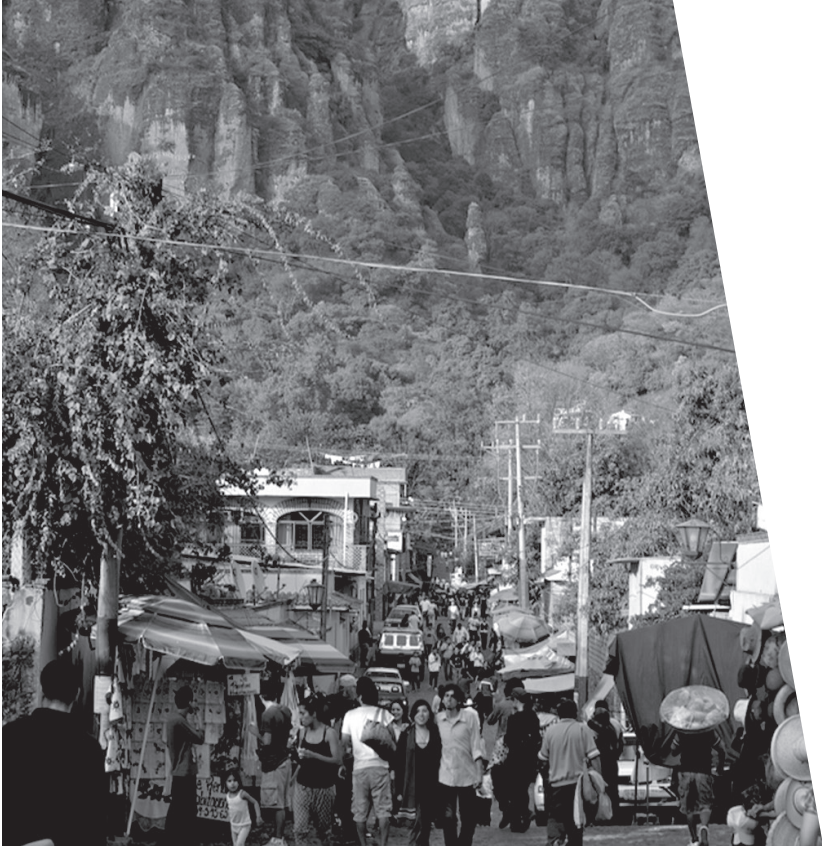




MAPA DE PARTES INTERESADAS



Impacto Social
Metropolitan Group

la fuerza de la voz

MAPA DE PARTES INTERESADAS

¿Qué tienen en común una campaña para la aceptación social de los sobrevivientes del ébola en Sierra Leona, una campaña para mejorar la capacidad de lectura de niños latinos en los Estados Unidos o una para terminar con la impunidad en México?

Que detrás del éxito de cada una está el uso de la comunicación estratégica para el cambio social, es decir el uso de las herramientas de la comunicación para lograr cambios sociales duraderos. No se trata solamente de crear comunicados de prensa o tuits para un cierto tema, sino de elaborar estrategias y tácticas basadas en la comprensión de las necesidades y motivaciones de las personas.

Para comprender mejor a las personas y comunidades, creemos que es necesario considerarlas como “partes interesadas” y no como “audiencias” tal como se hace desde la comunicación tradicional. La diferencia principal entre ambos términos es que las “audiencias” son meros receptores, mientras que hablar de “partes interesadas” implica pensar en entes activos.

Imaginemos un concierto masivo en el Zócalo de la Ciudad de México. Si hablamos de “audiencia”, estamos ante personas que disfrutan del concierto, cantan, bailan y finalmente aplauden hasta cansarse, regresan a su casa y simplemente postean clips del video o la tradicional *selfie* en sus redes sociales. En cambio, si hablamos de “partes interesadas” las personas probablemente harán lo mismo, pero en los días posteriores se buscarán, crearán clubs de *fans* o, mejor aún, reflexionarán sobre algunos de los mensajes del concierto y se organizarán. Nuestra experiencia nos ha mostrado que pensar en

gente y comunidades como “partes interesadas” ayuda a entenderlos mejor, a generar vínculos más auténticos y duraderos y, por ende, a conseguir cambios más efectivos y sustentables.

