

# Análisis de los Actores

Philippe Reymond

### Objetivos de aprendizaje

- Entender la importancia del análisis de los actores en el diseño de un proyecto de manejo de lodos fecales.
- Aprender a realizar tal análisis e identificar y caracterizar a los actores, así como las relaciones entre ellos.
- Comprender los principales intereses y limitaciones de los actores.
- Aprender la manera en que la selección de actores claves evoluciona a lo largo del proceso de planificación y su vínculo con el enfoque iterativo del marco de planificación del Capítulo 17.
- Saber determinar qué actores requieren empoderamiento, motivación, incentivos, capacitación o información.

## 15.1 INTRODUCCIÓN

El manejo de lodos fecales (MLF) de modo eficiente y sostenible en toda una ciudad requiere la participación y apoyo de todas las partes interesadas, en especial los “actores claves”. Con la palabra “actor” se refiere a “cualquier grupo, organización o individuo que puede influenciar o ser influenciado por el proyecto” o, en breve, “las personas que importan en el proyecto”. Una de las mayores causas de fracasos en programas de agua y saneamiento en países de ingresos medios o bajos es dar por alto los intereses, necesidades, prioridades, culturas y realidades económicas de las personas.

A fin de comprender e integrar a los actores, se debe analizarlos mediante un proceso de identificación y caracterización, investigar las relaciones entre ellos y planificar para su participación. Este es un procedimiento vital para entender el contexto social e institucional de un proyecto o una política. Sus resultados proveen información temprana y esencial acerca de: las personas que serán influidas por el proyecto; las que podrían influenciar el proyecto (positiva o negativamente); los individuos, grupos o agencias que deberían integrarse en el proyecto (y la manera de hacerlo); y cuáles requieren mayor capacitación para poder participar en el proyecto (Rietbergen-McCracken y Narayan, 1998; Koanda, 2006). Es un proceso iterativo (es decir, se debe realizarlo una y otra vez para acercarse a los resultados más acertados), que es estructurado en este capítulo a través de cinco pasos principales (Sección 15.5). El desafío es asegurar un monitoreo constante de los actores a fin de ajustar la función de cada uno en el proceso y entender la naturaleza dinámica de sus necesidades, prioridades e intereses. Por lo tanto, este análisis es una tarea transversal que aparece una y otra vez a lo largo de todo el proceso de planificación de MLF.

Koanda (2006) demostró que el análisis de actores es una técnica apropiada para la planificación de MLF. Ofrece una base y estructura para la planificación, la implementación y el monitoreo de un proyecto, todos de modo participativo. (Por esta razón, el presente capítulo se vincula estrechamente con el Capítulo 16 sobre la integración de los actores, el Capítulo 12 sobre marcos institucionales y el Capítulo 17 sobre sistemas integrados de planificación de MLF. La Sección 15.5 proporciona una guía para la identificación y priorización de los actores claves, mientras el Capítulo 16 informa sobre maneras de integrarlos y asignar sus responsabilidades adecuadamente. El Capítulo 12 explica el modo de organizarlos en un sistema sostenible de manejo.) El enfoque del análisis de actores que se propone en el presente libro se compagina con el marco de planificación de MLF (Tabla 17.1) y los cinco pasos que se incluyen como actividades específicas en el proceso de planificación. La meta general de cada una de estas actividades es estructurar la información recopilada y determinar la estrategia de participación para la siguiente fase.

Los líderes del proceso deben llevar a cabo el análisis de los actores (Recuadro 17.1), aunque los facilitadores y los actores mismos pueden participar también. Se debe iniciar este análisis desde el comienzo del proyecto y las principales técnicas para realizarlo son las entrevistas informales y semiestructuradas, grupos focales y visitas de campo (Secciones 14.2, 14.3 y 16.4).

El análisis de los actores se basa en comprender a las personas y sus sentimientos. Se deben desarrollar relaciones estrechas entre los líderes del proceso, los facilitadores y los actores. Desarrollar confianza es un elemento clave en este paso y en todo el proceso de planificación (Figura 15.1).

Luego de un breve resumen del proceso de análisis de los actores y del enfoque que se propone en este libro, el presente capítulo describe la manera de identificar los actores en el MLF y caracterizarlos, además de compartir ideas prácticas para enfrentar sus intereses, limitaciones y necesidades. Finalmente, los diferentes pasos de un análisis de actores a lo largo del proceso de planificación son explicados y ejemplificados con un caso de estudio.



