



WWF®

*for a living planet®*

**Herramienta de corte  
transversal**

# **Análisis de las partes interesadas**

**Octubre de 2005**



**Recursos para la aplicación de las normas del WWF**

## Contenido

<b>¿Qué es el análisis de las partes interesadas?</b> .....	<b>1</b>
<b>Por qué es importante el análisis de las partes interesadas</b> .....	<b>1</b>
<b>Cuándo utilizar el análisis de las partes interesadas</b> .....	<b>1</b>
<b>Cómo desarrollar y utilizar el análisis de las partes interesadas</b> .....	<b>2</b>
1. Identificación de las principales partes interesadas y sus intereses (positivos o negativos) en el proyecto .....	2
2. Evaluar la influencia y la importancia de cada parte interesada, así como el impacto potencial del proyecto en cada una de ellas.....	4
3. Identificar la mejor manera de involucrar a las partes interesadas.....	4
Lecciones generales .....	5
<b>Referencias</b> .....	<b>6</b>

Este documento pretende ser un recurso para apoyar la aplicación de los *Estándares de Gestión de Proyectos y Programas de Conservación de WWF*. El análisis de las partes interesadas es un componente importante de muchos de los pasos de estas normas.

Este documento puede cambiar con el tiempo; se puede acceder a la versión más reciente en: <https://intranet.panda.org/documents/folder.cfm?uFolderID=60976>

**Escrito por:** Bronwen Golder, WWF-US y Meg Gawler, *ARTEMIS Services*.

**Editado por:** Fundamentos del éxito

Por favor, dirija sus comentarios a Sheila O'Connor ([soconnor@wwfint.org](mailto:soconnor@wwfint.org)).

# Análisis de las partes interesadas

## ¿Qué es el análisis de las partes interesadas?

Una "parte interesada" puede definirse como:

*Cualquier individuo, grupo o institución que tenga un interés en los recursos naturales de la zona del proyecto y/o que pueda verse afectado por las actividades del proyecto y tenga algo que ganar o perder si las condiciones cambian o permanecen igual.*

Las partes interesadas son todas aquellas que hay que tener en cuenta para alcanzar los objetivos del proyecto y cuya participación y apoyo son cruciales para su éxito. El análisis de las partes interesadas identifica a todas las partes primarias y secundarias que tienen un interés en las cuestiones que afectan al proyecto o la política. El objetivo del análisis de las partes interesadas es desarrollar una visión estratégica del panorama humano e institucional, así como de las relaciones entre las distintas partes interesadas y las cuestiones que más les preocupan.

## Por qué es importante el análisis de las partes interesadas

En última instancia, todos los proyectos dependen de la selección de las partes interesadas con las que puedan trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos que reduzcan o reviertan las amenazas a sus objetivos de conservación clave.

Un análisis de las partes interesadas puede ayudar a un proyecto o programa a identificar:

- Los intereses de todas las partes interesadas que puedan afectar o verse afectadas por el programa/proyecto;
- Posibles conflictos o riesgos que puedan poner en peligro la iniciativa;
- Oportunidades y relaciones que se pueden aprovechar durante la aplicación;
- Grupos a los que hay que animar a participar en las distintas fases del proyecto;
- Estrategias y enfoques adecuados para la participación de las partes interesadas; y
- Formas de reducir el impacto negativo en los grupos vulnerables y desfavorecidos.

La plena participación de las partes interesadas, tanto en el diseño como en la ejecución del proyecto, es la clave del éxito, aunque no la garantía. Participación de las partes interesadas:

- Da a los ciudadanos la posibilidad de opinar sobre el modo en que los proyectos o las políticas pueden afectar a sus vidas;
- Es esencial para la sostenibilidad;
- Genera un sentimiento de propiedad si se inicia en una fase temprana del proceso de desarrollo;
- Ofrece oportunidades de aprendizaje tanto para el equipo del proyecto como para los propios interesados; y
- Desarrolla la capacidad y aumenta la responsabilidad.

