



Paisajes en la Práctica

Partes interesadas

Identificación y análisis de las partes interesadas para la gestión del riesgo de inundaciones

Um guia para campeões
de paisagens

Divine Foundjem-Tita
Nining Liswanti
Kim Geheb



Paisajes en la Práctica es una serie de guías para profesionales destinadas a facilitar la aplicación de las seis dimensiones centrales de los enfoques de paisajes. La serie cuenta con el apoyo del programa Paisajes para Nuestro Futuro de la Unión Europea, que apoya 22 proyectos en más de 30 países del Sur Global, proponiendo la Gestión Integrada de mediante estrategias adaptativas, inclusivas e integradoras. Consulte otras guías de esta serie: landscapesfuture.org/es/landscapes-in-practice/



Landscapes For Our Future

OCTUBRE DE 2024 • NÚMERO 4

DOI: 10.17528/CIFOR-ICRAF/009318



Mensajes clave

- La participación de las partes interesadas es una condición previa para el éxito de la gestión integrada del paisaje (ILM). Cuanto mayor sea el nivel de participación, mayor será la probabilidad de éxito y sostenibilidad.
- La identificación y el análisis de las partes interesadas se complica por la diversidad entre ellas, que surge de intereses variables, diferentes tipos de conocimientos y contextos. La mayoría de los enfoques de participación, identificación y análisis de las partes interesadas tratan de revelar y comprender esta complejidad.
- El análisis de las partes interesadas es estratégico. Permite determinar con quiénes deben interactuar las intervenciones para tener éxito y a qué relaciones entre las partes interesadas se debe prestar atención.
- La «relevancia estratégica» de las partes interesadas viene determinada por el grado en que se considera que influyen en el éxito de un proyecto.
- Por lo general, existen intereses contrapuestos o contradictorios entre las partes interesadas, que a menudo se expresan en forma de conflicto. La presencia de conflictos entre las partes interesadas debe asumirse desde el principio y puede representar un riesgo significativo para el éxito de la intervención.
- Las estrategias utilizadas para interactuar con (y entre) las partes interesadas reflejarán su relevancia estratégica y pueden ser objeto de lluvia de ideas y deliberación mediante el desarrollo de una teoría del cambio.
- La interacción con las partes interesadas requiere el despliegue de «habilidades sociales», como la mediación, la facilitación, la convocatoria y la negociación.
- La relevancia y las relaciones de las partes interesadas cambiarán a lo largo de la intervención del proyecto. Por lo tanto, el análisis de las partes interesadas no se limita al inicio de una iniciativa, sino que es necesario durante toda su duración.

¿Por qué son importantes las partes interesadas para la ILM?

El estado y la sostenibilidad del paisaje dependen de lo que hagan sus partes interesadas. Por lo tanto, los profesionales de la ILM no pueden evitar tener en cuenta las actividades de las partes interesadas. Los problemas que se manifiestan en los paisajes surgen de estas actividades, por lo que la implementación de procesos que cambien los comportamientos y las prácticas de las partes interesadas es fundamental para las consideraciones de la ILM. En general, se acepta que cuanto mayor sea el nivel de participación de las partes interesadas, más probabilidades tendrá una intervención de tener éxito y más probable será que sus efectos sean sostenibles.

Cabe señalar que los paisajes son complejos, y que las partes interesadas son una fuente importante de esta complejidad debido a sus múltiples y, a menudo, divergentes necesidades e intereses (es decir, explotar o conservar los recursos),

derechos (formales y consuetudinarios) y niveles de legitimidad, dependencia de los recursos, poder e influencia (económica y política), conocimientos, preferencias y valores. Las partes interesadas suelen tener objetivos contrapuestos que requieren mediación para equilibrar las compensaciones (si una iniciativa promueve un cambio de comportamiento) y están integradas en redes sociales, interacciones y respuestas. Para gestionar los paisajes de forma integrada, las partes interesadas y sus diversos intereses deben ser una consideración importante en el diseño de las intervenciones de ILM.



¿Qué es la participación de las partes interesadas?

La gestión de los recursos naturales o del paisaje se reconoce cada vez más como un problema colectivo. La participación de las partes interesadas y entre ellas es necesaria para resolver los dilemas de la gestión de los recursos naturales.

La participación de las partes interesadas es el proceso mediante el cual se identifica a quienes tienen intereses en un territorio o paisaje determinado y se comprenden sus intereses y objetivos a través de consultas y/o ejercicios participativos. También se puede definir como el proceso mediante el cual se invita a las partes interesadas a participar en la planificación y la toma de decisiones para integrar sus conocimientos y valores con el propósito de un proyecto concreto.¹ El primer paso en el proceso de participación de las partes interesadas es su identificación.

¿Quiénes son las partes interesadas?

Las partes interesadas pueden definirse como personas, grupos, instituciones u organizaciones con relevancia estratégica para una intervención de ILM. Las partes interesadas pueden incluir a quienes utilizan o dependen de los recursos de un paisaje, poseen derechos legales o consuetudinarios sobre los recursos (y son considerados legítimos por otros actores) y tienen jurisdicción, autoridad o responsabilidad sobre el paisaje, la población o los recursos. Pueden estar ubicadas en el paisaje o fuera de él, por ejemplo, actores globales o gubernamentales en capitales nacionales distantes.