**Figura 15.1** Una visita de campo con los actores claves en el saneamiento de Sokodé, en el país africano de Togo (foto: Philippe Reymond).

## 15.2 ANÁLISIS DE LOS ACTORES: ¿POR QUÉ Y CÓMO?

El análisis de los actores se ha vuelto cada vez más popular con una variedad de organizaciones en muchos campos diferentes y es aplicado actualmente por forjadores de políticas, reguladores, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, empresas y la prensa (Friedman y Miles, 2006). Las preguntas claves que el análisis de actores contribuye a contestar son por ejemplo: ¿cómo se pueden tomar en cuenta los respectivos intereses e influencias de los diferentes actores? y ¿cómo se podría representar adecuadamente a actores tan diversos? Por esta razón, el análisis de actores es visto como un enfoque que puede empoderar a los actores marginados a influir en los procesos de la toma de decisiones (Reed *et al.*, 2009). Ha sido utilizado para: trabajar más eficientemente con los actores; facilitar la implementación transparente de decisiones; entender el contexto de las políticas; y evaluar la factibilidad de opciones futuras (Brugha y Varvasovsky, 2000).

En el MLF, este proceso es particularmente importante a fin de lograr lo siguiente:

- Identificar a quién involucrar (y hasta qué punto) en las diferentes fases del proceso de planificación e implementación (Sección 16.6);
- Entender los diversos intereses de los diferentes actores y quién puede influir para apoyar, bloquear, demorar o rechazar el proyecto;
- Reconocer conflictos de intereses entre los actores;
- Determinar relaciones entre los actores que deben mejorar o fortalecerse;
- Estructurar el conocimiento acerca de los actores para poder compartirlo con otros;
- Comprender la manera de tratar con diferentes personas (p.ej., debe ser claro a quién se debe empoderar, a quién se debe informar y a quién se debe manejar con un cuidado especial para minimizar posibles amenazas); y
- Evaluar la manera de aprovechar mejor los aspectos positivos de los actores informales, minimizar sus aspectos negativos y buscar modos que sean realmente funcionales para crear nexos entre los formales y los informales (Cacouris, 2012).

El método de análisis de actores que se propone en el presente libro sigue un enfoque de ‘categorización analítica’ basado en los grados de interés e influencia. Varios ‘atributos’ o ‘factores de categorización’ ayudan a identificar los actores más importantes o influyentes y las razones de ello. A fin de estructurar el proceso dinámico en actividades bien definidas, se proponen cinco pasos formales que siguen el proceso de planificación del marco de planificación de MLF (Tabla 17.1):

Paso 1, la identificación y caracterización preliminar de los actores;

Paso 2, la caracterización y selección de los actores claves;

Paso 3, la reevaluación de los actores claves, según las opciones validadas;

Paso 4, la reevaluación según el Plan de Acción; y

Paso 5, la reevaluación previa a la inauguración de la ETLF (estación de tratamiento de LF).

El análisis de los actores es una técnica poderosa para entender cómo las personas piensan y actúan. Sin embargo, la información recopilada debe manejarse cuidadosamente, puesto que incluye datos sensibles. Muchos de los intereses son clandestinos y los propósitos reales pueden estar parcialmente disimulados (ODA, 1995).

Los resultados pueden organizarse mejor en tablas (Sección 15.4 y Caso de Estudio 15.1) y los riesgos y suposiciones que surgen del análisis deben incluirse en el marco lógico del proyecto (ODA, 1995). Estos registros serán revisados a lo largo de todo el proceso.



**Figura 15.2** Presentación sobre los actores y las demandas del mercado en Dakar, Senegal (foto: Linda Strande).

### 15.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES

La identificación de los actores es una de las primeras tareas al iniciar un nuevo proyecto (Figura 15.2). La colaboración con los facilitadores locales es primordial para entender la situación rápidamente. La identificación de los actores es un proceso iterativo, durante el cual se agregan nuevos actores a medida que el análisis avanza, por ejemplo, basándose en opiniones de expertos, grupos focales, entrevistas semiestructuradas (Sección 14.2), muestreo tipo bola de nieve (es decir, los unos conocen a los otros, etc.) o combinaciones de estos (Reed *et al.*, 2009)<sup>1</sup>. Es cuestión de contactar a personas que saben sobre el tema y tienen acceso a los actores más importantes e influyentes. En muchos casos en los países de ingresos medios y bajos, el líder del proceso debe ser presentado por un tercero a fin de iniciar un diálogo y trabajar eficientemente desde un inicio.

