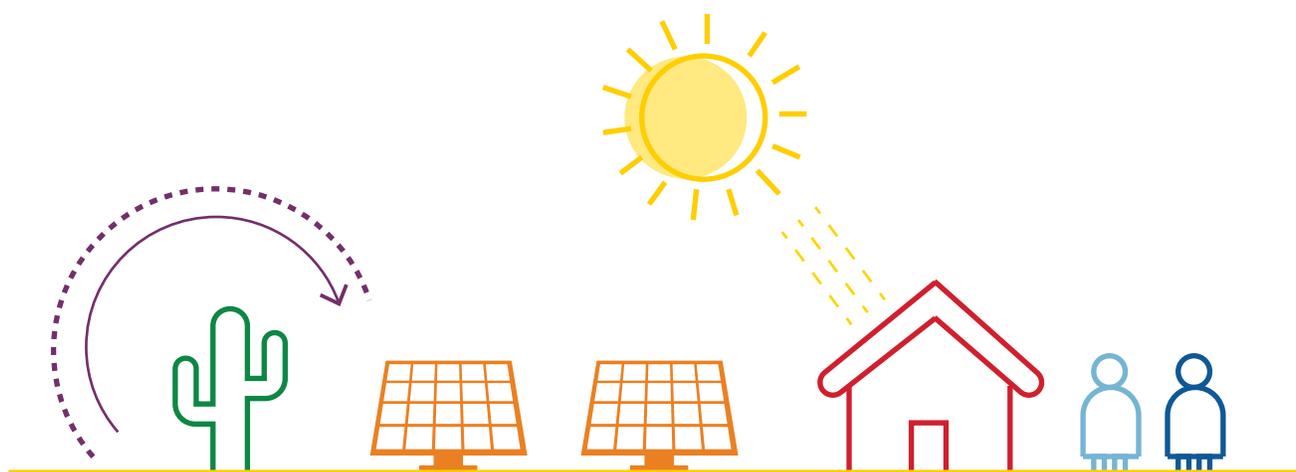


Guía metodológica para la elaboración de una estrategia de involucramiento en proyectos comunitarios:

El caso de proyecto Ayllu Solar



INSTITUCIONES EJECUTORAS SERC CHILE



SOCIOS ESTRATÉGICOS



Contenido

1. Contexto	3
2. Objetivos	4
3. Productos esperados	5
4. Metodología	6
4.1. Análisis de escenario	6
4.1.1. Descripción	6
4.1.2. Actividades	8
4.2. Análisis de grupos de interés	8
4.2.1. Descripción	8
4.2.2. Etapas y actividades	10
4.3. Plan de involucramiento	14
4.3.1. Descripción	14
4.3.2. Objetivos a seguir el involucramiento	14
4.3.3. Niveles de involucramiento	15
4.3.4. Análisis FODA y plan de involucramiento para grupos de interés	16
4.3.5. Validación interna de plan de involucramiento	18
5. Anexo: Indicaciones metodológicas para elaboración de mapa de actores (sociogramas posicionales y relacionales)	19

1. Contexto

El proyecto Ayllu Solar “Energía solar: un recurso para el desarrollo sustentable en comunidades urbanas y rurales de la región de Arica y Parinacota”, define entre sus objetivos “asegurar la sustentabilidad a partir de soluciones de energía solar efectivas, modelos de negocio, red de soporte, involucramiento de la comunidad y un marco institucional apropiado”.

En virtud de este objetivo es que el propiciar un alto nivel de involucramiento de los actores claves y su participación durante todo el ciclo de vida del proyecto se ha constituido como una de las funciones principales del equipo, todo bajo la firme convicción que un involucramiento adecuado de los actores relevantes redundará en mejores condiciones para la sustentabilidad de los centros productivos en base a energía solar que han sido transferidos a las comunidades locales por Ayllu Solar.

Bajo esta perspectiva se ha elaborado un instrumento de gestión orientado a lograr un involucramiento exitoso y una participación activa de los actores locales vinculados a cada uno de los proyectos de referencia implementados por Ayllu Solar durante todo su ciclo de vida.

En este sentido, el diseño de una estrategia de involucramiento para cada proyecto de referencia constituye una herramienta estratégica que busca aportar positivamente a la resiliencia de los sistemas sociotécnicos, facilitando una red de soporte para la mantención del sistema en el tiempo y para la amplificación de su influencia en el territorio.

A continuación, se presentará una descripción de cada uno de los componentes incluidos en la estrategia de involucramiento formulada por el proyecto Ayllu Solar para el relacionamiento con los stakeholders vinculados a cada proyecto de referencia. Se espera que este instructivo metodológico sirva como orientación para futuros desarrolladores de proyectos comunitarios para llevar a cabo su propia metodología de involucramiento, teniendo por referencia el ejemplo ilustrativo de la metodología aplicada por el área de comunidades del proyecto Ayllu Solar.