La relevancia estratégica se refiere al grado en que una parte interesada puede afectar al éxito de una intervención: pueden considerarse fundamentales para lograrlo o pueden obstaculizarlo. También se refiere al grado en que las partes interesadas se verán afectadas positiva o negativamente por la intervención.

- **Las partes interesadas** incluyen a las personas que pueden verse afectadas por las decisiones que toma una intervención o que pueden influir en la aplicación de sus decisiones. Pueden apoyarlas u oponerse a ellas, ser influyentes en la intervención o dentro de las comunidades destinatarias, u ocupar cargos oficiales relevantes.

- **Las buenas relaciones** fomentan necesariamente la cooperación y, potencialmente, la colaboración. Estas pueden surgir cuando la cooperación/colaboración proporciona beneficios claros (por ejemplo, derechos, incentivos monetarios/económicos, seguridad), reglas claras para los procesos de toma de decisiones y el reconocimiento de los derechos/necesidades dentro del sistema. Los mediadores o intermediarios de confianza, que pueden gestionar las disputas o proporcionar recursos para las injusticias o desigualdades percibidas, también pueden apoyar las actividades de participación.

Las malas relaciones entre las partes interesadas pueden representar un riesgo considerable para las ambiciones de una intervención. Las relaciones pueden cambiar a medida que se desarrollan las ambiciones de una intervención. Las relaciones pueden cambiar con el tiempo y requieren un seguimiento estrecho para que, si se deterioran, se puedan abordar. Los desacuerdos pueden poner de relieve cuestiones que es necesario abordar, pero esto puede no ser posible. Cuando las relaciones son tan malas que degeneran en un conflicto armado, puede que no sea posible llevar a cabo la intervención.

Cuando las partes interesadas tienen una gran relevancia para los objetivos de una intervención de ILM, sus características (incluidos sus intereses) deben tenerse en cuenta en el diseño de los enfoques y estrategias de la intervención, como su teoría del cambio (véase más adelante).

Las partes interesadas con gran relevancia también serán el grupo del que se podrán seleccionar personas y representantes de grupos para formar parte de los foros de múltiples partes interesadas (MSF).

También es importante recordar que, una vez que comienza una intervención, los miembros del equipo de implementación también son partes interesadas con un gran interés en el éxito de la intervención.

Los entornos suelen contar con una gran diversidad de partes interesadas, por ejemplo, grupos comunitarios locales heterogéneos, gobiernos subnacionales, nacionales y regionales, organizaciones de la sociedad civil, el mundo académico, organizaciones de investigación (inter)nacionales, organizaciones del sector privado y organizaciones de desarrollo. No todas las partes interesadas de un grupo concreto compartirán necesariamente las mismas preocupaciones o tendrán opiniones o prioridades unificadas. Esta diversidad se manifestará en múltiples ámbitos, entre ellos:



Intereses

Entendemos por «interés» el grado en que el propósito o la ambición de una parte interesada se alinea con el de la intervención. Los intereses de las partes interesadas variarán considerablemente. Por ejemplo, los intereses de una gran empresa minera (que busca maximizar sus ganancias) serán diferentes de los de las autoridades gubernamentales que administran un parque nacional (que buscan minimizar el daño y conservar el medio ambiente), y ambos serán diferentes de los de las comunidades locales de nómadas o agricultores (que buscan maximizar sus medios de vida). Las diferencias de intereses suelen ser una fuente de conflicto y se debe asumir desde el principio que las relaciones conflictivas entre los grupos de partes interesadas son más probables que las relaciones de confianza mutua y colaboración. Analizar y mapear los intereses de las partes interesadas puede ayudar a aclarar sus motivaciones y cómo se relacionan con un paisaje.

Las diferencias en los intereses de las partes interesadas y las relaciones conflictivas entre ellas hacen que una de las consideraciones más importantes en la participación de las partes interesadas (y el diseño de la intervención) sea el tipo de habilidades necesarias para facilitar y permitir la cooperación (y posiblemente incluso la colaboración) entre los grupos de partes interesadas.

Son especialmente relevantes las «habilidades sociales», como la facilitación, la negociación, la mediación, etc. También debe tenerse en cuenta el poder de convocatoria de la intervención.

Poder e influencia de las partes interesadas

El poder es fundamental para las partes interesadas en un paisaje. En todos los paisajes, los grupos de actores poderosos tratarán de imponer sus intereses sobre los paisajes. Si bien existen otros intereses (menos poderosos), es posible que estos no afecten (o solo marginalmente) las tendencias dominantes del paisaje.

Además, los grupos de partes interesadas mostrarán sus propias dinámicas de poder internas y tendrán sus propias percepciones de cuán poderosos son en relación con otras partes interesadas. El poder es una variable clave para comprender las relaciones dinámicas entre las partes interesadas.

De manera acumulativa, el poder distribuido en un paisaje afectará a una intervención de ILM, a cómo se implementa y a los resultados que pueden derivarse de ella. Esto significa que el poder no puede ignorarse y debe incorporarse al análisis de las partes interesadas desde el principio. El «poder» puede definirse de diversas maneras. Algunas definiciones hacen referencia al potencial para ejercer la fuerza; para otros, el poder es la influencia que un actor puede ejercer potencialmente sobre otros; y, por último, el poder puede considerarse como la capacidad de reestructurar una situación.

