intereses de los actores.</p>
Método ZOPP	<p>En el procedimiento pautado para realizar este análisis se establecen cinco pasos, a saber:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los grupos de interés afectados por el problema a resolver. 2. Clasificarlos según grupos, organizaciones, autoridades, individuos. 3. Clasificarlos según sean 	<p>En la metodología del ZOPP, el análisis de los involucrados se conoce también como análisis participativo o planificación participativa.</p> <p>Esta técnica ayuda a evaluar el interés de cada grupo en el logro de los objetivos del proyecto.</p>

⁵ Ver anexos 1,2, 3 y 4.

	<p>participantes o no del proyecto, seleccionando los más importantes.</p> <p>4 Realizar un análisis detallado en términos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Características de cada grupo, ➤ Intereses (necesidades), ➤ Potencial (fortalezas y debilidades de cada grupo: recursos, derechos, contribuciones y restricciones al proyecto), ➤ Vínculos (entre actores) 	<p>Con base en el resultado anterior el método de AI permite considerar las implicaciones que los conflictos previsibles y los patrones de cooperación entre grupos tienen con respecto a la iniciativa o proyecto.</p>
Método del TeamUp	<p>El método consiste en los siguientes dos pasos:</p> <p>1. Identificar las personas o grupos que tienen un interés en el proyecto, analizando además dicho interés. En este marco cabe preguntarse quiénes tienen interés (positivo o negativo) en el proyecto; y se describe el interés de cada actor respondiendo a la pregunta “¿porqué le interesa?”.</p> <p>2. Calificar el interés de cada actor en términos del impacto potencial que tendría en el logro de los objetivos del proyecto (o política). Aquí se trata de analizar la relación valor/poder/impacto, calibrando el grado en el cual el actor valora su participación o interés en el proyecto, que puede ser positivo o negativo. Dicho valor se ponderará de acuerdo a una escala alta, media y baja. Además, se estima el poder que tiene el actor para desarrollar una acción efectiva. El poder puede ser significativo, moderado y bajo.</p> <p>3. En otras palabras, se estima la fuerza de cada actor, en términos de su poder y de su interés en ejercerlo.</p>	<p>El TeamUp es un programa (software) diseñado por la empresa Team Technologies, inspirado en el análisis de los involucrados de la Agencia Noruega para la Cooperación y el Desarrollo (NORAD).</p> <p>El análisis de los intereses de los actores, y la estimación del impacto total de los mismos en el proyecto, permite ver con claridad la lista de actividades que pueden ser emprendidas para responder genuinamente a los intereses de los actores que participan en el proyecto.</p>
Método del MSI	<p>Los pasos son los siguientes:</p> <p>1. Identificar el objetivo perseguido.</p>	<p>Esta técnica de análisis (campo de fuerzas) es sumamente útil</p>

	<p>2. Identificar las fuerzas (actores aliados) favorables al cambio buscado.</p> <p>3. Identificar las fuerzas (actores opositores) contrarias al cambio buscado.</p> <p>4. Caracterizar el poder de tales fuerzas en términos de su influencia, recursos e intereses.</p> <p>5. Elaborar el "campo de fuerzas".</p> <p>6. Analizar cada conjunto de fuerzas en términos de su poder e interés en ejercerlo.</p>	<p>para comprender una determinada situación en términos dinámicos.</p> <p>➤ Su principal virtud es que exige un diagnóstico afinado del problema, discerniendo las fuerzas que favorecen el propósito buscado así como también las fuerzas que lo obstaculizan.</p> <p>Las premisas del análisis de "campos de fuerzas" son las siguientes:</p> <p>➤ Algunas de ellas son favorables o positivas, y otras desfavorables o negativas.</p> <p>➤ Estas fuerzas están en constante movimiento y se trata de ver las relaciones entre ellas que permitan estabilizar un situación durante un tiempo dado (equilibrio cuasi-estacionario).</p>
--	---	---

Fuente: elaboración propia

Como el AA es una herramienta para identificar y evaluar la importancia y el interés de grupos y organizaciones que tienen una influencia significativa en el proceso de formación de políticas y decisiones, o de los grupos de actores influenciados por ellas, los diferentes métodos distinguen entre actores primarios y secundarios, o entre actores directos e indirectos, actores externos e internos, actores esenciales y no esenciales, buscando con ello reconocer que hay actores claves según la razón de su interés en la decisión y su fuerza relativa.