2. Objetivos

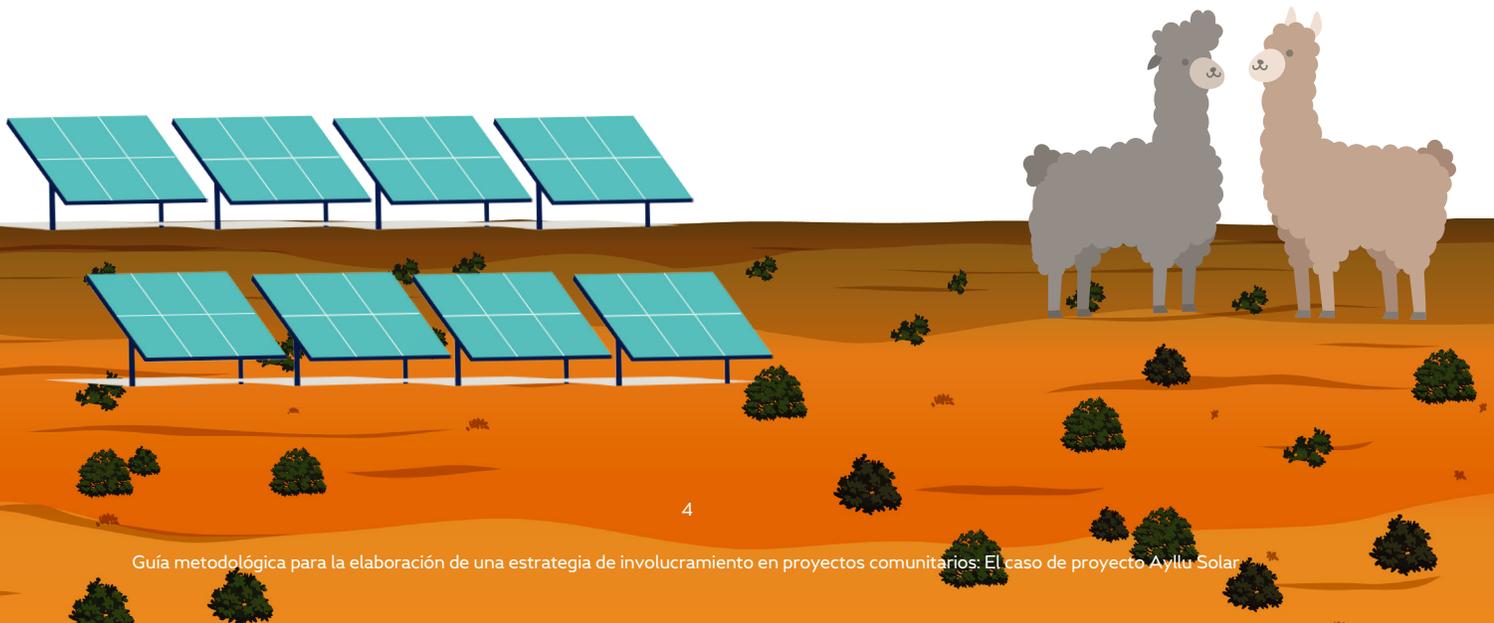
Es primordial para el desarrollo de una estrategia de involucramiento delimitar el alcance que tenga el instrumento en el objetivo general y en los objetivos específicos del mismo. Así, el universo de los actores a considerar en la muestra queda definido en el objetivo general y específicos, correspondiendo a este caso a los “actores estratégicos de cada uno de los proyectos de referencia”.

Objetivo general:

Asegurar el involucramiento de los actores estratégicos de cada uno de los proyectos de referencia.

Objetivos específicos:

- Conocer las principales características de la región en temas estratégicos para cada proyecto de referencia (condiciones productivas asociadas al objetivo de cada proyecto, experiencias de transferencias tecnológicas y energía solar en las localidades, conflictos socioambientales, entre otros).
- Identificar y analizar los actores sociales que serán afectados directa o indirectamente por cada proyecto de referencia, quienes podrían tener interés en él y los que tendrían la capacidad para afectar el desarrollo del proyecto, tanto de manera positiva como negativa.
- Diseñar una planificación para actuar de manera estratégica, privilegiando a los grupos de interés que involucran mayores riesgos y mayores oportunidades para cada proyecto de referencia, definiendo: objetivos, niveles de involucramiento, acciones a implementar y plazos.



3. Productos esperados

De los objetivos se desprende los productos obtenidos, los cuales en su conjunto conforman la **Estrategia de involucramiento** para cada proyecto de referencia. La pertinencia de diseñar una estrategia particular para cada proyecto de referencia obedece a que cada uno de ellos posee objetivos, territorios, actores y características socioculturales diferenciadas.

Los componentes a obtener el proceso de elaboración de una estrategia de involucramiento siguen un orden secuencial, sirviendo los dos primeros como insumos para el tercero tal como se ilustra en la figura a continuación:

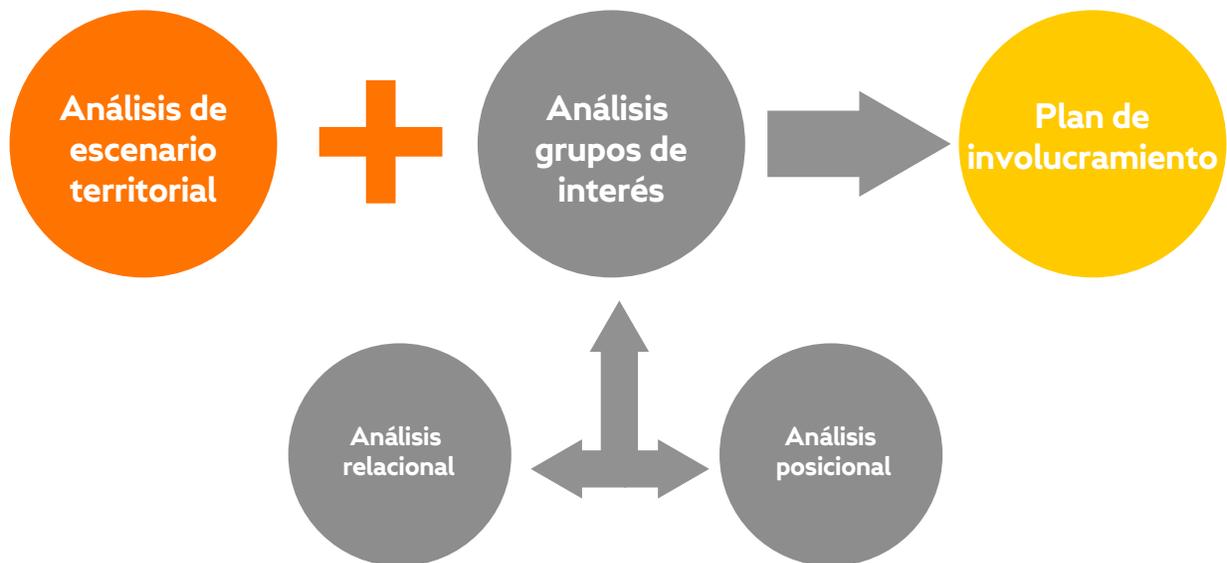
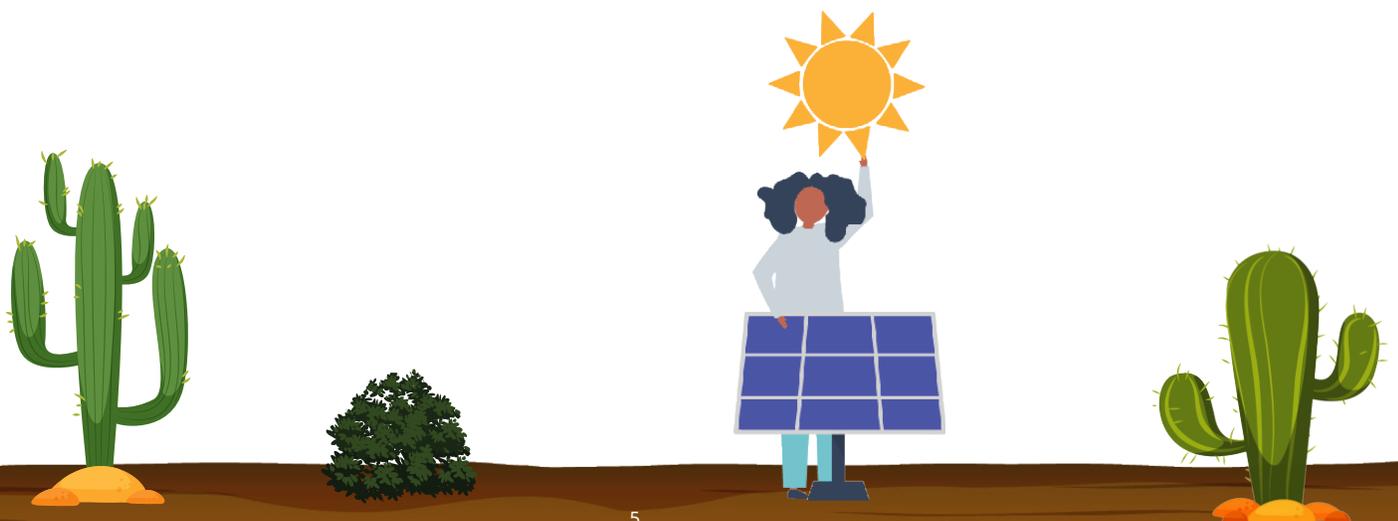