Las percepciones de desigualdad de poder suelen influir en la composición de los MSF desde el principio.

Esto significa que es importante analizar el poder dentro del foro para evaluar y considerar quién está bien posicionado o tiene la legitimidad para representar al MSF, qué partes interesadas del MSF son posiblemente demasiado dominantes o qué partes interesadas necesitan apoyo y empoderamiento para garantizar que se tengan en cuenta sus opiniones y contribuciones. En cuanto a la participación de las partes interesadas, se necesitan «habilidades sociales» para gestionar (y, posiblemente, redistribuir) el poder/influencia entre las partes interesadas.

Siempre es importante llevar a cabo un análisis inicial del poder para determinar quién tiene la legitimidad y el poder para representar a los diferentes grupos de interés.

Conocimiento

Las partes interesadas muestran diferentes tipos de conocimientos que a menudo reflejan sus intereses. Los conocimientos que poseen las partes



interesadas dependen de sus antecedentes, por ejemplo, su riqueza relativa, su educación y su contexto. Los conocimientos científicos pueden caracterizarse como deductivos o inductivos y buscan mecanismos genéricos. Esto difiere significativamente del conocimiento local, que puede transmitirse de generación en generación.

Preferencias y valores

Muchos académicos han estudiado la importancia de tener en cuenta las preferencias y los valores. Determinar e integrar los distintos tipos de preferencias y valores de las partes interesadas puede mejorar la comprensión de los sistemas socioecológicos y ayudar a los profesionales a desarrollar estrategias adecuadas que permitan la participación de las partes interesadas (tanto entre la intervención y las partes interesadas como entre las propias partes interesadas) para fomentar la cooperación.

Los valores humanos se reconocen cada vez más como importantes para el análisis de las partes interesadas. Se trata de los principios, convicciones y creencias que las personas adoptan y siguen en sus actividades diarias, y que pueden cambiar con el tiempo. Los valores humanos influyen mucho en las actitudes. Estas son importantes: si las partes interesadas tienen una actitud positiva hacia una intervención de ILM, aumenta la probabilidad de que el éxito sea duradero. Las actitudes pueden seguirse a lo largo del tiempo y pueden ser un indicador significativo del éxito y la sostenibilidad de la intervención.

¿Cuáles son los retos de la gestión de las partes interesadas?

La gestión, coordinación y convocatoria de las partes interesadas no está exenta de retos. La participación de las partes interesadas es un proceso continuo, y volvemos a insistir en la importancia de desplegar habilidades sociales en el proceso de participación. Los retos comunes a los que se enfrentan los proyectos de ILM que involucran a las partes interesadas son:

Diversidad de las partes interesadas

Como se ha indicado anteriormente, esto no es (solo) un reflejo, por ejemplo, de las etnias de las partes interesadas. Las partes interesadas

muestran una amplia gama de intereses. Esto puede dificultar la determinación de qué grupos de partes interesadas son relevantes para el objetivo de la intervención. Dependiendo de lo que se pretenda lograr con la intervención, la diversidad también puede confundir los esfuerzos para decidir quién debe representar a los diferentes grupos de partes interesadas, qué tipo de funciones y responsabilidades deben tener estos grupos y cómo corregir (de forma diplomática y con cuidado) los desequilibrios de poder entre las partes interesadas.

Conflicto

Debe asumirse que las interrelaciones entre las partes interesadas siempre se caracterizarán por (al menos algunas) diferencias, lo que puede dar lugar a conflictos. En el caso de las intervenciones técnicas, los conflictos pueden ser difíciles de abordar. Los proyectos excesivamente rígidos pueden no tener la flexibilidad necesaria para abordar y acomodar los conflictos entre las partes interesadas.

Orientación de la intervención

¿Cómo debe posicionarse la intervención en el panorama de las partes interesadas? Las consideraciones clave son si debe asumir la neutralidad y crear «espacios neutrales» para la participación de las partes interesadas. Alternativamente, el equipo de intervención podría tratar de empoderar a determinados grupos.

Costos de transacción

La participación de las partes interesadas es compleja, dada la diversidad y las interrelaciones entre ellas. Las reacciones de las partes interesadas ante la intervención y los cambios emergentes posteriores son muy difíciles de prever, especialmente si el equipo de intervención aún no ha establecido relaciones dentro del entorno. Desarrollar la confianza, la comprensión y el respeto lleva tiempo (normalmente mucho más que la duración de los proyectos, que suele ser de tres a cinco años); los conflictos pueden ser difíciles de abordar; las diferencias de poder entre las partes interesadas pueden ser problemáticas y, cuando se van a crear MSF, pueden requerir configuraciones inusuales (por ejemplo, dos MSF separadas porque los respectivos grupos de partes interesadas se niegan a colaborar entre sí). Sea cual sea el caso, la participación de las partes interesadas aumentará los costos de transacción de la intervención. Estos pueden justificarse, dada la importancia de las partes interesadas para el éxito de la ILM.

Pasos y herramientas para identificar y analizar a las partes interesadas

PASO 1: ¿Cómo se identifican las partes interesadas?