Mayers and Bass (1999) reconocen una tipología de actores⁶ como la siguiente:

1. organizaciones de beneficiarios
2. consultoras y ONG
3. organizaciones productivas y comerciales
4. organizaciones de gobierno
5. organizaciones comunitarias

⁶ Estos autores admiten que la formación de políticas afecta de manera distinta a grupos diferentes; que el entorno institucional y organizacional no es uniforme; que se trata de un proceso que es de alcance macro, meso y micro a la vez; y de carácter altamente político. Ver Mayers and Bass. 1999. Stakeholder Power Analysis. IIED. En www.policy-powertools.org.

5. Ejemplos de aplicación del AA : Caso de la reforma educativa en Paraguay

Actores claves:

- El Estado, a través del Ministerio de Educación y el Consejo Asesor de la Reforma Educativa
- Gremios docentes
- Los padres y las comunidades

Cuadro Nº 1

ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	INTERÉS EN EL PROYECTO	CONFLICTOS Y ALIANZAS
Ministerio de Educación. Grupo de Diálogo estratégico.	Mejorar el sistema educativo. Reforma centrada en el estudiante y con participación de las comunidades docentes.	Alta deserción escolar. Brechas en la calidad de la educación entre áreas urbanas y rurales. Baja pertinencia del curriculum. Deficiente formación de los docentes.	Infraestructura institucional. Capacidad de diseño y gestión.	Mejorar el sistema. Relegitimación del Ministerio.	Conflicto con sectores gremiales por cambios en las prácticas y regímenes de contratación.

Cuadro Nº 2

ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	INTERÉS EN EL PROYECTO	CONFLICTOS Y ALIANZAS
Gremios Docentes	Defender las condiciones de trabajo.	Extensión de las horas de trabajo. Cambios en las formas de remuneración. Excluidos de participar desde el inicio del plan de reforma.	Capacidad de movilizar a los maestros.	Que la reforma se lleve a cabo, pero mejorando las condiciones de trabajo de los docentes.	Con el Ministerio por normas de trabajo. Reclamo de ser incluidos en la elaboración del plan.

(1) Se trata de una reforma que se impulsó a mediados de los años 90 para mejorar la calidad del aprendizaje y aumentar la participación de los docentes en la gestión escolar.

Cuadro Nº 3

ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	INTERÉS EN EL PROYECTO	CONFLICTOS Y ALIANZAS
Maestros	Mejorar la forma en que desarrollan su labor.	Reforma inicialmente jerárquica, sin apoyo del gremio. Dificultad de cambiar métodos de enseñanza. Escasez de tiempo para prepararse y participar.	Son quienes implementan las nuevas políticas. Su participación y cooperación es imprescindible.	Gran interés en la reforma, pero con los recursos adecuados.	Con el Ministerio, por normas de trabajo. Con los padres, que no están acostumbrados a participar y no apoyan las nuevas prácticas.

Cuadro N° 4

ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	INTERÉS EN EL PROYECTO	CONFLICTOS Y ALIANZAS
Ministerio de Hacienda	Mantener la disciplina.	Reasignación del gasto público para apoyar la reforma educativa propuesta.	Capacidad de negar financiamiento	Apoyar siempre y cuando no se requieran más recursos financieros.	Conflicto con Ministerio de Educación sobre gasto.