Figura 1: Diagrama de componentes de una Estrategia de involucramiento



4. Metodología

En los párrafos sucesivos se hará una descripción de la metodología y las actividades que fueron requeridas para la elaboración de cada uno de los componentes de las estrategias de involucramiento. Cabe señalar que la selección de las variables y categorías utilizadas responden directamente a los objetivos de la estrategia de involucramiento desarrollada especialmente para el proyecto Ayllu Solar, por lo que se debe considerar su utilidad en cuanto a documento de referencia metodológico adaptando a cada circunstancia la formulación de los componentes.

4.1. Análisis del escenario

4.1.1. Descripción

El análisis escenario tiene la función de prestar una visión general del espacio social en el que se inserta la comunidad a intervenir. Para realizarlo se debe definir algunas variables socioculturales y económicas que constituyan antecedentes relevantes para el desarrollo del proyecto a ejecutar.

En el caso del proyecto Ayllu Solar, y con el objetivo de conocer las principales características de la región de Arica y Parinacota en ámbitos estratégicos para su desarrollo, se realizó un análisis de escenario en torno a ámbitos identificados por su relevancia para la implementación de los proyectos de referencia. Dichos ámbitos son:

- Experiencias de transferencias tecnológicas y energía solar en cada una de las localidades de los proyectos de referencia.
- Conflictos territoriales y sociambientales acaecidos, en latencia y en actividad en cada una de las localidades de los PR.
- Características socioculturales y dinámicas sociopolíticas locales. Especial énfasis en dinámicas y rasgos culturales del pueblo aimara.
- Características de las condiciones productivas asociadas al PR (fibra de camélidos, turismo, agricultura, camarones).
- Experiencias asociativas previas (cooperativas fracasadas, conflictos entre organizaciones territoriales, etc.).



El primer ámbito cobra relevancia ya que permite visibilizar la manera en la que proyectos de transferencia tecnológica se han llevado a cabo en las distintas localidades y la institucionalidad o actores que le han servido de soporte, para así a partir de estas experiencias poder rescatar lecciones a seguir para la implementación de los proyectos de referencia, tanto en lo que refiere a las experiencias exitosas de transferencias de tecnologías y la clave de su éxito, como en lo que refiere a los fracasos en este ámbito y los motivos que lo explican. Además, la identificación de las iniciativas de transferencias tecnológicas proyectadas a futuro permitirá conocer en qué línea se enmarcan los proyectos futuros y con eso determinar qué tipo de relación podría establecer Ayllu Solar con aquellos.

Respecto al segundo ámbito, el análisis de los conflictos socioambientales acaecidos, en latencia o en plena actividad al interior de cada localidad cobra relevancia pues arrojará luces sobre situaciones de controversia entre las comunidades y actores locales y la manera en que se las puede afrontar, en conciencia de las diversas posturas y vinculaciones generadas a raíz de los conflictos.

Por otra parte, el comprender las dinámicas sociopolíticas de la institucionalidad en materia indígena así como de las organizaciones y dirigentes aymaras en la región posee un valor estratégico en la medida que permite diferenciar las particularidades de un tipo de actor social relevante en la región que encuentra expresiones particularizadas en cada localidad, configurándose comunidades indígenas con sus procesos y lógicas propias.

En cuarto término se encuentra el ámbito relativo a las características de las condiciones productivas asociadas a cada proyecto de referencia. Este ámbito reviste importancia ya que permite conocer el grado de desarrollo de los distintos sectores productivos de los proyectos de referencia en la región, además de proporcionar una imagen detallada sobre los obstáculos que han hallado estos sectores productivos para su correcto desarrollo.

En último término está el ámbito de las experiencias asociativas previas, cuya relevancia descansa en la utilidad que brinda el contar con una panorámica detallada de las experiencias asociativas fallidas con sus motivos de fracaso y sus organizaciones participes para poder prevenir posibles conflictos e identificar los aspectos más vulnerables sobre los cuáles habrá que trabajar para fortalecer la asociatividad.

4.1.2. Actividades

El análisis de escenario requiere proceder con la revisión de fuentes secundarias acordes a cada uno de los temas identificados.

En lo que respecta al desarrollo de este componente en el caso del proyecto Ayllu Solar, para el ámbito de los proyectos de transferencias tecnológicas locales, se procedió con una revisión de documentos relativo a los Fondos de Innovación para la Competitividad en las que se pueden identificar experiencias de proyectos de transferencia tecnológica que hayan sido patrocinados por este instrumento público en la región. En cuanto al ámbito de los conflictos socioambientales, se revisaron documentos elaborados por diversas organizaciones vinculadas al tema tales como: INDH, OLCA, Chile sustentable, entre otros. Así también se consideró una revisión exhaustiva de prensa local y nacional. Para el ámbito de las dinámicas sociopolíticas y rasgos culturales del pueblo aymara, por su parte, se contempló la revisión de documentos elaborados por diversas instituciones (CONADI, SEA, MMA, ONGs), así también prensa y publicaciones académicas. En el caso de las características de las condiciones productivas asociadas a cada proyecto de referencia, este ámbito requirió una revisión detallada de publicaciones especializadas por cada sector productivo (tales como publicaciones de Indap, Sernatur, Sernapesca, etc). Por último, para el análisis de escenario de las experiencias asociativas previas por localidad se procedió a la aplicación de entrevistas a informantes claves de cada territorio que puedan aportar la información necesaria para conocer la historia de iniciativas asociativas en el lugar.