Actividad	Herramientas sugeridas
Identificación de las partes interesadas	- Muestreo en bola de nieve - Consultas - Debates en grupos focales

Cuando se está considerando una intervención, es necesario comprender y definir claramente su propósito y su intención. Una vez articulados estos, se puede evaluar la relevancia estratégica de los actores para una intervención e identificar a las partes interesadas.

Las partes interesadas deben identificarse en una fase temprana del diseño de una intervención, incluidas las fases de identificación del problema y planificación, y su relevancia para la intervención de GIA debe evaluarse y reevaluarse a lo largo del ciclo de vida de la intervención. Esta relevancia cambiará necesariamente a lo largo de la vida útil de una intervención.

En las evaluaciones de las partes interesadas, un primer paso común es ampliar el alcance e identificar al mayor número posible de partes interesadas. Esto se puede lograr mediante el «muestreo en bola de nieve», en el que se consulta a grupos de posibles partes interesadas y se les pide que identifiquen a quienes consideran partes interesadas relevantes. Se trata de un proceso iterativo: a medida que se identifican algunas partes interesadas, se les consulta y se identifican otras partes interesadas adicionales, y así sucesivamente. Al realizar el mapeo de las partes interesadas, es importante delimitar el área geográfica que limitará el ejercicio de mapeo. Esta podría ser a nivel nacional, subnacional o local, o a través de escalas.

Para obtener una muestra amplia, se debe consultar a una diversidad de grupos de partes interesadas contrastantes, tanto dentro como fuera del paisaje. En las consultas, se debe tener cuidado de identificar a las partes interesadas que apoyarán la ambición de una intervención y a las que podrían oponerse a ella.



PASO 2: ¿Cómo se clasifican las partes interesadas?

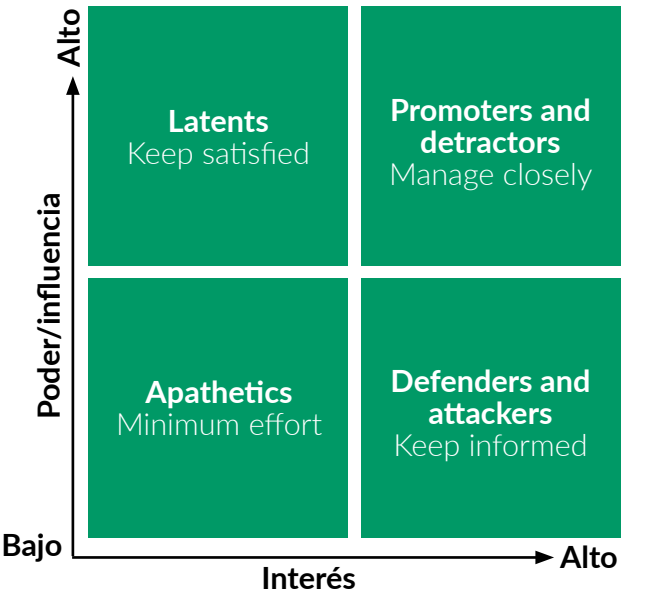
Actividad	Ejemplos de herramientas
Clasificación de las partes interesadas	- Cuadro de poder-interés - Matriz de influencia-interés - Matriz de características y roles - Círculo de partes interesadas - Imágenes enriquecedoras (o mapas mentales)

Una vez identificadas las partes interesadas, el siguiente paso es clasificarlos en grupos (o categorías) para comprender mejor su relevancia estratégica para la intervención e identificar a quién se dirigirá el proyecto se centrará la atención y/o la participación. Este paso también puede incluir la consideración de a quién querría incluir en cualquier intervención de MSF.

Diferentes metodologías de análisis de las partes interesadas proponen diferentes formas de clasificar a las partes interesadas y analizar sus interrelaciones. Aquí presentamos dos.

La matriz de Mendelow

La primera es la famosa «tabla de poder e interés» de Aubrey L. Mendelow, en la que las partes interesadas se clasifican en función de su poder (para influir en el éxito de la intervención) y su interés (el grado en que sus propios intereses coinciden con los del proyecto). Esto da lugar a las siguientes caracterizaciones:



Promotores y detractores: solo debería haber unos pocos, y tendrán un alto poder y un gran interés y, por lo tanto, una importancia estratégica para la intervención. Estas partes interesadas deben gestionarse de cerca. Las partes interesadas pueden ser positivas («promotores») o negativas («detractores»). Aunque es tentador colaborar solo con los promotores, se debe prestar mucha atención a los detractores (incluida su participación en las MSF).²

Los latentes no tienen ningún interés ni participación particular en una intervención. Sin embargo, si esto cambia, tienen suficiente poder para influir en ella. Por lo tanto, se les debe «mantener satisfechos».

Los defensores y los detractores tienen un gran interés (o intereses creados) en la intervención, pero poco poder. Una vez más, estas partes interesadas pueden apoyar la intervención («defensores») o trabajar para oponerse a ella («detractores»). Es tentador ignorar a las personas de este cuadrante, ya que no tienen suficiente poder para descarrilar la intervención. Sin embargo, si algo les molesta lo suficiente, pueden buscar influencia para resistirse a la intervención.