Mientras más personas se conozcan, menos probable será que se dé por alto a actores importantes. En cada reunión, se pueden identificar más actores mediante una 'lluvia de ideas' a fin de recopilar una lista exhaustiva de personas, grupos o instituciones (NETSSAF, 2008). El mapeo de los actores puede realizarse para visualizar los diferentes actores y las relaciones entre ellos.

En algunos países, los actores que participan en el MLF ya han sido identificados en estrategias nacionales de saneamiento. Estas estrategias pueden también mencionar quién es responsable del manejo de aguas servidas y excremento, la construcción de letrinas y el vaciado de los lodos, entre los actores públicos y privados.

<sup>1</sup> Reed *et al.* (2009) reunieron en una tabla los diferentes métodos de analizar los actores, junto con los recursos necesarios, el grado de participación de los actores y las fortalezas y debilidades de cada método.

### 15.3.1 Actores en el manejo de lodos fecales

En general, los actores que deben participar en el proceso de planificación de MLF pueden clasificarse en ocho categorías, como se indica a continuación y en la Tabla 15.3.

#### Autoridades municipales

- Alcalde;
- Técnicos municipales de ambiente, saneamiento, higiene y salud pública; y
- Policías municipales.

#### Autoridades nacionales y regionales

- Varios directores regionales, como los de saneamiento, salud, agua, obras públicas, estadísticas, urbanismo, vivienda, desarrollo local y agricultura.

#### Servicios

- Públicos, semiprivados (paraestatales) o privados (privatizados).

#### Autoridades tradicionales y dirigentes influyentes

- Dirigentes étnicos;
- Líderes barriales; y
- Líderes religiosos.

#### Compañías pequeñas de MLF

- Proveedores de servicio de modo mecánico, dueños de estas compañías, representantes de asociaciones de ellas; y
- Proveedores de servicio de modo manual y sus asociaciones.

Existen numerosos casos en los cuales alguien posee u opera un solo camión (Chowdhry y Koné, 2012). En otros casos, los dueños no operan sus camiones y, por lo tanto, no se debe suponer que los dueños y los operadores tengan los mismos intereses e influencias (Sección 14.3.3).

#### Organizaciones que impulsan el saneamiento

- Organizaciones comunitarias;
- ONG locales o internacionales que realizan actividades de saneamiento (incluyendo la construcción de letrinas y la gestión de desechos sólidos);
- Universidades y centros de investigación; y
- Organismos donantes.

#### Posibles usuarios de los productos finales

- Agricultores, asociaciones agrícolas e instituciones que apoyan a la agricultura;
- Ganaderos, asociaciones ganaderas e instituciones que apoyan a la ganadería; e
- Industrias que podrían quemar lodos secos o biogás en sus procesos.

#### Habitantes

- Usuarios de los inodoros; y
- Propietarios y arrendadores.

Es importante distinguir entre los usuarios y propietarios. Si la persona que vive en un hogar es el dueño, es la misma persona, pero si la propiedad es alquilada existe una gran diferencia. En general, los inquilinos tienen que pagar por el vaciado, no los arrendadores (Figura 15.3; Scott, 2011). En el caso de letrinas públicas, por ejemplo, sería lógico tomar en cuenta las asociaciones de usuarios.



**Figura 15.3 Dos actores en el manejo de lodos fecales: la jefa de un hogar y el proveedor de servicio (foto: Philippe Reymond).**

En todos los casos, se deben contestar las siguientes dos preguntas (ODA, 1995):

1. ¿Se han identificado todos los que podrían apoyar u oponerse al proyecto?
2. ¿Se han identificado los grupos vulnerables que tienen algún interés en el proyecto?

Por supuesto, los actores varían según el contexto. Las instituciones, los modos de organizarse, el ambiente y la cultura cambian de una región a otra, incluyendo las actitudes respecto al excremento humano. Esta lista puede servir de pauta, pero de todas maneras esto debe investigarse y analizarse en cada caso.