4.2. Análisis de grupos de interés

4.2.1. Descripción

El análisis de grupos de interés busca sentar bases empíricas a partir de procesamiento analítico para la estrategia de involucramiento. A continuación se describirá cómo se ha implementado este componente en el caso del proyecto Ayllu Solar.

Para satisfacer el objetivo de identificar y analizar los actores sociales que fueron afectados directa o indirectamente por cada proyecto de referencia, o que podrían tener interés en él o capacidad para afectarlo ya sea de manera positiva o negativa, fue que se realizó de un análisis de grupos de interés.

Ackermann y Eden (2010)¹ presentan tres componentes esenciales que son derivados de una revisión bibliográfica sobre la metodología de análisis de grupos de interés y que son sintetizados por los autores de la siguiente manera:

¹Ackermann, Eden (2010): "Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice". Traducción propia

1)Análisis posicional: Identificar quiénes son los grupos de interés en una situación específica. Reconociendo la particularidad del contexto de una organización y sus metas permite a los interesados identificar grupos de interés específicos y tener claridad sobre la importancia para el futuro de la organización en cuestión. (Para más información ver anexo 5.1).

2)Análisis relacional: Explorar el impacto de las dinámicas de los grupos de interés, reconociendo la interacción múltiple e interdependiente entre ellos (o potenciales grupos de interés). (Para más información ver anexo 5.2).

3)Plan de involucramiento: Desarrollar estrategias de relacionamiento con los grupos de interés, determinando cuándo y cómo es conveniente intervenir para mejorar o desarrollar relaciones con un grupo de interés individual.

Los dos primeros componentes señalados por los autores permiten englobar una serie de etapas metodológicas que van concatenadas entre sí y que son: identificación de los grupos de interés, caracterización y jerarquización de los grupos de interés, validación de la identificación y caracterización, mapeo y selección de los grupos de interés. En cuanto al tercer componente, este hace relación con el plan de involucramiento que se desprende del análisis de grupos de interés y que será desarrollado en el siguiente apartado.

Ahora bien, tal como señalan Ackermann y Eden la perspectiva relacional es de suma importancia en la realización de un análisis de grupos de interés, esto es, más que emprender una identificación y caracterización de cada grupo de forma aislada lo que se busca es realizar dichas etapas en referencia al entramado de relaciones sociales en el que se inscriben los grupos de interés y también en referencia a los objetivos de la compañía o entidad interventora. Concebida de esta manera la técnica metodológica, es posible mediante ella delimitar los grupos de interés con los cuáles se establecerán relaciones y la forma específica en que se tratará con ellos en conciencia de sus atributos, sus vínculos con otros actores, la importancia que revisten para la organización interventora y también de las potenciales repercusiones que conlleva el involucrarse con éstos.

Y aquellos son justamente los insumos requeridos para una correcta implementación de los proyectos de referencia del proyecto Ayllu Solar. Lo anterior ya que dada la alta complejidad de relaciones sociales en la que se insertan los sistemas sociotécnicos se tornó imprescindible establecer cuáles actores se verán mayor o menormente involucrados en los proyectos y la manera específica en que se puedan vincular con él, todo a fin de satisfacer el objetivo de garantizar la resiliencia en el tiempo de los sistemas en cuestión. Es por eso que para poder generar esta estrategia de involucramiento que permita evitar relaciones de conflicto y fortalecer relaciones de cooperación con los grupos de interés, fue necesario primeramente elaborar un mapeo de actores que identifique, caracterice, jerarquice, valide y analice a los actores locales y regionales en función de los objetivos del proyecto Ayllu.

Y para la consecución de este cometido es que a continuación se detallan las siguientes etapas y actividades:

4.2.2. Etapas y actividades

En este apartado se detallan las etapas y actividades que siguió el equipo profesional de Ayllu Solar a fin de lograr los productos propuestos.

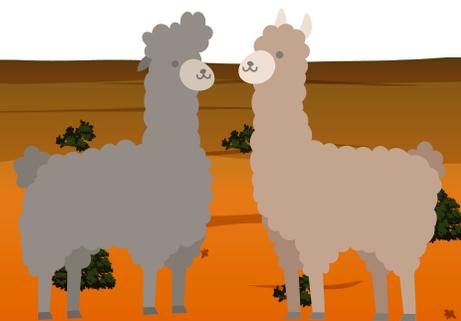
A) Revisión de antecedentes y definición de límites de los proyectos de referencia

Dado que el conocimiento exhaustivo de cada uno de los proyectos de referencia constituye una dimensión fundamental para articular criterios al momento de identificar a los actores del entorno relevante de cada proyecto. La primera etapa del proceso de análisis de grupos de interés contempló la revisión de antecedentes de cada proyecto de referencia y la identificación de aspectos decisivos para la delimitación de los proyectos de referencia los cuales son: el núcleo productivo de cada proyecto, sus posibles impactos, su área de influencia y entorno relevante.

B) Identificación y caracterización preliminar de los grupos de interés

Para la identificación de los grupos de interés (GI) se procedió realizando entrevistas semiestructuradas a los responsables de cada proyecto de referencia, así como también a los actores involucrados en el proyecto en las distintas etapas (equipo local, dirigentes locales en alianza con el proyecto, actores locales de relevancia para la puesta en marcha del proyecto, etc) y a informantes claves para cada ámbito productivo. Con esta información se complementó la información ya previamente recabada y sistematizada en matrices de vaciado. Además se llevó a cabo una revisión exhaustiva de fuentes secundarias para identificar a los grupos de interés externos y conocer sus principales atributos.

Los grupos de interés seleccionados incluyen a autoridades regionales y locales, servicios públicos con competencias socioambientales y/o facultades de promoción y desarrollo, organizaciones ambientales y sociales, otras empresas, universidades y centros de investigación, comunidades, dirigentes locales y medios de comunicación, entre otros. En tanto que los atributos considerados se refieren a aspectos tales como preocupaciones y aspiraciones, capacidades y recursos (con especial énfasis en sus redes y capacidades organizacionales), disposición ante el proyecto Ayllu y en específico el PR en cuestión, experiencias en conflictos sociales y ambientales, y competencias técnicas o potenciales colaboraciones para con el proyecto Ayllu.