Cuadro N° 5

ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	INTERÉS EN EL PROYECTO	CONFLICTOS Y ALIANZAS
Madres y Padres	Que sus hijos reciban una buena educación y puedan triunfar en la vida.	Falta de grados y escuelas. Falta de capacitación de los maestros. Educación irrelevante a sus necesidades. Presiones económicas fuerzan a sus hijos a dejar la escuela.	Capacidad de influir en sus hijos. Pueden negarse a participar en la gestión de la escuela.	Aunque tienen un gran interés en el proyecto, no necesariamente lo entienden o apoyan	Conflictos con las autoridades escolares y maestros por ciertos componentes del proyecto: Algunos padres se oponen a la educación bilingüe porque consideran que el Castellano es la lengua que garantiza la movilidad social, y porque no entienden la necesidad de participar

6. Conclusiones

La matriz de AA tiene por objeto esclarecer el juego de alianzas y de conflictos potenciales entre actores y definir posibilidades de evolución de las relaciones entre los diferentes actores, vis-à-vis una política determinada o los objetivos de una organización, y a partir de ello explorar la viabilidad sociopolítica de una decisión o plan estratégico.

El análisis de los actores permite examinar su interés en un asunto específico y constituye una herramienta fundamental del proceso de toma de decisiones en relación a una política u organización.

Anexos:

- 1) **Matriz de Análisis de los Involucrados (BID)**
- 2) **Análisis de los Involucrados según el ZOPP**
- 3) **Análisis de los Involucrados según el TeamUp**
- 4) **Análisis de los Involucrados según MSI**

Anexo 1

Matriz de Análisis de los Involucrados (BID)

GRUPOS DE ACTORES	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	EXPECTATIVA EN EL PROYECTO	CONFLICTOS Y ALIANZAS POTENCIALES
A₁					
A₂					
...					
A_n					

Anexo 2

Análisis de los Involucrados según el ZOPP

	Instituciones	Grupos de interés
Participantes		
No Participantes		

Anexo 3

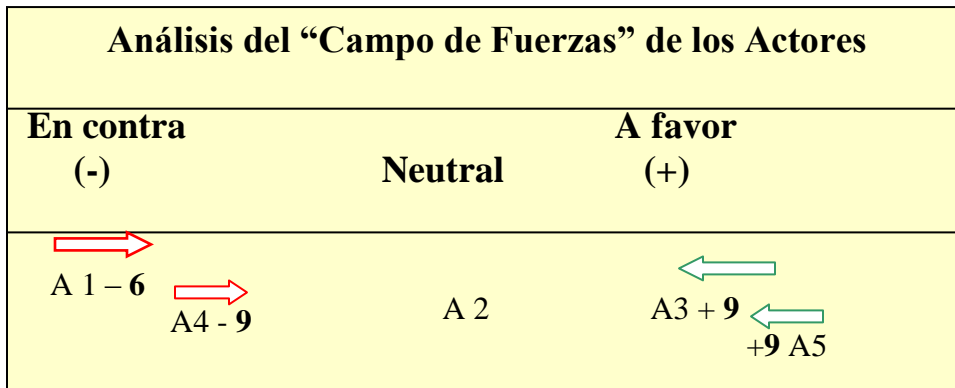
Análisis de los Involucrados según el TeamUp

GRUPOS	BREVE DESCRIPCIÓN	EXPECTATIVAS DEL PROYECTO	PARTICIPACIÓN O INFLUENCIA ACTIVA (1)	EFFECTO POSITIVO O NEGATIVO DEL PROYECTO (2)	COMPLEMENTARIO (+) O COMPETITIVO (-) (3)	TOTAL
A ₁						
A ₂						
...						
A _n						
					TOTAL GENERAL	

- (1) Poder e interés en ejercerlo (B, M, A)
- (2) Magnitud del efecto (positivo o negativo) del proyecto en los interesados (B,M,A), que se calcula con signo positivo o negativo.
- (3) Participación del grupo en programas (B, M, A)

Anexo 4

Análisis de los Involucrados según MSI



Fuerzas desfavorables



Fuerzas favorables