Los apáticos tienen poco poder o interés en la intervención. La relevancia estratégica de este grupo puede ser baja, pero es útil mantenerse en contacto con ellos por si su situación cambiara.

Matriz de influencia-interés

Esta variante de la matriz de Mendelow puede aportar más matices, ya que se centra explícitamente en aquellos que podrían interferir

u oponerse a una intervención. Obviamente, las estrategias aquí deben centrarse en lo que hay que hacer para que las partes interesadas pasen de la izquierda a la derecha de la matriz.

En este caso, algunas partes interesadas apoyarán activamente la intervención, mientras que otras se opondrán activamente a ella. Al mismo tiempo, habrá quienes apoyen o se opongan de forma silenciosa y pasiva a la intervención entre bastidores. Estos pueden ser difíciles de identificar y es posible que solo salgan a la luz durante la implementación.

Los «indecisos» se parecen mucho a los «latentes» en la matriz de poder e intereses. Al principio, no apoyan ni se oponen a la intervención, pero su posición puede cambiar a medida que esta avanza. Obviamente, una vez que actúan, lo más conveniente para la intervención es que se conviertan en partidarios activos. Es necesario vigilar a este grupo, que puede ser numeroso, y esforzarse por ganarse a estas personas o grupos que, de otro modo, permanecerían indecisos.

		Activo	Pasivo			Activo	Pasivo
		Oponentes		Indecisos	Partidarios		
Poder	Alto						
	Medio						
	Bajo						



PASO 3: ¿Cómo se analizan las interrelaciones entre las partes interesadas?

Actividad	Ejemplos de herramientas
Análisis de las interrelaciones entre las partes interesadas	- Net-Map - Análisis de redes sociales - El cubo del poder

Las relaciones *entre* las partes interesadas son de enorme importancia para cualquier intervención. Las partes interesadas suelen tener intereses contrapuestos, ya sea entre áreas de actividad (por ejemplo, uso de la tierra, producción, subsistencia o conservación) o entre niveles (por ejemplo, entre partes interesadas locales y autoridades regionales o el gobierno central). Estos intereses conflictivos pueden perjudicar las intervenciones de GIA, o incluso hacer que fracasen. El análisis de las partes interesadas trata de determinar cuáles son, cómo afectan a la intervención de GIA (tanto positiva como negativamente) y cómo se pueden reducir las diferencias entre los intereses de las partes interesadas.

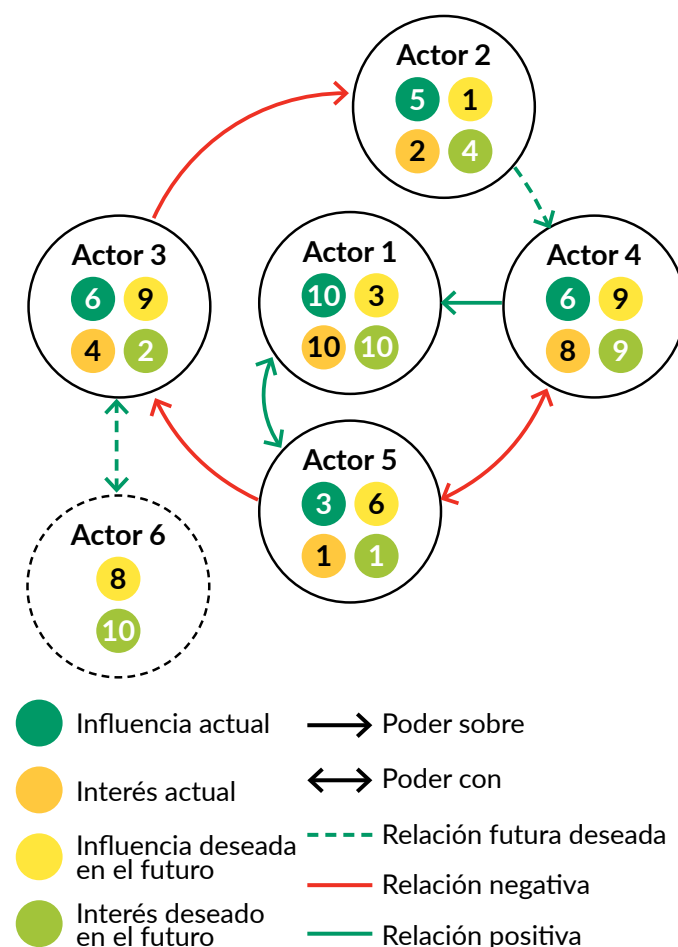
La clasificación ayuda a agrupar a las partes interesadas en función de su relevancia estratégica para la intervención. Muchas de las herramientas que permiten este tipo de análisis también permiten identificar y clasificar a las partes interesadas, así como evaluar las interrelaciones. A continuación presentamos dos ejemplos, aunque se anima a los lectores a considerar otros (véase «Lecturas y recursos recomendados»).

Hemos destacado que los paisajes son complejos. Los paisajes son sistemas socioecológicos. Al ser sistemas complejos, esto significa que la suma de las partes es mayor que el todo. Esto se debe a que los sistemas complejos no solo comprenden sus componentes individuales, sino también las interrelaciones entre ellos. A menudo, se trata de relaciones de dependencia, que garantizan que, cuando un cambio afecta a determinados componentes de una parte del sistema, el efecto se propaga por todo el sistema. Por lo tanto, analizar estas interrelaciones es importante para las intervenciones de ILM.