Dichos atributos sirvieron a la caracterización de los actores identificados en función de una serie de atributos expresados en forma de variables observables, las que han sido operacionalizadas de la siguiente forma:

Atributo	Criterio de identificación	Preguntas guía
Influencia en el territorio	Capacidad de incidir en los procesos de toma de decisión a partir de la detentación de un cargo de poder en las instituciones y organizaciones locales, por posesión de recursos económicos y/o conocimiento experto en determinadas materias claves, o ya sea por gozar de una alta legitimidad en virtud del estatus de líder con que la comunidad inviste al actor en cuestión.	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Es un actor legitimado por la comunidad? - ¿Es capaz de influir a otros actores? ¿Es capaz de incidir en las decisiones del territorio? - ¿Qué mecanismos emplea?
Disposición ante el proyecto	Esta variable contempla la postura adoptada por el actor frente al proyecto Ayllu Solar (oposición, indiferencia, favorable). Para fundar la disposición es importante además identificar los motivos esgrimidos por los actores para justificar su postura.	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es su opinión respecto al Proyecto Ayllu Solar y a su PR en específico? - ¿Qué sentimientos le provoca la ejecución del PR?
Temas de interés o preocupación	Esta variable hace alusión a los aspectos considerados por el actor como relevantes para el desarrollo político, económico, medio ambiental y social de su territorio, sea a nivel regional, comunal o local.	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son sus preocupaciones respecto a su territorio? - ¿Cuáles son las principales demandas asociadas al desarrollo de su territorio? - ¿Posee algún tipo de interés político y/o económico en particular?
Experiencia en conflictos	Esta variable refiere a la experiencia y posición del actor ante situaciones de conflicto social y ambiental tanto a nivel regional como local.	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Ha participado de algún conflicto social? - ¿Cuál fue su nivel de participación y posición? - ¿Qué elementos rescata de dicha experiencia?
Competencias técnicas o potenciales colaboraciones	Esta variable alude a las competencias técnicas o profesionales que posea el actor y que puedan servir al desarrollo del proyecto. También se considerará cualquier otro tipo de posible colaboración que no requiera ningún tipo de formación técnico-profesional.	<ul style="list-style-type: none"> - ¿A qué se dedica? - ¿Cuál es su trabajo? - ¿Tiene formación técnica o profesional de algún tipo? - ¿Ha cursado cursos recreativos en alguna disciplina? - ¿Qué otras capacidades o destrezas tiene?

Como actividad asociada a la caracterización de los actores se construyó una matriz de vaciado con la cual se sistematizó la información en torno a las variables identificadas. Luego se procedió con la elaboración de perfiles para cada actor y grupos de actores nominados.

C) Validación y actualización de las nóminas y los perfiles de los grupos de interés

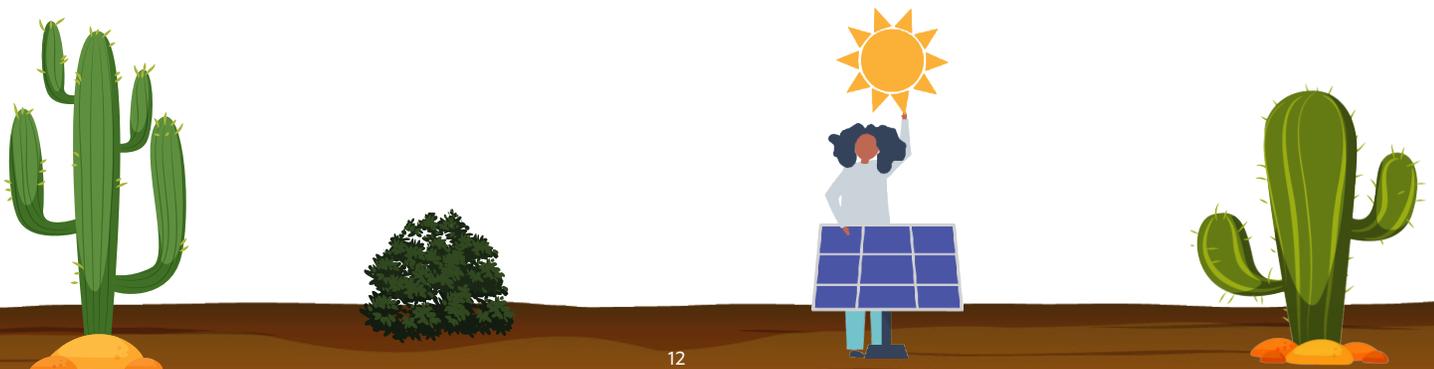
Para validar y completar la información recopilada y sistematizada en la primera etapa se aplicaron entrevistas semiestructuradas a informantes claves que no fueron previamente entrevistados durante la fase de identificación y caracterización de los grupos de interés. En esta entrevista se presentó la nómina de actores y sus características principales a los informantes claves para que ellos corroboraran o corrigiesen los datos recabados. Tras haber aplicado dichas entrevistas fue posible cotejar la información recabada en las etapas previas con la que fue emergiendo y con ello determinar si existía un grado de variación importante con la información original.

Para esta etapa, se consideran las siguientes actividades: diseño y validación de instrumentos, diseño de muestras, aplicación de entrevistas, sistematización de la información.

D) Jerarquización y priorización de los grupos de interés

En trabajo de gabinete, apoyándose en la información recolectada y sistematizada en las etapas previas, se jerarquizó a los grupos de interés en función de las variables anteriormente detalladas y sus potencialidades en términos de riesgos y oportunidades que plantean para cada PR. Dichos riesgos pueden provenir de una percepción de amenaza a sus intereses, de una oposición al proyecto en general o a componentes específicos del proyecto (como el origen del financiamiento por ejemplo) y/o a la capacidad de los grupos de interés para dificultar o impedir el desarrollo del proyecto. En tanto que las oportunidades se refieren a la convergencia de visiones e intereses y a la posibilidad de construir acuerdos y alianzas estratégicas.

De este modo la jerarquización se llevará a cabo determinando para cada uno de los actores caracterizados su potencial de amenaza al proyecto o de ser una oportunidad para éste, tomando en cuenta su influencia local para precisar los alcances de su actuación. La determinación de las amenazas y oportunidades por actor se hizo en un proceso de consulta con los jefes y miembros de los proyectos de referencia para establecer las amenazas y oportunidades a partir de un criterio de consenso entre equipos expertos.