## Cuándo utilizar el análisis de las partes interesadas

El análisis de las partes interesadas puede realizarse a lo largo de todas las etapas del ciclo del proyecto, pero sin duda debe llevarse a cabo al inicio de un proyecto o programa. En particular, durante la fase de *definición*, el análisis de las partes interesadas es un componente crucial del

---

análisis de situación (Paso 1.4 de los *Estándares de Gestión de Proyectos y Programas de Conservación del WWF*). A medida que se realiza el análisis de la situación, el análisis de las partes interesadas proporciona una identificación preliminar de las partes interesadas clave, indicando quién es importante e influyente y cómo puede participar en el programa. Durante la fase de *diseño* (paso 2.1), un análisis detallado de las partes interesadas, en el que participen todas las partes interesadas clave, ayudará a dar forma al desarrollo de acciones estratégicas y a informar sobre el análisis de riesgos. En la fase de *implementación* (paso 3.4, en particular), el análisis de las partes interesadas ayudará a identificar quién, cómo y cuándo deben participar en las actividades del proyecto/programa. Más adelante, durante las fases de *análisis/adaptación y puesta en común*, el análisis de las partes interesadas sirve de recordatorio y proporciona un punto de referencia para que los proyectos puedan supervisar y evaluar la eficacia de su compromiso con las partes interesadas, tanto de apoyo como de oposición.

El análisis de las partes interesadas es también un momento apropiado para explorar si el género será o no un factor en la elaboración y aplicación de futuros esfuerzos. Está bien documentado que la discriminación por razón de género probablemente disminuya el impacto y la eficacia de los proyectos y las políticas. Además, la inclusión de las mujeres como partes interesadas tiene el potencial de lograr tanto una mejor gestión de la base de recursos como un mayor bienestar de la comunidad. El análisis de género implica la evaluación de:

- La distribución de tareas, actividades y recompensas asociadas a la división del trabajo en una localidad concreta o en toda una región;
- Las posiciones relativas de las mujeres y los hombres en términos de representación e influencia; y
- Los beneficios y desincentivos asociados a la asignación de tareas a mujeres y hombres.

## **Cómo desarrollar y utilizar el análisis de las partes interesadas**

Dado el impacto potencial de las actitudes de las partes interesadas y su influencia en el éxito de un proyecto, a menudo es mejor garantizar un amplio alcance del análisis de las partes interesadas durante las fases de *definición y diseño* para asegurarse de que los intereses y las preocupaciones legítimas de las partes interesadas se abordan eficazmente durante las fases de *implementación y análisis/adaptación*.

Hay varias formas de realizar un análisis de las partes interesadas. Los talleres, los grupos de discusión y las entrevistas son tres enfoques comunes. A lo largo del ciclo del proyecto se pueden utilizar los tres, adaptando la técnica a las necesidades cambiantes del proyecto. Sea cual sea el enfoque utilizado, el análisis de las partes interesadas consta de tres pasos esenciales: 1) Identificar las partes interesadas clave y sus intereses (positivos o negativos) en el proyecto; 2) Evaluar la influencia, la importancia y el nivel de impacto de cada parte interesada; y 3) Identificar la mejor manera de involucrar a las partes interesadas. Describimos las preguntas clave que hay que formular en cada uno de estos pasos y ofrecemos un ejemplo de herramienta.

### **1. Identificar las partes interesadas clave y sus intereses (positivos o negativos) en el proyecto**

Como se indica en la *Guía básica para el análisis de situación*, cualquier factor de amenaza u oportunidad tiene uno o más grupos de interés asociados. Por lo tanto, para analizar los grupos de interés, se puede empezar con el análisis de la situación y pensar en los principales grupos de interés

asociados a cada uno, o empezar con un análisis de los grupos de interés y luego vincularlos a los factores específicos de amenaza y oportunidad.

Algunas de las preguntas clave que debe hacerse en este paso son:

- ¿Cómo se utilizan los objetivos del proyecto amenazado? ¿Por quién? ¿Quién amenaza el objeto de conservación?
- ¿Quién depende más de los recursos en juego? ¿Se trata de una cuestión de medios de vida o de ventajas económicas? ¿Son estos recursos sustituibles por otros?
- ¿Quién tiene derechos -incluida la jurisdicción legal y el uso consuetudinario- sobre los recursos en cuestión? ¿Están implicados varios sectores gubernamentales y departamentos ministeriales? ¿Hay organismos nacionales y/o internacionales implicados debido a leyes o tratados específicos?
- ¿Quiénes son las personas o grupos que más saben y pueden ocuparse de la recursos en juego? ¿Quién gestiona estos recursos? ¿Con qué resultados?
- ¿Las partes interesadas y sus intereses son estables desde el punto de vista geográfico y estacional, o existen patrones de migración?
- ¿Existen acontecimientos o tendencias importantes que afecten actualmente a las partes interesadas (por ejemplo, iniciativas de desarrollo, reformas agrarias, migración, crecimiento de la población)?
- ¿Ha habido alguna iniciativa similar en la región? Si es así, ¿en qué medida tuvo éxito? ¿Quién estuvo a cargo y cómo respondieron las partes interesadas locales?