Net-Map

El mapeo de redes de influencia es una herramienta eficaz que se centra explícitamente en las relaciones de poder entre las partes interesadas. Una vez clasificadas las partes interesadas, a cada una de ellas se le asignan dos puntuaciones sobre diez. La primera se refiere a su «poder contemporáneo», donde una puntuación de diez significa que la parte interesada tiene poder total sobre los objetivos de la intervención. Una puntuación de cero significa que no tiene ninguno. En su conceptualización original, los participantes en el ejercicio de mapeo de redes apilan fichas para indicar este poder como «torres de poder». Podría decirse que el equipo de intervención debería ser la primera parte interesada en identificarse y, como depositario de la visión y el propósito del proyecto, debería tener una puntuación contemporánea de diez (actor 1 en el diagrama siguiente). La segunda puntuación es el poder futuro deseado, también sobre diez.

Si la parte interesada tiene una puntuación alta de poder actual, pero ejerce un poder negativo sobre la intervención, se pueden desplegar estrategias para reducir la influencia de este grupo sobre la ambición del proyecto en el futuro. Otras partes interesadas pueden tener puntuaciones actuales bajas, pero, dado que la intervención desea que se les empodere, puntuaciones futuras más altas.



El interés puede incorporarse al mapa de redes, aunque esto puede alargar considerablemente el ejercicio. Esto también se muestra en el diagrama de la izquierda.

El programa Landscapes For Our Future, a través de su implementación, ha llegado a varias modificaciones del enfoque original del mapa de red para caracterizar las interrelaciones de poder entre las partes interesadas. Aquí se utilizan flechas para identificar los vínculos entre las partes interesadas, y la dirección de la flecha indica «poder sobre». En el diagrama anterior, el actor 3 ejerce poder sobre el actor 2; obviamente, el actor 2 experimenta «poder bajo». Una flecha bidireccional indica «poder con», mientras que una flecha punteada denota una relación futura deseada. El color de la flecha indica la naturaleza de la relación (positiva/negativa) en lo que respecta a la ambición de la intervención. Por lo tanto, la relación del Actor 5 sobre el Actor 3 se percibe como negativa para los intereses de la intervención, mientras que la relación entre el Actor 5 y el Actor 1 se percibe como equitativa y positiva. El Actor 6 es uno que actualmente no existe y es un grupo de partes interesadas deseado en el futuro, tal vez una nueva institución o una MSF. Por lo tanto, este actor no tiene una puntuación de poder o interés contemporánea.

Análisis de redes sociales (SNA)

Existen muchas variedades de este análisis, que normalmente tratan de identificar a las partes interesadas y, a continuación, identificar los vínculos entre ellas. En el ejemplo aquí descrito, la «fuerza» de estos vínculos (denominados «lazos») viene determinada por la frecuencia de la comunicación entre los miembros de la red. Los SNA suelen ser de naturaleza cuantitativa, y los datos se introducen en un software de SNA para generar mapas de red.

Las redes sociales están formadas por actores que están «vinculados» entre sí a través de «relaciones socialmente significativas». Estas relaciones pueden analizarse para detectar los patrones estructurales que surgen entre estos actores. Al analizar estas relaciones, se presta atención a la posición de los actores en la red y a si las relaciones entre las partes interesadas revelan patrones.

Los vínculos entre los actores pueden clasificarse en «fuertes» y «débiles».

Los vínculos fuertes son de interés en una intervención de ILM porque:

(a) los miembros se influyen entre sí más que aquellos que comparten vínculos débiles; por lo tanto, si una pequeña parte de una red de vínculos fuertes está de acuerdo y apoya el objetivo de una intervención, puede influir en otros miembros de la red en la misma dirección, aprovechando...

(b) los altos niveles de confianza que suelen compartir;

(c) las similitudes en sus opiniones, preferencias y, posiblemente, valores;

(d) niveles relativamente altos de comunicación habitual entre los miembros de la red, por ejemplo, discutiendo y debatiendo información o circunstancias complejas; y

(e) el apoyo mutuo que se prestan en momentos de dificultad.

Sin embargo, las redes de vínculos fuertes tienen la desventaja de que tienden a tener la misma información y conocimientos sobre un paisaje. La información diversa o nueva se transmite mejor a través de redes de vínculos débiles, donde la comunicación tiende a ser menos frecuente.

Los vínculos débiles suelen existir entre miembros de la red que son diferentes entre sí y, por lo tanto, ofrecen fuentes de información externas y diferentes, que son importantes para desarrollar soluciones a los retos del paisaje.

Los vínculos débiles pueden hacer que una red sea más resistente y adaptable a los cambios del paisaje, aunque sean más propensos a romperse. Sin embargo, las redes de vínculos débiles pueden carecer de los niveles de confianza y comprensión necesarios para debatir sobre los cambios del paisaje y el medio ambiente.