Una vez jerarquizados los grupos de interés, se priorizaron los más relevantes atendiendo al carácter estratégico de las potencialidades² que plantean para cada PR, esto es a su motivación y capacidad para afectar los resultados esperados, y fundamentalmente a la sustentabilidad del proyecto. En esta fase de la jerarquización se replicará la consulta con el resto del equipo de trabajo de cada PR.

La caracterización de los actores debe responder claramente a las siguientes preguntas:

- Con qué actores es preciso fortalecer las relaciones
- Quiénes pueden oponerse a los objetivos del proyecto
- Quiénes permitirán ampliar el ámbito de influencia del proyecto
- Con qué actores es necesario construir vínculos para el éxito del proyecto

E) Selección y mapeo de grupos de interés clave

Como insumo para el diseño de la Estrategia de Involucramiento con Grupos de Interés, en la última etapa de este componente se seleccionaron a los actores claves para el desarrollo del proyecto y se construyeron mapas de redes y de posicionamiento.

Ambos sociogramas fueron contruidos a partir de la información previamente recabada. En el caso del Mapa de posicionamiento, éste fue elaborado aplicando una escala de graduación para las variables influencia en el territorio, la que fue cruzada en un mapa cartesiano con una ponderación de variables disposición hacia el proyecto y temas de interés para definir interés en el proyecto. A partir de esto se pudo contar con una escala de alto, medio y bajo para ambas variables que permitieron posicionar a los actores en el mapa de posicionamiento. Para el mapa de redes se revisó la información contenida en la variable experiencias de conflicto e influencias en el territorio, además de hacer una revisión exhaustiva de todo material levantado a lo largo del Proyecto Ayllu relativo a las relaciones entre actores.

Al finalizarse ambos sociogramas se les sometió a evaluación mediante su presentación a informantes claves, a quienes se les inquirió sobre la pertinencia de estos modelos con la realidad local.

²Australian Government. Department of Resources, Energy and Tourism (2008). "Risk Assessment and Management".



4.3. Plan de involucramiento

4.3.1. Descripción

El plan de involucramiento representa el producto final que se espera obtener y cuya validez metodológica descansa en la rigurosidad con que se haya llevado a cabo el análisis de escenario y el análisis posicional con cada uno de sus subcomponentes. A continuación se ilustrará la manera en que se planteó el desarrollo de un plan de involucramiento para cada uno de los proyectos de referencia de Ayllu Solar.

Para diseñar una planificación que permita actuar de manera estratégica con los grupos de interés de cada uno de los proyectos de referencia, en primer lugar es necesario definir con claridad los principios que regirán el involucramiento y participación de los grupos de interés de forma general para el proyecto Ayllu Solar.

Es por ello que se desarrolló un análisis de los grupos de interés identificando a aquellos que involucran mayores riesgos y mayores oportunidades para cada proyecto de referencia, de acuerdo al mapeo elaborado en el componente anterior.

A partir de este análisis se definieron los elementos centrales del plan de involucramiento que considera:

4.3.2. Objetivos a seguir el involucramiento

Los objetivos propuestos para el involucramiento se constituyen como la directriz principal para orientar las medidas a tomar con cada grupo de interés en las respectivas etapas de desarrollo del proyecto. Es por ello que para cada etapa del proyecto se vuelve necesario definir primeramente un objetivo general que se persiga con el plan de involucramiento, para luego derivar de él objetivos específicos.

A modo de ejemplo, en el proyecto de referencia de Caleta Vitor se plantearon los siguientes objetivos durante su etapa de implementación:

Objetivo general:

Promover el compromiso efectivo y apoyo de los actores claves para el proyecto de referencia “Sistema de deshidratado y packing solar para frutas y hortalizas de caleta Vitor y valle de Chaca” en su etapa de implementación.

Objetivos específicos:

1. Generar un equipo que lidere el proceso de constitución de una estructura de gestión (cooperativa) para el proyecto con los actores interesados en participar.
2. Promover una participación activa de los interesados en las actividades de capacitación (HCD)
3. Mantener una disposición favorable de parte de la directiva de la JJVV hacia el proyecto y lograr una presencia regular en sus reuniones.
4. Generar un acercamiento entre la estructura de gestión y los servicios públicos para el proyecto.
5. Establecer un flujo constante de información entre la entidad que instale la infraestructura y la comunidad. (avances, problemas, reclamos, etc.)

Es importante reiterar que cada etapa del proyecto que se lleve a cabo (diseño, implementación o puesta en marcha) tendrá objetivos propios y diferenciados, lo que obliga por lo tanto a una reformulación del plan de involucramiento para cada nueva etapa.

4.3.3. Niveles de involucramiento

Los niveles de involucramiento se definen estableciendo un orden de prioridad para cada grupo de interés según la importancia estratégica que tenga su participación en la consecución de los objetivos impuestos, importancia que se establece a partir de las interpretaciones de los mapas posicionales y relacionales (Ver Anexo: Indicaciones metodológicas para elaboración sociogramas posicionales y relacionales). Luego, los niveles de involucramiento pueden ser graficados como círculos concéntricos, ubicándose en los círculos interiores a los grupos de interés de mayor relevancia y que por lo tanto se les requiere en un grado mayor de involucramiento, mientras que hacia la periferia se ubican a los grupos de interés cuyo involucramiento en el proyecto puede darse de manera más indirecta y esporádica. El diagrama a continuación grafica lo antedicho:

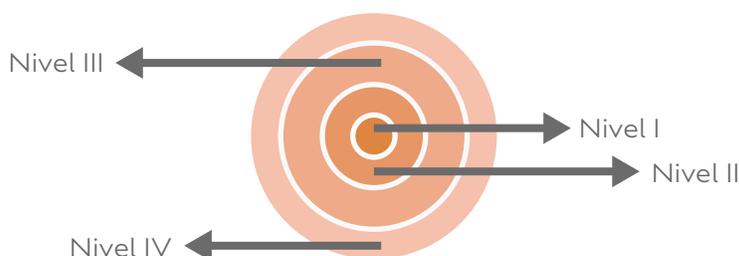


Figura 2: Representación niveles de involucramiento.