En la tabla siguiente se ofrece una herramienta útil para este primer paso: identificar a las partes interesadas clave y sus intereses. Comience por hacer una lluvia de ideas de todas las posibles partes interesadas utilizando las preguntas anteriores como guía. A continuación, investigue el entorno humano. Hable con varias partes interesadas y pregúnteles a quiénes verían como posibles interesados en la iniciativa en cuestión. La lista de partes interesadas puede aumentar o reducirse a medida que avanza el análisis y se profundiza en su comprensión. A continuación, intente conocer cada grupo de interesados con la mayor profundidad posible.

Para rellenar la primera columna de la matriz siguiente, enumere las partes interesadas en relación con la lista de preguntas anterior. Numere las partes interesadas para facilitar la referencia. A continuación, describa el interés o el mandato de cada parte interesada en la segunda columna. El mandato se refiere a la naturaleza y los límites del interés de cada parte interesada en el recurso (por ejemplo, medios de vida, beneficios, estilos de vida, valores culturales, valores espirituales, etc.), y la base de ese interés (por ejemplo, derechos consuetudinarios, propiedad, responsabilidades administrativas o legales, derechos intelectuales, obligación social, etc.). Para cada parte interesada, describa su papel potencial en el proyecto en la columna 3. A continuación, anote en la columna 4 si la parte interesada está marginada, por ejemplo, las mujeres, los pueblos indígenas, las minorías étnicas, los jóvenes u otros grupos empobrecidos o privados de derechos. Las partes interesadas marginadas carecen de reconocimiento o capacidad para participar en los esfuerzos de colaboración en igualdad de condiciones, y debe hacerse un esfuerzo especial para garantizar y permitir su participación. En la última columna hay que decidir quiénes son las partes interesadas clave, es decir, aquellas que -por su derecho o dependencia directa de los recursos, o por su poder, autoridad o responsabilidad- son fundamentales para la iniciativa en cuestión. Su participación es fundamental.

**Tabla 1. Matriz de análisis de las partes interesadas**

Partes interesadas	Participación / Mandato	Papel potencial en el proyecto	¿Margina dos?	¿Llave?

## **2. Evaluar la influencia e importancia de cada parte interesada, así como el impacto potencial del proyecto en cada una de ellas**

Las preguntas clave para este segundo paso en el análisis de las partes interesadas incluyen:

- ¿Quién es el responsable directo de las decisiones sobre cuestiones importantes para el proyecto?
- ¿Quiénes ocupan puestos de responsabilidad en las organizaciones interesadas?
- ¿Quién es influyente en el área del proyecto (tanto en el ámbito temático como en el geográfico)?
- ¿A quién afectará el proyecto?
- ¿Quién promoverá/apoyará el proyecto, siempre que esté involucrado?
- ¿Quiénes obstaculizarán el proyecto si no participan?
- ¿Quién ha participado en el área (temática o geográfica) en el pasado?
- ¿Quién no ha participado hasta ahora pero debería haberlo hecho?

Para continuar con el segundo paso del análisis de las partes interesadas -evaluar la influencia, la importancia y el nivel de impacto sobre cada una de ellas-, en la Figura 1 se muestra una sencilla cuadrícula que puede ser útil para pensar en cómo se podría involucrar a los diferentes tipos de partes interesadas. En ella se organizan las partes interesadas en función de su posible influencia en las decisiones que se tomen y del posible impacto de las decisiones del proyecto sobre ellas.

Este análisis se puede realizar utilizando trozos de papel o tarjetas sobre una mesa o pared con la matriz escrita en un rotafolio, como se indica a continuación:

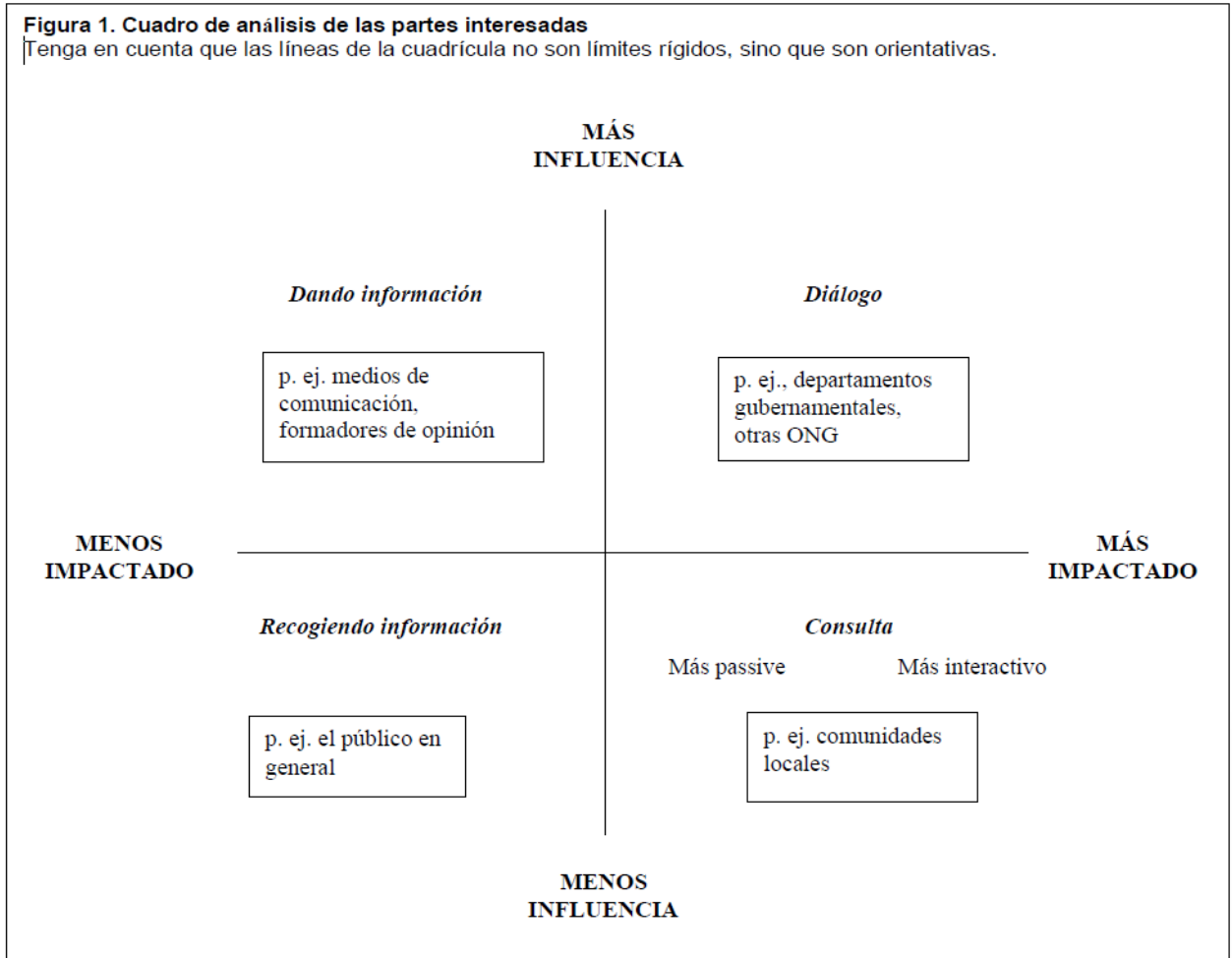
1. Identifica a las partes interesadas y escríbelas en tarjetas (una por tarjeta).
2. Organizar y acordar la colocación de las tarjetas en la matriz.
3. Considere las relaciones (por ejemplo, responsabilidades, derechos, niveles de conflicto) dentro y entre las partes interesadas en cada área de la matriz.
4. Considere las posibles estrategias (enfoques, métodos) para involucrar a las diferentes partes interesadas en cada área. Los enfoques en indican enfoques comunes (pero definitivamente no exclusivos) de compromiso.

Las siguientes preguntas pueden resultar útiles a la hora de considerar dónde se sitúan las partes interesadas en el cuadrante de análisis Influencia/Impacto):

- ¿Pueden influir en el éxito o el fracaso de su proyecto?
- ¿Cuál es su relación con WWF?
- ¿Cuál es su relación con el proyecto?
- ¿Dónde están ahora frente a dónde cree que deberían estar en el cuadrante Influencia/Impacto?

### 3. Identificar la mejor manera de involucrar a las partes interesadas en

Por último, el tercer paso consiste en determinar cómo involucrar a las diferentes partes interesadas. Los distintos tipos de partes interesadas participarán de diferentes maneras en las distintas fases del proyecto, desde la recopilación y el suministro de información hasta la consulta, el diálogo, el trabajo conjunto y la asociación.