El marco institucional y el modo actual de organización (Capítulo 12) constituyen la base para construir un sistema de MLF con la ayuda del planificador, además de influir en la configuración específica de actores. En ciudades donde no se ha organizado el MLF, lo llevan a cabo generalmente personas privadas e informales. En otros casos, el Estado puede delegar el MLF a las empresas de servicio, sean ellas públicas, semiprivadas o privadas.

### 15.3.2 Diferencias entre ciudades grandes y medianas

La escala tiene un gran impacto en el tipo y número de actores y la manera en que se integran. Por sus barrios heterogéneos y una cierta norma de ingresos y vivienda, las ciudades grandes suelen presentar las siguientes características:

**Mayor número de actores:** En grandes ciudades, existen más actores en cada categoría, en especial los que realizan el vaciado, las ONG, los agricultores, los dirigentes tradicionales y los políticos. En una ciudad pequeña o mediana, es factible entrevistar individualmente a cada proveedor de servicio, pero en una ciudad grande es necesario organizarlos en asociaciones con representantes, lo que ya se ha hecho en Dakar, Uagadugú y Kampala.

**Varias ciudades en una:** Los barrios o sectores de una gran ciudad podrían compararse con varias ciudades medianas, cada una con sus propios emprendedores privados, dirigentes tradicionales, sitios de descarga y posiblemente líderes políticos. Para el análisis de actores, puede ser conveniente considerar cada sector por separado, además de la totalidad de la ciudad entera.

**Más usuarios finales, distribuidos de manera diferente:** Diferentes patrones de agricultura y la presencia de industrias pueden brindar nuevas oportunidades para el uso final de los productos de tratamiento en mayor grado en las ciudades grandes, comparadas con las pequeñas. Un ejemplo es la utilización de lodos secos como combustible.

## 15.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS ACTORES

La caracterización de los actores genera la información necesaria sobre la mejor manera de integrar cada actor y, al final del proceso, la mejor manera de distribuir las responsabilidades. También así se inicia el proceso de la selección de los actores claves.

### 15.4.1 Información que debe registrarse

Los siguientes atributos sirven para categorizar a los actores (Koanda, 2006):

**Intereses principales:** Es importante consultar con los actores para determinar una manera de tomar en cuenta todos sus intereses en el futuro sistema de MLF.

**Fortalezas:** Los líderes del proceso deben determinar los aspectos positivos con los cuales pueden contar.

**Debilidades:** Es clave entender las necesidades de información, empoderamiento y capacitación.

**Oportunidades y amenazas:** Se deben caracterizar las posibles perspectivas positivas y negativas para el proyecto.

**Relaciones entre los actores:** Esto incluye, por ejemplo, jerarquías, amistades, competencia y nexos profesionales. Buenas o malas relaciones pueden determinar qué grupos de trabajo pueden formarse y dónde existen las mejores alianzas para impulsar el proyecto. La confianza y la diplomacia son muy importantes.

**Impactos:** El tipo de influencia que el proyecto puede tener sobre un actor también determina las medidas necesarias para maximizar los impactos positivos y minimizar o mitigar los impactos negativos.

**Necesidades de participación y capacitación:** Las acciones requeridas surgen principalmente de los intereses, debilidades y potenciales que se identifiquen.

(El Capítulo 14, Evaluación de la Situación Inicial, resalta los diferentes métodos y técnicas para la recopilación de datos, incluyendo el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. El Capítulo 16 indica maneras de traducir las características de los actores en una estrategia para su integración.)

La información recopilada puede reunirse en una tabla de actores (Tabla 15.1).

**Tabla 15.1 Un ejemplo de una tabla de actores que sirve para resumir sus características**

Actores	Intereses	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades / Amenazas	Relaciones	Impactos	Necesidades de participación
Actor A							
Actor B							
Actor C							
...							

Las relaciones entre los actores pueden representarse en un diagrama de relaciones. Estos ejercicios de mapeo de los actores son especialmente útiles para que ellos mismos visualicen la situación durante este análisis.