4.3.4. Análisis FODA y Plan de involucramiento para grupos de interés

Teniendo definido el grado de involucramiento para cada grupo de interés se debe proseguir con la presentación de un análisis FODA para el involucramiento con los grupos interés del proyecto.

La utilidad que reviste este tipo de análisis es la de brindar una instancia previa de análisis y ponderación de las condiciones dadas para la vinculación con un determinado grupo de interés, de suerte tal que pone de relieve los factores favorables para la vinculación como podría ser la preexistencia de fuertes lazos de confianza en la comunidad aludida, así como también releva factores negativos a los cuales prestar atención en el momento del relacionamiento, como podría ser la reticencia a participar de proyectos asociativos por malas experiencias previas. Este análisis se realiza a partir de las interpretaciones derivadas de los mapas relacionales y posicionales que son explicados con mayor detalle en los anexos (Ver Anexo: Indicaciones metodológicas para elaboración sociogramas posicionales y relacionales).

Habiendo distinguido las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el involucramiento es posible pasar hacia la formulación de un plan de involucramiento para cada grupo de interés en el que para los actores en cada nivel de involucramiento se establezcan acciones, resultados esperados, y medios de verificación, como se ilustra a continuación:

Actores	Resultados esperados	Acciones	Medio de verificación
Mujer 1 Hombre 1 Hombre 1 Hombre 3 Mujer 2	<ul style="list-style-type: none"> •Asistencia regular a las reuniones. •Responsabilidad con las tareas comprometidas. •Actitud propositiva. •Comprensión acabada y difusión activa del proyecto (con otros agricultores). •Apoyo en la convocatoria a 	Sostener comunicación regular una vez a la semana ya sea por teléfono o mediante una visita al agro.	Registro de actividades
		Dar seguimiento a tareas comprometidas.	Registro de actividades
		Facilitar materia de apoyo	Registro de actividades
		Facilitar las reuniones de trabajo del comité organizador	Minuta reunión
		Evaluar, ya sea en la reunión o de forma bilateral, las actividades desarrolladas	Registro de actividades

Actor	Resultados esperados	Acciones	Medio de verificación
Hombre 4 Hombre 5 Mujer 3 Mujer 4 Hombre 6 Hombre 7	Asistencia regular a las reuniones. Comprensión acabada del proyecto.	Reunirse de forma bilateral antes de la junta general de socios para la constitución	Minuta de reunión
Hombre 8 Hombre 9 Mujer 5 Hombre 10 Hombre 11 Hombre 12		Sostener una comunicación regular, al menos una vez al mes.	Registro de actividades

Las dos tablas expuestas presentan resultados esperados, acciones y medios de verificación para dos niveles distintos de actores con los cuales involucrarse, correspondiendo los de la primera tabla al nivel I de vinculación y los de la segunda al nivel II en orden de prioridad. De ahí también que para los actores de la primera tabla se prescriban resultados esperados y acciones tendientes a facilitar un vínculo más estrecho de colaboración para con el equipo ejecutor del proyecto que lo que se prescribe para los actores de la segunda tabla, toda vez que, como se ha visto, los actores del primer nivel de involucramiento son los que revistan mayor importancia estratégica para la consecución de los objetivos del proyecto.

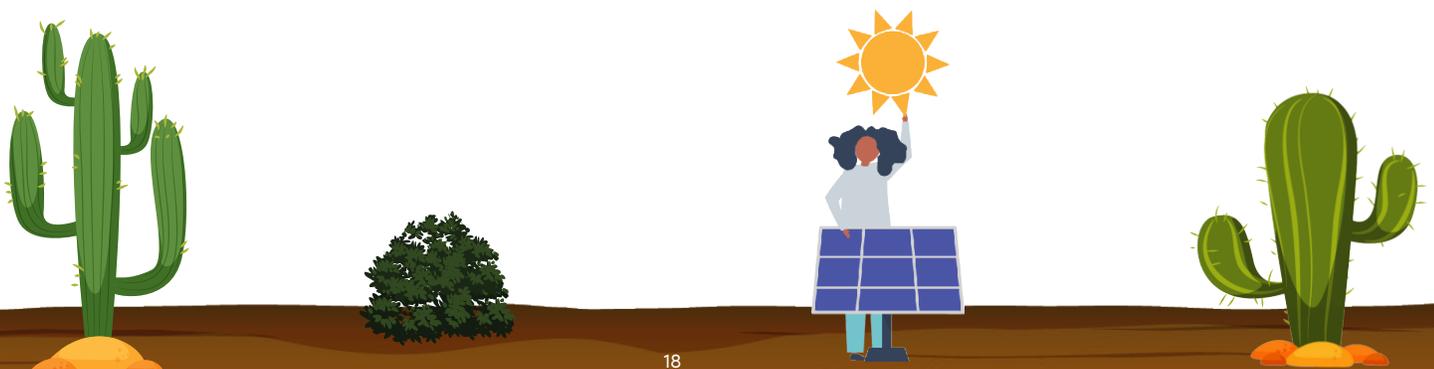
Cabe señalar que tanto los elementos centrales del plan de involucramiento así como el plan de acciones deben estar perfectamente alineados con las directrices de la metodología de la co-construcción, tal como el respeto irrestricto en cada intervención a las culturas y tradiciones locales, solo por nombrar uno.

4.3.5. Validación interna de plan de involucramiento

A fin de validar la planificación emergida para la vinculación con cada grupo de actor de acuerdo a su nivel, se contempló la ejecución de reuniones y/o talleres con el resto del equipo del proyecto, que para el caso ilustrativo del proyecto Ayllu Solar, suma a los líderes de cada proyecto de referencia, el equipo de comunidades, el equipo de comunicaciones y parte de la planta directiva.

Una vez expuestos los resultados de los análisis posicionales y relaciones que sirven como base empírica para la identificación e agrupación de actores por nivel, así como para la definición de resultados y acciones a perseguir, se pudo pasar a presentar el plan de involucramiento con sus diferentes niveles de vinculación según el esquema que se ha explicado.

Una vez aprobado el plan de involucramiento se puede proseguir con su implementación, sin embargo se debe tener siempre presente actualizar regularmente el plan, evaluando en cada oportunidad la pertinencia de los resultados y acciones definidos para cada grupo de actor.



5. Anexo: Indicaciones metodológicas para elaboración de mapa de actores (sociogramas posicionales y relacionales)

Los dos análisis implicados en el así llamado análisis de grupos de interés fueron posibles gracias a la aplicación de un cuestionario diseñado para recabar información en torno a cinco variables relevantes de identifica, a saber: Influencia en el territorio, disposición ante el proyecto ayllu solar, percepción sobre problemáticas, participación comunitaria y relacionamiento interactoral.