Las partes interesadas pueden ser comunidades o personas afectadas a nivel local y sus representantes oficiales y extraoficiales, autoridades de gobierno a nivel nacional o local, políticos, líderes religiosos, organizaciones de la sociedad civil, empresarios y grupos con intereses especiales, los círculos académicos, movimientos sociales entre otros.





Para ser verdaderamente efectivos, ninguna iniciativa de cambio social puede ser todo para todos. Inevitablemente, habrá algunas personas y comunidades que se verán impactadas por el *status quo* y tendrán un papel más relevante en la generación del cambio. De igual forma habrá quienes quieran evitarlo porque es contrario a sus intereses.

Esto quiere decir que es necesario comprender el amplio universo de personas y comunidades afectadas por un problema o en posición de llevar a cabo o evitar el cambio de sistemas, políticas y los entornos alrededor de este tema. También es importante decidir qué segmentos deberán de tener prioridad, y designar estrategias, mensajes y llamadas a la acción para atender sus necesidades y oportunidades, así como para gestionar recursos limitados.

Es muy probable que hayan escuchado que el análisis de partes interesadas nace en el mundo de los negocios y su objetivo es identificar el “¿quién es quién?” para un modelo de negocios determinado. Esto es totalmente

cierto. No obstante, el modelo no es exclusivo del mundo empresarial, y desde Impacto Social Metropolitan Group hemos sido pioneros en perfeccionar esta metodología tanto para iniciativas de cambio social de gran calado como para campañas de corto plazo.

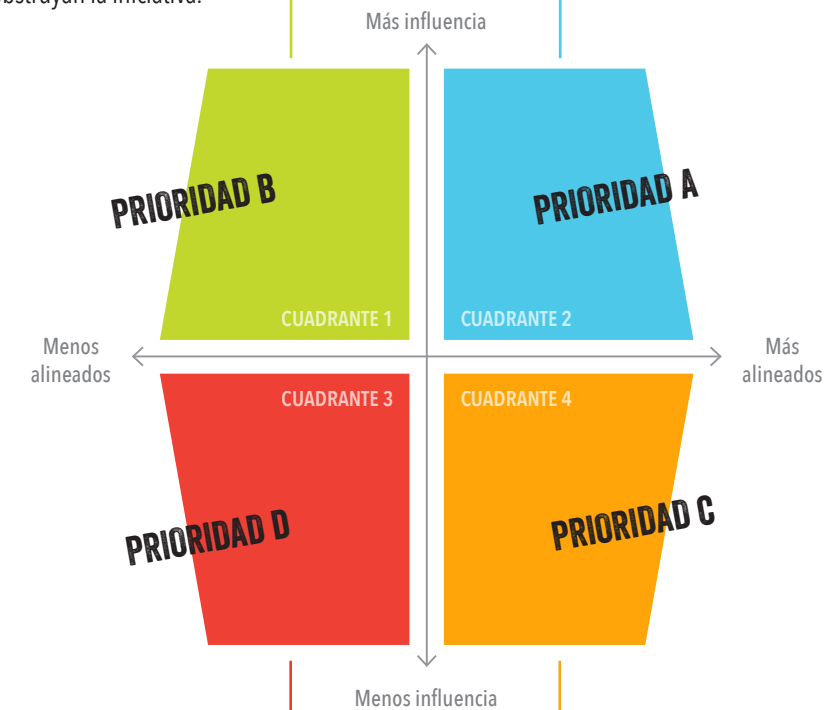
Una parte fundamental de esta metodología es el “mapa de partes interesadas”. Los mapas nos ayudan a comprender y transitar el mundo en el que vivimos. En cualquier manual de cartografía nos dirán que los mapas son representaciones a escala de realidades complejas y que son útiles tanto para la gente de a pie como para especialistas. En general, se podría decir que los mapas sirven para “desofuscar lo conocido y revelar lo ignorado”¹. Esto es verdad cuando se visita por primera vez una gran ciudad y en el hotel nos dan un mapa con los lugares más emblemáticos; pero también es verdad cuando se pretende iniciar una iniciativa de cambio social desde la comunicación estratégica, solo que el mapa es diferente.