Las relaciones con los actores, y entre ellos, evolucionan a lo largo del proceso. Al inicio, se toman en cuenta principalmente los grupos generales, por ejemplo los operadores de los camiones y las autoridades municipales, pero, a medida que el proyecto avanza surgen relaciones estrechas entre los líderes del proceso y los actores, llegando a enfocarse más los individuos, por ejemplo operadores particulares, líderes entre los agricultores o políticos influyentes. Hasta que se eligen y validan las combinaciones del servicio, estas relaciones entre los actores pueden considerarse como informales y el proceso depende de discusiones, entrevistas y reuniones. Una vez que se define el Plan de Acción, en cambio, muchas de las relaciones entre los individuos y compañías se vuelven formales y contractuales.

### 15.4.2 Influencia e interés

Es importante diferenciar entre dos tipos de oportunidades y amenazas: la influencia sobre el proyecto y el interés en el mismo (ODA, 1995) Estos dos conceptos pueden definirse de la siguiente manera:

La **Influencia** es el poder que los actores tienen sobre el proyecto, por ejemplo para controlar qué decisiones se toman, facilitar su implementación o afectar al proyecto negativamente. La Tabla 15.2 presenta ideas sobre los factores que confieren influencia.

El **interés** caracteriza a los actores cuyos problemas, limitaciones y necesidades son prioritarios en la estrategia, por ejemplo los que transportan los lodos, los que desean utilizar los productos finales, los habitantes y las autoridades sanitarias.

Esta distinción es especialmente importante para las minorías étnicas y los grupos de bajos ingresos, como los vaciadores manuales, los habitantes y los agricultores de bajos ingresos, quienes no tienen frecuentemente la oportunidad de expresar sus opiniones. Puede hacer falta un esfuerzo especial para fomentar que estos actores participen activamente a fin de empoderarles y asegurar que sus necesidades estén satisfechas (Capítulo 16). Para que una iniciativa sea exitosa, es importante saber si un actor puede tomar acciones y de qué manera puede participar.

**Tabla 15.2 Variables que contribuyen a la influencia de diferentes actores (adaptado de ODA, 1995)**

FACTORES DE INFLUENCIA	
Dentro y entre las organizaciones formales	En grupos informales
<b>Jerarquía (toma de decisiones, manejo de presupuestos)</b>	<b>Estatus social, económico y político</b>
<b>Liderazgo (formal, informal, político, familiar o por carisma,)</b>	<b>Grado de organización, consenso y liderazgo en el grupo</b>
<b>Control de recursos estratégicos para el proyecto</b>	<b>Grado de control de recursos estratégicos</b>
<b>Conocimiento especializado (p.ej., los ingenieros)</b>	<b>Influencias informales mediante nexos con otros actores</b>
<b>Posición que favorece la negociación (fortaleza frente a otros actores) – conexiones personales con políticos poderosos</b>	<b>Grado de dependencia de otros actores</b>

	Baja influencia	Alta influencia
Bajo interés	<p>Es poco probable que los actores participen estrechamente en el proyecto y no requieran más que la información que se dirige al público general</p> <p><b>Información</b></p>	<p>Estos actores podrían oponerse al proyecto, por lo tanto, se debe informarles y reconocer sus puntos de vista para evitar conflictos</p> <p><b>Diálogo – Información</b></p>
Alto interés	<p>Estos actores requieren un esfuerzo especial para asegurar que sus necesidades estén satisfechas y que su participación sea fructuosa</p> <p><b>Diálogo - Empoderamiento</b></p>	<p>Estos actores deben participar estrechamente a fin de asegurar su apoyo para el proyecto</p> <p><b>Diálogo – Colaboración Empoderamiento – Delegación</b></p>

**Figura 15.4** Cuadro de influencia e interés para identificar las necesidades de participación de los diferentes actores (adaptado de Rietbergen *et al.*, 1998).

La próxima sección ofrece criterios para ayudar a categorizar a los actores según sus influencias e intereses. Una vez que los actores han sido caracterizados, los líderes del proceso pueden plasmar los resultados en un cuadro de influencia e interés (Figura 15.4). Este cuadro sirve en la toma de decisiones sobre cómo tratar con los respectivos actores e identificar sus grados de participación, como se va a detallar más en la Sección 16.3 (ODA, 1995; Rietbergen *et al.*, 1998; IIED, 2005). En conjunto con la tabla de selección de actores claves (Tabla 15.4), es un documento de la línea de base que contribuye a comunicar la situación a las personas externas y que puede actualizarse fácilmente en los pasos posteriores del proceso.