Este cuestionario fue aplicado a una muestra total de 121 actores agrupados en las categorías de actores locales, actores productivos e instituciones públicas así como también por proyecto de referencia al cual se vinculan.

5.1. Análisis posicional

Ahora bien, respecto al análisis posicional, éste fue posible de emprenderse mediante la construcción de diagramas en los que se posicionaba a los actores en función de sus puntuaciones obtenidas en los indicadores construidos para las variables de “Influencia en el territorio” y “Disposición ante el proyecto ayllu solar” tal como se representa en la imagen a continuación.

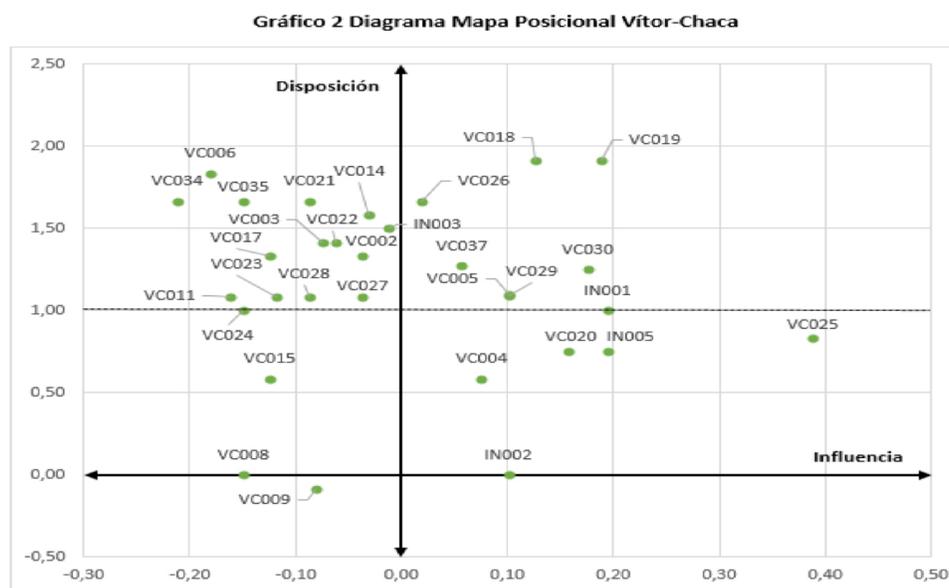


Figura 3: Mapa posicional de proyecto de referencia de Vitor-Chaca.



Además, se procedió con un análisis factorial o de clases latentes para derivar tipologías de clasificación de los actores en las variables de “percepción sobre problemáticas” y “participación comunitaria”. Con esto fue posible superponer la diferenciación por tipo a los diagramas posicionales en los que se distribuyen los actores, de suerte tal que éstos pasaron a proporcionar información más detallada respecto a las características de los actores de cada PR que permite la identificación de distintos grupos de actores a los cuales poder diseñar estrategias de involucramiento particularizadas.

5.1. Análisis relacional

Por su parte, la ejecución del análisis relacional requirió de la elaboración de diagramas relacionales a partir de la variable de relacionamiento interactoral incluida en la última sección del cuestionario. En base a esta información se construyeron matrices asimétricas, idénticas y ponderadas que en cuanto tales podían ser procesadas por el programa Ucinet para obtener diagramas relacionales o mapas de redes. Cada uno de los nodos de las redes resultantes representa un actor de los incluidos en la muestra de cada proyecto de referencia, los cuales fueron diferenciados entre sí atribuyéndole a cada nodo un color según la categoría de actor que corresponda. Las líneas entre actores, en cambio, representan el conocimiento de un actor a otro según sea la direccionalidad que indica, mientras que el color de cada línea denota la evaluación positiva o negativa que un actor hace del otro, tal como se puede apreciar en la siguiente imagen:

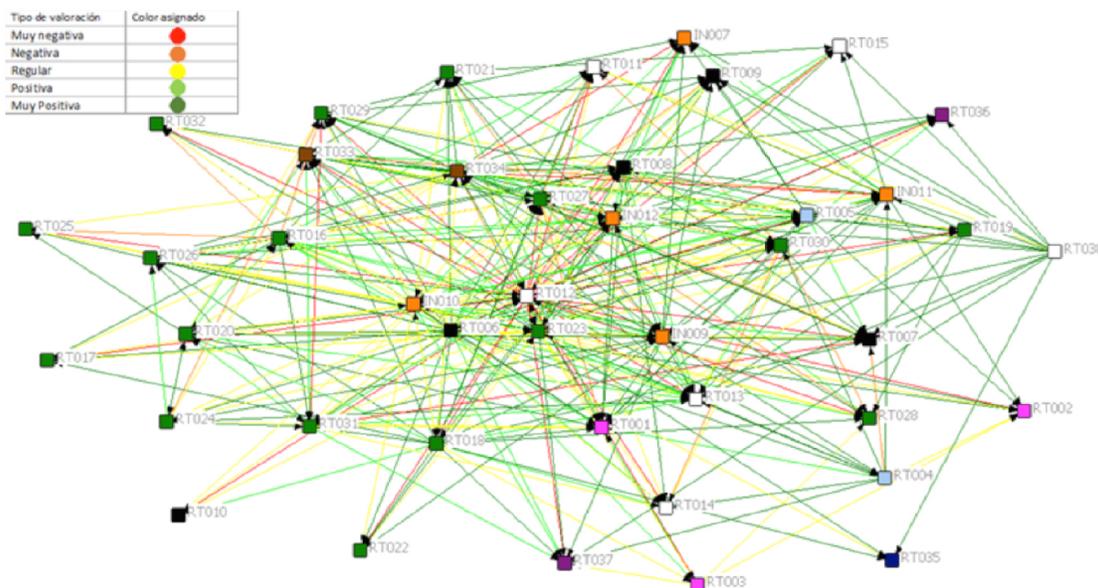


Figura 4: Mapa relacional de proyecto de referencia de Vitor-Chaca.

En la elaboración de este documento participaron las siguientes personas:

Contribuciones técnicas

Andrés Marconi

David Faivovich

Sofía Montedonico

Edición y revisión final

Marcela Gallardo

Hugo Lienqueo

María Janet Arenas

Patricia Vilca

David Faivovich

Contacto: contacto@ayllusolar.cl