Este tercer paso del análisis de las partes interesadas se trata en el paso 3.4 de las Normas, que se centra en las colaboraciones. Determinar quién necesita o quiere participar, y cuándo y cómo puede lograrse esa participación, proporciona la base para desarrollar colaboraciones. Una vez que se comprenden los puntos de vista de las partes interesadas, se puede tomar una decisión sobre la conveniencia de la colaboración.

Nunca se insistirá lo suficiente en la importancia del proceso para planificar y llevar a cabo colaboraciones con éxito. Los esfuerzos de buena fe suelen descarrilar porque las partes no están capacitadas para el proceso de colaboración y porque no se presta suficiente atención a su diseño y gestión. Utilizar un enfoque inclusivo y transparente durante el desarrollo y la ejecución del proyecto ayudará a crear un sentimiento de propiedad y compromiso. Si no es posible o realista contar con la participación de todas las partes interesadas desde el principio, puede ser necesario un proceso de participación gradual.

**Generalidades Lecciones**

El alcance y la ambición crecientes de muchos proyectos exigen un compromiso de diálogo y colaboración con una amplia gama de partes interesadas. Un diálogo abierto y transparente es fundamental para el éxito a largo plazo. Los gestores de recursos han aprendido una serie de lecciones sobre la colaboración con las partes interesadas, a saber:

- ▶ Los objetivos de cualquier proyecto de colaboración deben aclararse antes de involucrar a las partes interesadas. Los objetivos ayudan a identificar y orientar los intereses que deben estar representados en los procesos de colaboración y los que pueden quedar al margen.
- ▶ Es fundamental que se presupueste el tiempo suficiente para explorar los puntos de vista, valores y perspectivas para que pueda establecerse una comprensión del paisaje humano e institucional.
- ▶ Todas las partes interesadas deben participar en el diseño y la aplicación de las políticas y los proyectos si se quieren obtener resultados satisfactorios.
- ▶ Decidir quién está "dentro" o "fuera" de un proceso de colaboración siempre será relevante para los resultados del proyecto y para su sostenibilidad.
- ▶ Es importante que la participación de las partes interesadas no sea exclusiva, ni esté controlada o dominada por un solo grupo.
- ▶ Todas las partes interesadas llegarán al proceso con sus propios prejuicios.
- ▶ La colaboración de las partes interesadas es un proceso que requiere la oportunidad y el espacio para que los participantes se escuchen y aprendan unos de otros. Es importante crear espacios para que las partes interesadas se reúnan para desarrollar y compartir sus visiones y agendas.
- ▶ El seguimiento y la evaluación de la naturaleza de la *colaboración* son tan importantes como la medición resultados específicos del proyecto



## Referencias

Iniciativa M&E de la Unión Mundial para la Naturaleza. Análisis de situación: Un enfoque y un método para analizar el contexto de los proyectos y programas. Unión Mundial para la Naturaleza, Gland, Suiza. Disponible en:

[http://www.iucn.org/themes/eval/documents2/situation\\_analysis/approach\\_and\\_method.pdf](http://www.iucn.org/themes/eval/documents2/situation_analysis/approach_and_method.pdf).

WWF. 2000. *Colaboración de las partes interesadas: Building Bridges for Conservation*. WWF Ecoregion Conservation Strategies Unit, WWF US, Washington, DC, USA.

WWF. 2003. *Programas de acción para las ecorregiones: A Guide for Practitioners*. Sección 3: Cómo involucrar a las partes interesadas y a los socios. WWF Internacional, Gland, Suiza. Disponible en: [http://www.panda.org/about\\_wwf/where\\_we\\_work/ecoregions/publications/publication.cfm?uNewsID=19194&uLangId=1](http://www.panda.org/about_wwf/where_we_work/ecoregions/publications/publication.cfm?uNewsID=19194&uLangId=1).

WWF-REINO UNIDO. 2000. *Partnership Toolbox*. WWF-UK, Surrey, Reino Unido. Disponible en: <https://intranet.panda.org/documents/document.cfm?uFolderID=51380&uDocID=51065>.

WWF-REINO UNIDO. *Guidelines on Gender*. WWF-UK, Surrey, Reino Unido. Disponible en: <https://intranet.panda.org/documents/document.cfm?uFolderID=51380&uDocID=52677>.

WWF-REINO UNIDO. *Stakeholder Dialogue and Consensus Building*. WWF-UK, Surrey, Reino Unido. Disponible en: <https://intranet.panda.org/documents/document.cfm?uFolderID=51380&uDocID=52700>.