Al analizar el interés y la influencia, es necesario entender hasta qué punto un actor es influyente o está interesado y eventualmente qué impactos puede tener en el proyecto, los impactos del proyecto sobre él y su participación óptima (Capítulo 16), en función de las oportunidades y amenazas vinculadas a cada actor.

### 15.4.3 Criterios para la selección de actores claves

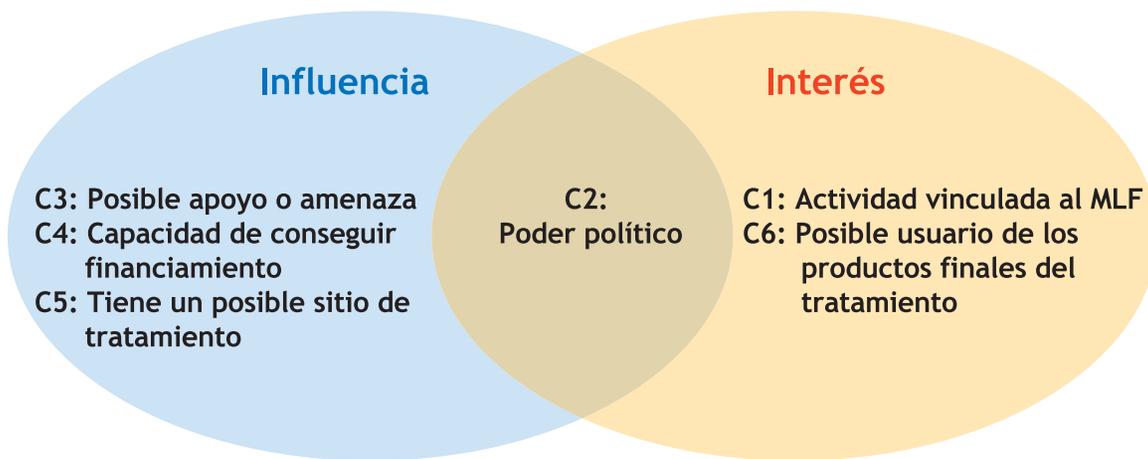
Los actores claves en un proyecto de MLF son los que tienen intereses e influencias que están más en juego. Se proponen los siguientes seis criterios o ‘atributos’ para su selección (con el cumplimiento de uno siendo suficiente para ser considerado clave):

- C1 Trabaja en el MLF;
- C2 Tiene poder político;
- C3 Es un posible apoyo o amenaza;
- C4 Tiene capacidad de conseguir financiamiento;
- C5 Es propietario de un posible sitio de tratamiento; y
- C6 Es un posible usuario de los productos finales del tratamiento.

Estos atributos se refieren al interés, a la influencia o a los dos y pueden clasificarse correspondientemente (Figura 15.5). De esta manera, es más fácil llenar el cuadro de influencia e interés. Por ejemplo, un actor que trabaja en el MLF (C1) será considerado a tener un interés, mientras otro actor que trabaja en el MLF (C1) y tiene capacidad de obtener financiamiento (C4) tiene interés e influencia. Un ejemplo de este proceso está presentado en el Caso de Estudio 15.2.

### 15.4.4 Características de los actores y sus necesidades de participación

La Tabla 15.3 indica los típicos intereses y necesidades de los actores de MLF, junto con sus oportunidades en el proyecto y sus necesidades de participación. (La Sección 16.3 proporciona más detalles sobre el desarrollo de una estrategia para los actores basado en un análisis de los mismos; la Sección 16.4 sobre la determinación de grados de participación; y la Sección 16.6 sobre la determinación de las técnicas de integración más apropiadas.)



**Figura 15.5** Clasificación de los criterios de selección de los actores claves según su influencia e interés (figura: Philippe Reymond).

### 15.4.5 Problemas prácticos enfrentados por los actores

Los actores pueden experimentar problemas prácticos durante los procesos de planificación e implementación. Pueden ser del ámbito financiero, educativo, cultural o personal. El análisis de actores contribuye a entender estos problemas, mediante entrevistas y reuniones, como parte del análisis FODA (Sección 14.2.7), ya que estos problemas pueden considerarse debilidades en la situación actual o amenazas para el proceso. Es factible prevenir o controlar estos problemas normalmente por medio de la información, la capacitación y la diplomacia (véase las ‘Técnicas de Integración’, en la Sección 16.4).