**LOS MAPAS NOS AYUDAN
A COMPRENDER Y TRANSITAR
EL MUNDO EN EL QUE VIVIMOS.
SIRVEN PARA “DESOFUSCAR
LO CONOCIDO Y REVELAR
LO IGNORADO”¹**

El mapa de partes interesadas es un plano cartesiano delimitado por dos ejes: el horizontal muestra la alineación de las partes interesadas con respecto al objetivo y el vertical indica su influencia o poder para generar cambios.

En el primer cuadrante está la oposición a la iniciativa en cuestión. Algunos de los actores y actoras que están en este cuadrante no se moverán, pero eso no significa que no deba ser monitoreado constantemente para entender, anticipar y mitigar la oposición. Por otra parte, en la medida en la que los actores y actoras estén más cercanos al eje, es posible que puedan ser convencidos de ser aliados o, al menos, que no obstruyan la iniciativa.

En el segundo cuadrante están los aliados, es decir todos aquellos que están a favor de la iniciativa y tienen el poder suficiente para apoyarla. Este cuadrante es fundamental porque el éxito de la iniciativa dependerá, en gran medida, de que haya más personas, organizaciones o comunidades con influencia en este lado del cuadrante y que usen esa influencia para atraer a más aliados y aliadas.



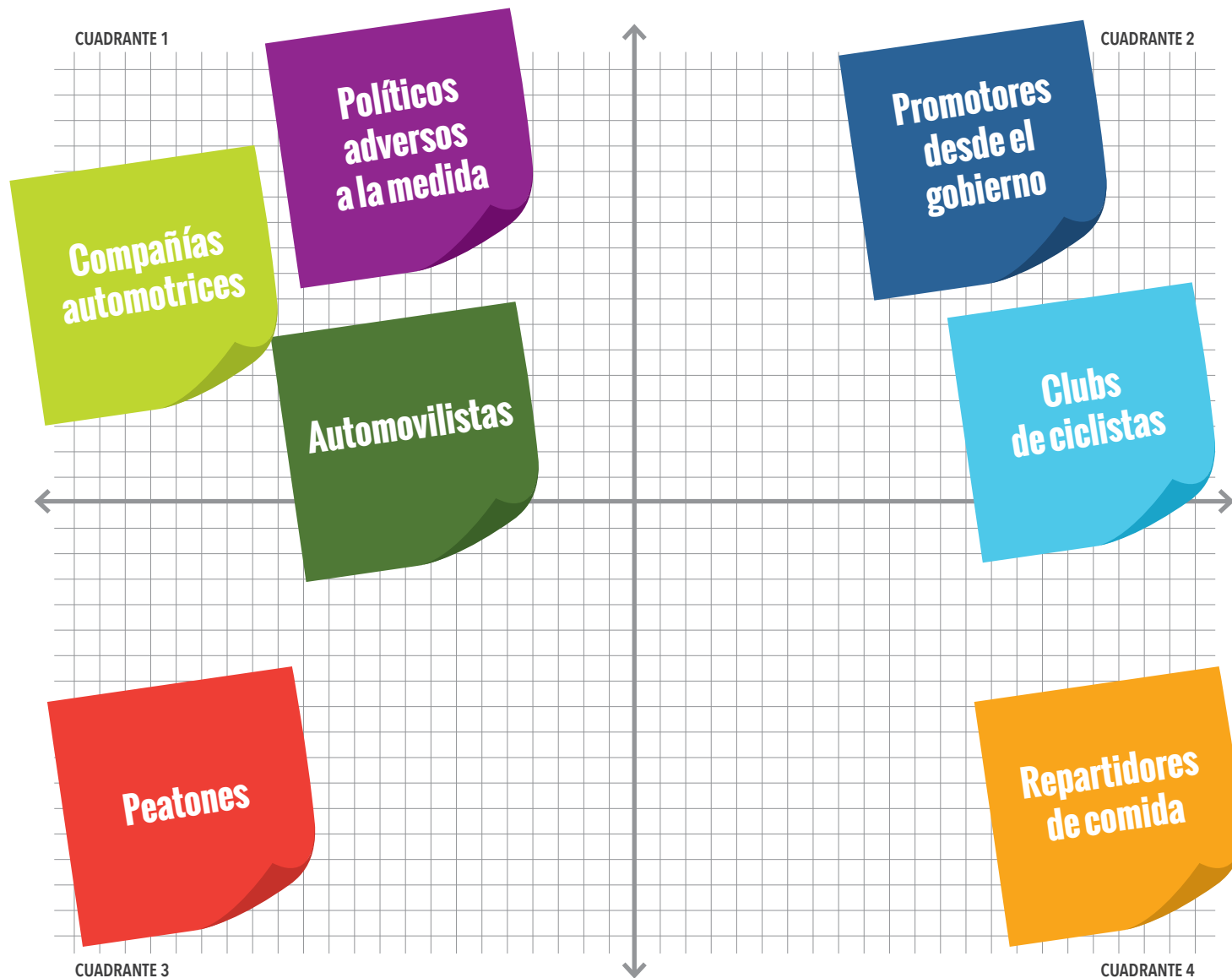
El tercer cuadrante es el menos importante porque incluye a quienes no están alineados con la iniciativa, pero tampoco tienen el poder para bloquearla. Es importante monitorear este espacio porque a menudo actores y actoras que están ubicados ahí se convierten en adoptantes tardíos cuando otros segmentos cambian sus normas.