Para llevar a cabo este tipo de SNA, se identifica a las partes interesadas y, a continuación, se administran cuestionarios para obtener datos sobre la solidez de las relaciones entre los miembros de la red, por ejemplo, preguntas sobre la frecuencia de la comunicación entre ellos o si discutirían asuntos entre sí en momentos difíciles. A continuación, estos datos se introducen en el software SNA³ (por ejemplo, RStudio, Gephi, Cytoscape o NodeXL)⁴ para su posterior análisis.

¿Qué son las estrategias de participación de las partes interesadas?

Determinar el grado de participación de las partes interesadas es una decisión estratégica. El grado de participación refleja el grado de poder que tienen (o se les permite tener) las partes interesadas en una intervención. El nivel y el grado de participación son importantes, ya que son fundamentales para que se produzca la integración en todo el panorama.

La posición de las partes interesadas en el abanico de posibilidades estratégicas determinará, por lo



general, las estrategias utilizadas para involucrarlas. La pirámide de participación de Gideon Rosenblatt, que se basa en la matriz de Mendelow, ofrece algunas pautas. Cuanto mayor sea la relevancia estratégica de una parte interesada para una intervención, mayor será el esfuerzo necesario para involucrarla. Los niveles bajos de influencia estratégica requieren mucho menos esfuerzo y enfoques de comunicación que esperan poca o ninguna retroalimentación.⁵

La forma en que se involucra a las diferentes partes interesadas, con distinta relevancia estratégica, puede detallarse en una Teoría del Cambio (ToC), una hipótesis sobre cómo una intervención logrará los resultados que busca. Se trata de una hipótesis porque los paisajes son sistemas complejos, lo que significa que no podemos predecir qué harán las partes interesadas que forman parte de ellos, ni cómo podrían reaccionar cuando se enfrenten a nuevas circunstancias o conocimientos. Un «resultado» es un cambio en el comportamiento o la práctica de las partes interesadas.

Una vez identificadas y analizadas las partes interesadas, se habrán identificado las partes interesadas clave a las que el proyecto considera que debe dirigirse y se habrán caracterizado sus interrelaciones.

Anteriormente, hemos destacado la importancia de un análisis estratégico de las partes interesadas, es decir, la relevancia de los grupos individuales de partes interesadas, o las interrelaciones entre los grupos, para la ambición de la intervención.

. Por lo general, los análisis de este tipo identificarán los cambios necesarios en la práctica de los grupos de partes interesadas individuales, o las mejoras en las relaciones entre ellos. Las Teorías del Cambio proporcionan un punto de partida para desarrollar estrategias que permitan estos cambios.

Lecturas y recursos recomendados

Identificación de las partes interesadas

Bryson JM. 2004. Qué hacer cuando las partes interesadas son importantes: técnicas de identificación y análisis de las partes interesadas. *Public Management Review* 6(1): 21-53. <https://doi.org/10.1080/14719030410001675722>

Colvin RM, Witt GB y Lacey J. 2016. Enfoques para identificar a las partes interesadas en la gestión medioambiental: ideas de los profesionales para ir más allá de los «sospechosos habituales». *Land Use Policy* 52: 266-276. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2015.12.032>

Leventon J, Fleskens L, Claringbould H, Schwilch G y Hessel R. 2016. Una metodología aplicada para la identificación de partes interesadas en la investigación transdisciplinaria. *Ciencia de la sostenibilidad* 11(5): 763-775. <https://doi.org/10.1007/s11625-016-0385-1>

Cuadrícula de poder-interés

Equipo de contenido de Mind Tools. (s. f.). Análisis de las partes interesadas. <https://www.mindtools.com/aol0rms/stakeholder-analysis>

URBACT. (s. f.). *Involucrar a las partes interesadas: matriz de poder/interés* (presentación explicativa). https://urbact.eu/sites/default/files/stakeholders_power_interest_matrix_0.pdf

Matriz de influencia-interés

Brouwer H, Groot Kormelinck A y van Vugt S. 2012. *Herramientas para analizar el poder en procesos con múltiples partes interesadas: un menú*. Wageningen: Centro para la Innovación en el Desarrollo, Universidad de Wageningen. <https://increate.med-ina.org/static/assets/uploads/share/Step5-tools/CDI-Tools-for-Analysing-Power-2012.pdf>

ThinkInsights. (s. f.). *Matriz de interés-influencia*. <https://thinkinsights.net/strategy/stakeholderanalysis/>

Metodología del círculo de partes interesadas

Mosaic Project Services. (s. f.). *Metodología Stakeholder Circle®*. <https://mosaicprojects.com.au/PMKI-SHM-010.php>

Gestión de partes interesadas. (s. f.). *Metodología Stakeholder Circle®*. <https://www.stakeholdermapping.com/stakeholder-circle-methodology/>

Mapeo de redes

Hauck J, Stein C, Schiffer E y Vandewalle M. 2015. Ver el bosque y los árboles: facilitar la planificación participativa de redes en la gobernanza ambiental. *Global Environmental Change* 35: 400-410. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2015.09.022>

Caja de herramientas Net-Map: <https://web.archive.org/web/20110204183500/http://netmap.ifpri.org/>

Schiffer E. 2007. *La herramienta Power Mapping: un método para la investigación empírica de las relaciones de poder*. (Documento de debate del IFPRI). Washington D.C.: Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias. <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/42410/2/IFPRIDP00703.pdf>