Los actores enfrentan con frecuencia los siguientes problemas (junto con algunas maneras de tratarlos):

#### Factores que impiden la participación:

**Algunos actores importantes carecen de influencia y reconocimiento:** Esto puede ocurrir, por ejemplo, con los vaciadores manuales y los agricultores. Estos grupos requieren empoderamiento, por ejemplo mediante una organización como una asociación o sindicato, lo que permite llevar sus opiniones a los foros de planificación y operación de MLF. La difusión entre la población de la importancia del servicio que realizan estos grupos –y que este podrá mejorarse con un MLF más coordinado– mejoraría el estatus social de estas personas.

**Algunas personas no pueden leer, escribir o hablar el idioma oficial:** El analfabetismo total o parcial resta poder a los que lo sufren. Esto afecta especialmente a las personas de menos ingresos y se debe adaptar apropiadamente su integración y comunicación, además de adaptar la información al público meta. En todos los casos de culturas orales, se debe priorizar la comunicación gráfica.

**Falta de dinero:** Muchos de los actores podrían recibir pocos ingresos y los eventos de planificación representan un costo para ellos debido al tiempo perdido de su negocio cotidiano. A veces, vale la pena cubrir los costos de transporte y alimentación para las personas que asisten a las reuniones. Caso contrario, la asistencia podría ser muy baja, en especial respecto a los de menos ingresos.

**Tabla 15.3** Características típicas de los principales actores y las acciones correspondientes (adaptado de Koanda, 2006)

Tipo de actor	Intereses principales	Oportunidades	Necesidades de integración y acciones requeridas
<b>Autoridades municipales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salud pública</li> <li>- Limpieza de la ciudad</li> <li>- Cobro y manejo de impuestos de saneamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de cumplimiento mediante el marco regulatorio y la policía</li> <li>- Manejo de unidades de tratamiento</li> <li>- Vínculos con otros actores, contratos existentes y autorizaciones</li> <li>- Desarrollo de servicios sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concientización, capacitación y colaboración</li> <li>- Los marcos institucionales y regulatorios muchas veces deben desarrollarse y su aplicación debe ser cumplida</li> <li>- En muchos casos, faltan fondos, personal y terrenos</li> <li>- Hacerles participar en el esquema financiero</li> </ul>
<b>Autoridades nacionales y regionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeto por las leyes y regulaciones</li> <li>- Capacitación</li> <li>- Planes maestros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboración entre entidades, desarrollo de sinergias</li> <li>- Apoyo para la recopilación de los datos de la línea de base</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concientización, información</li> </ul>
<b>Servicios públicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresos suficientes</li> <li>- Prioridades municipales, regionales o nacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recolección, transporte y tratamiento por una sola entidad</li> <li>- Subvenciones cruzadas para permitir un servicio social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboración, concientización</li> <li>- Asegurar que actúen realmente como 'servicios públicos' atendiendo a los barrios pobres y no solo los ricos</li> </ul>
<b>Autoridades tradicionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salud pública</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo al proceso</li> <li>- Destinar terrenos posiblemente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concientización, información, diálogo</li> </ul>
<b>Compañías pequeñas de MLF</b> - de modo mecánico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresos suficientes</li> <li>- Sitios de descarga cerca de la zona de trabajo</li> <li>- Estatus legal claro</li> <li>- Mejor imagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la calidad de servicio</li> <li>- Menor tarifa de vaciado</li> <li>- Colaboración con los del modo manual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar asociaciones (empoderamiento)</li> <li>- Organizar el mercado</li> <li>- Controlar cumplimiento</li> <li>- Recibir licencias y contratos de los municipios</li> </ul>
- de modo manual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresos suficientes</li> <li>- Mejor estatus y reconocimiento social</li> <li>- Reducir riesgos laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar condiciones laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar asociaciones</li> <li>- Empoderamiento ('hacer escuchar su voz')</li> <li>- Capacitación</li> <li>- Organizar la recolección y transporte (o transferencia)</li> </ul>
<b>Organizaciones que impulsan el saneamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienestar de los ciudadanos</li> <li>- Ambiente limpio</li> <li>- Capacitación</li> <li>- Visibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia en la promoción sanitaria</li> <li>- Estructuras, personal y competencias existentes</li> <li>- Contacto con los habitantes</li> <li>- Capacidad para recaudar fondos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pueden ayudar con facilitación, experiencia y fondos internacionales</li> <li>- Su relación con las autoridades debe ser investigada</li> </ul>
<b>Posibles usuarios de los productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos seguros a buenos precios</li> <li>- Más producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar ingresos a la ETLF por venta de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear grupos de usuarios (empoderamiento)</li> <li>- Estudios del mercado y del precio que están dispuestos a pagar</li> </ul>
<b>Habitantes (propietarios e inquilinos)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarifas de vaciado que sean alcanzables</li> <li>- Ambiente limpio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presión sobre las autoridades municipales y proveedores de servicio</li> <li>- Pagar más para un mejor servicio</li> <li>- Mejor manejo de las estructuras descentralizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información, concientización de cambios en su comportamiento especialmente en el manejo de las estructuras descentralizadas</li> <li>- Evaluar cuánto pueden y están dispuestos a pagar</li> <li>- Consejos para la construcción de estructuras</li> </ul>