En el cuarto cuadrante también hay aliados, pero con muy poca influencia para llevar a cabo la iniciativa. Es importante tenerlo en consideración para no alienar a los aliados que están ahí y motivarlos a actuar.

Ejemplo

Acudamos a un ejemplo para explicar mejor cómo posicionar a las partes interesadas. Imaginemos una iniciativa que busque construir una ciclopista en una de las avenidas con más tránsito de la Ciudad de México:

Si estuviéramos trabajando con los clubs de ciclistas para que se aprobara la iniciativa y fuera bien recibida entre las partes interesadas, les recomendaríamos que dedicaran una sesión a llenar el mapa con todos los posibles actores y actoras que tuvieran que ver con la aprobación de la ciclopista. El primer consejo sería que en un pizarrón dibujaran los ejes y, de manera intuitiva, fueran colocando a actoras y actores. Acto siguiente, sería recomendable una discusión sobre la localización de los actores, las razones por los que fueron colocados en ese cuadrante o su relación con otros actores en el mismo cuadrante.



Pronto se darán cuenta que la discusión se convierte en un ejercicio de inteligencia política colectiva que llevará a la identificación de más actoras y actores de los que tenían ya identificados. No hay que preocuparse si no llegan a un acuerdo sobre si un actor tiene más influencia que otro o está más alineado con el objetivo, no es un procedimiento científico. Por eso, en un primer momento, la ubicación exacta no es importante, pero dará pie a la necesidad de saber más sobre algunos. Al respecto, vale la pena recordar lo que dice el lingüista Alfred Korzybski: “un mapa no es el territorio que representa, pero si es correcto, tiene una estructura similar a la del territorio, lo que explica su utilidad.”