Schiffer E y Hauck J. 2010. Net-Map: Recopilación de datos de redes sociales y facilitación del aprendizaje en red mediante el mapeo participativo de redes de influencia. *Field Methods* 22(3): 231-249. <https://doi.org/10.1177/1525822X10374798>

Análisis participativo de las vías de impacto

Douthwaite B, Alvarez S, Cook S, Davies R, George P, Howell J, Mackay R y Rubiano J. 2007. Análisis participativo de las vías de impacto: una aplicación práctica de la teoría de programas en la investigación para el desarrollo. *Canadian Journal of Program Evaluation* 22(2): 127-159. <https://doi.org/10.3138/cjpe.22.007>

Douthwaite B, Proietti C, Polar V y Thiele G. 2022. Uso de la teoría para comprender cómo se producen los cambios políticos: conclusiones de la investigación agrícola para el desarrollo. *Evaluación de la investigación*. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvac038>

PIPA Wiki: <http://pipamethodology.pbworks.com/w/page/70283575/Home%20Page>

Cubo de poder

Gaventa J. 2006. Encontrar los espacios para el cambio: un análisis del poder. *Boletín IDS* 37(6): 23-33.

Sitio web de Power Cube: <https://www.powercube.net/>

Imágenes enriquecidas

Brouwer H, Groot Kormelinck A y van Vugt S. 2012. *Herramientas para analizar el poder en los procesos con múltiples partes interesadas: un menú*. Wageningen: Centro para la Innovación en el Desarrollo, Universidad de Wageningen <https://increate.med-ina.org/static/assets/uploads/share/Step5-tools/CDI-Tools-for-Analysing-Power-2012.pdf>

Gates EF. 2023. Imágenes ricas: un método visual para dar sentido a la complejidad. *American Journal of Evaluation* 5(2). <https://doi.org/10.1177/10982140231204847>.

Análisis de redes sociales

Bourne M, Gassner A, Makui P, Muller A y Muriuki J. 2017. Una perspectiva de red que llena un vacío en la evaluación del rendimiento del sistema de asesoramiento agrícola. *Revista de Estudios Rurales* 50: 30-44. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.12.008>

Prell C, Hubacek K y Reed M. 2009. Análisis de las partes interesadas y análisis de redes sociales en la gestión de los recursos naturales. *Society & Natural Resources* 22(6): 501–518. <https://doi.org/10.1080/08941920802199202>

Williams B y Hummelbrunner R. 2011. *Conceptos de sistemas en acción: un conjunto de herramientas para profesionales*. Stanford, California: Stanford Business Books

Otras guías de esta serie

Para obtener más información o descargar otras guías de esta serie en constante evolución, consulte landscapesfuture.org/landscapes-in-practice.

1. Véase Talley JL, Schneider J y Lindquist E. 2016. Un enfoque simplificado para la participación de las partes interesadas en la gestión de los recursos naturales: el marco de las cinco características. *Ecology and Society* 21(4):38. <https://doi.org/10.5751/ES-08830-210438>
2. Cabe señalar que, en la versión original de la matriz de Mendelow de 1981, este identificaba a los promotores, los latentes, los defensores y los apáticos. En esta tabla, hemos modificado los términos «defensores» y «promotores» para reflejar que las partes interesadas de estas categorías pueden ser opositoras e incluso beligerantes.
3. Se pueden encontrar algunos ejemplos sencillos en la siguiente caja de herramientas: Neely C, Bourne M, Chesterman S y Smith Dumont E. 2020. Caja de herramientas SHARED adaptada a los sistemas alimentarios resilientes: mejora del desarrollo de políticas inclusivas y basadas en datos empíricos. Roma: FAO. <https://doi.org/10.4060/cb2344en>
4. Tenga en cuenta que no recomendamos ni respaldamos ninguno de estos programas. La mayoría de los programas de análisis son comerciales, aunque Gephi y Cytoscape son de código abierto.
5. Las comunicaciones «push» y «pull» son unidireccionales y están controladas por el remitente. No requieren la participación de persona a persona. Las «comunicaciones push» suelen incluir la «difusión» y la «puesta a disposición» de documentos, artículos de revistas o correos electrónicos. Las «comunicaciones pull» incluyen las redes sociales, los sitios web o los boletines informativos.

FOTOS

Portada: Jefe Narcizo, del grupo étnico paresi, en el bioma del Cerrado, en Brasil y Paraguay. Foto de Andre Dib.

Página 2: Administrador del Parque Nacional Gonarezhou, Zimbabue. Foto de Dominique le Roux/CIFOR-ICRAF.

Página 4: Mujeres indígenas hmong en las afueras del Parque Nacional Nam Et-Phou Louey, en el norte de la República Democrática Popular Lao. Foto de Dominique le Roux/CIFOR-ICRAF.

Página 7: El equipo del proyecto Mi Biósfera en Honduras. Foto de Peter Cronkleton.

Página 9: Colaboración con las partes interesadas de la comunidad en el norte de Kenia. Foto de Dominique le Roux/CIFOR-ICRAF. stakeholders in Northern Kenya. Photo by Dominique le Roux/CIFOR-ICRAF.