En el cuadrante 1, con influencia media y en contra de la construcción de la vía, estarían los automovilistas que verían reducido a dos carriles una de las avenidas más importantes de la ciudad. En el mismo cuadrante, con más influencia, estarían algunos políticos adversos a la medida y que desde la Asamblea Legislativa o desde los medios de comunicación pueden hacer cabildeo para que el Gobierno de la Ciudad de México desista de la medida. Así mismo, estarían los cabilderos de las compañías automotrices, pues eso indicaría que la ciudad está apostando por un modelo de movilidad sin automóviles.

En el cuadrante 2, con influencia media y totalmente a favor de la medida, estarían los clubs de ciclistas que cabildaron con el gobierno la construcción de la vía. En ese mismo cuadrante, pero con mayor influencia, estarían los promotores de la medida desde el Gobierno de la Ciudad de México. También podrían estar organizaciones ecologistas como Greenpeace.

En el cuadrante 3, con poca influencia y en contra de la medida, estarían los peatones, desorganizados, pero preocupados por el caos que provocará tener autos, bicicletas y transporte público en una misma avenida.

En el cuadrante 4, con poca influencia y a favor de la ciclopista, estarían los repartidores de comida, cuyo trabajo se haría más fácil.

El paso siguiente a poblar el mapa es averiguar más sobre cada parte interesada y sus actores y actoras específicas. Siguiendo con el ejemplo de la ciclista, nos interesaría conocer quiénes son los políticos que se oponen al proyecto, por qué razón, quién los influencia, a quién influyen, y cómo se puede llegar a ellos. Lo mismo para los que están a favor del proyecto y que no tienen tanta influencia, como los repartidores de comida o los estudiantes que se beneficiarían con el proyecto.

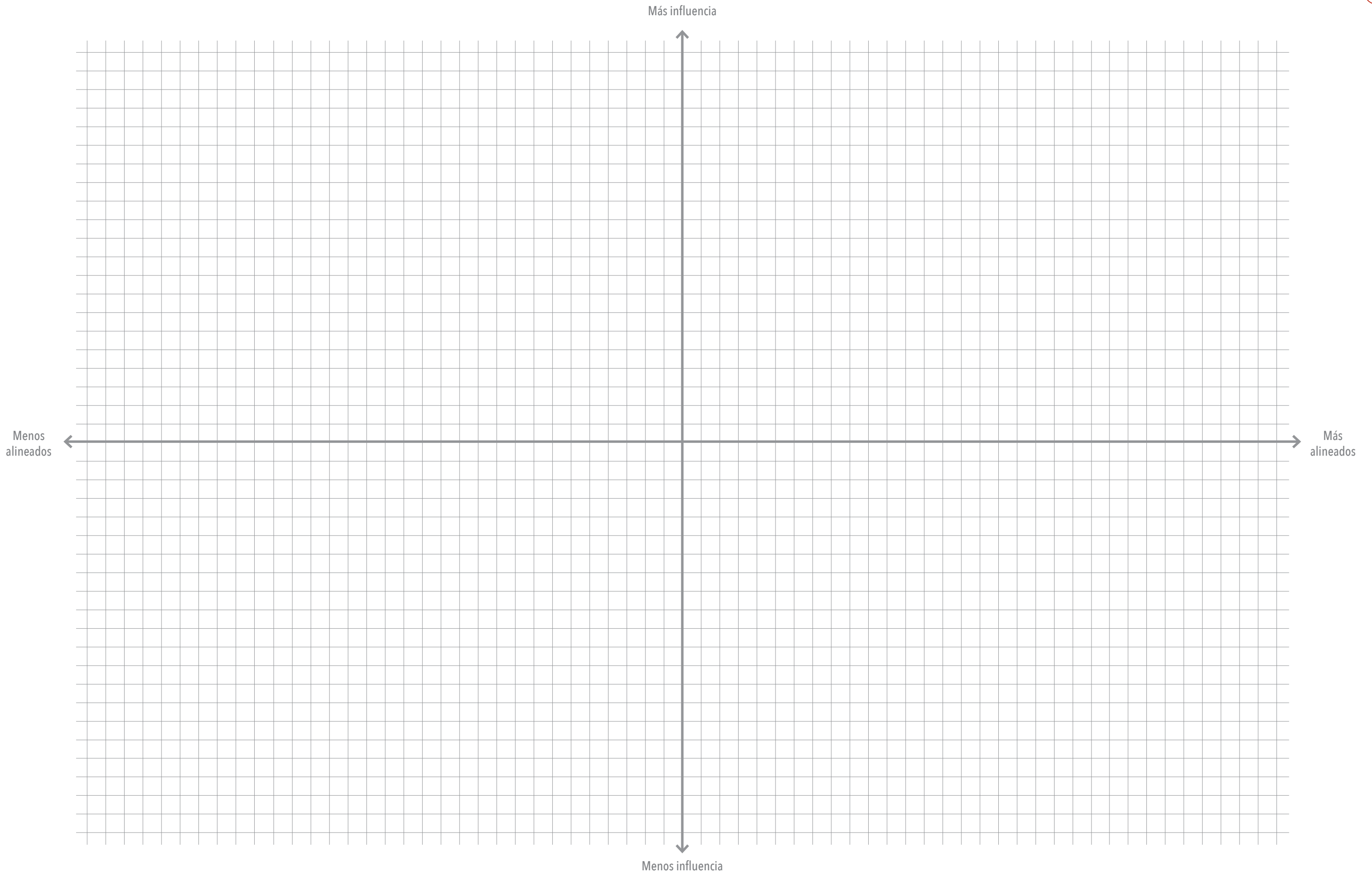
Para esta tarea, proponemos llenar esta tabla:

Grupos de interés y líderes claves	Acciones deseadas: ¿qué deseamos obtener de ellos?	¿Quiénes los influyen?	¿A quién influyen?	Perspectiva actual del tema	Valores y motivadores de cambio	Obstáculos (relacionados a las acciones deseadas/ ver columna #2)	¿Quién tiene acceso o relación con ellos?	¿Cuál es el mejor canal para llegar a ellos?	Otra información relevante	Prioridad

Proponemos tomar el tiempo necesario para llenarla y apostar, de nuevo, por el trabajo colectivo. Será necesario revisar los diarios, hacer llamadas telefónicas, incluso leer los blogs de chismes. No se preocupen si no obtienen suficiente información en una primera ronda, siempre pueden volver a la tabla cuando sea necesario. Es recomendable que después de este trabajo de inteligencia colectiva regresen al mapa y decidan si los actores y actoras están colocados en el lugar adecuado, es decir si tienen la influencia y alineación que en un principio les asignaron.

Les recomendamos que consideren el mapa de partes interesadas y la tabla de segmentación como herramientas fundamentales de toma de decisión. Adjuntamos un mapa en blanco para que puedan empezar a utilizarlo. No importa si están ante una iniciativa de cambio social de gran calado como acabar con la impunidad en México, o algo más de corto plazo como la aceptación de una ciclista, conocer las necesidades, valores y motivaciones de las partes interesadas siempre es una buena idea.

Para que conserven su efectividad sobre todo en iniciativas de largo plazo tanto el mapa como la tabla deben ser actualizados de manera constante. Por eso, más que herramientas estáticas, de un solo uso, desde Impacto Social Metropolitan Group las consideramos como herramientas dinámicas y escalables que deben ser el punto de inicio de toda iniciativa de comunicación estratégica de cambio social.



Chicago
Ciudad de México
Portland
San Francisco
Washington, DC

**Comunicación estratégica
Compromiso multicultural
e intercultural
Desarrollo organizacional**

www.metgroupmexico.com



Impacto Social
Metropolitan Group

la fuerza de la voz