## Limitaciones para el negocio de vaciar los lodos:

**Costos del transporte de lodos:** Este es un asunto clave para los vaciadores (de modo mecánico y manual). Mientras más tienen que viajar para descargar, menos viajes pueden realizar en un día y (para los de modo mecánico) mayor gasto en combustible. En general, estos costos son pasados a los habitantes y muchos no alcanzan a pagarlos. Este asunto debe conversarse y entenderse ampliamente durante la selección de los sitios de tratamiento (Sección 14.4).

**Falta de terreno para actividades de MLF:** Esto es común en lugares donde una administración local ha sido sobrepuesta sobre sistemas tradicionales de manejo de los terrenos y las actividades de MLF no han sido incluidas dentro de los servicios que entrega el municipio. Muchas veces, existen varios reclamos de terrenos mediante los sistemas tradicionales y oficiales. La resolución de estos conflictos de tierras puede demorar mucho tiempo y puede ser un proceso muy cargado en lo político, por lo tanto los propietarios tradicionales o informales pueden ejercer una gran influencia en la selección del sitio para una ETLF.

## Falta de recursos y capacidades:

**Falta de capacidad administrativa:** Esto es frecuente entre las entidades municipales. Es beneficioso promover capacitación y participación activa en el proceso de planificación de MLF, así como intercambios con las municipalidades exitosas en este aspecto dentro de la región.

**Falta de recursos humanos:** Es frecuente que no existan suficientes técnicos, como consecuencia de la baja priorización. El establecimiento de sinergias con otras instituciones, organizaciones o compañías privadas podrían darse durante el proceso participativo, ayudando a resolver la demanda de servicios técnicos (p.ej., delegación o colaboraciones públicas-privadas). El proyecto también podría contratar y financiar técnicos adicionales para trabajar en el municipio.

**Leyes incompletas o sin control de cumplimiento:** En muchas ocasiones, el marco legal necesario no existe o no se hace cumplir, debido a la falta de voluntad política. Los planificadores deben ayudar a las autoridades municipales a armar su propio marco legal, por ejemplo mediante decretos del alcalde (Capítulo 12). Si estas medidas son eficientes, luego podrían ser implementadas a escala regional o nacional.

**Bajo cobro de impuestos:** Esto puede ser un resultado del punto anterior. En muchos casos, la administración carece del poder de recaudar tarifas y, al mismo tiempo, los habitantes no están dispuestos a pagar. Por otro lado, sería comprensible si el municipio no provee los servicios que la tarifa debe cubrir. En este caso, se debe incrementar la transparencia y la información a la comunidad.

## Roces entre los actores:

**Juegos de poder y competencia:** Es frecuente observar una falta de coordinación y colaboración entre las instituciones (unidades administrativas, ONG, etc.) o entre ellas y los actores privados (p.ej., los servicios públicos versus los operadores informales). En algunas sociedades, la información es considerada una forma de poder y existe recelo para compartirla. La falta del libre intercambio de información también es un síntoma de los conflictos de interés, el traslape de mandatos institucionales y/o la división de un tema entre diferentes entidades. La mejor manera de superar esto es pasar una misma información a otros y demostrar que trabajar juntos con libre intercambio de información es beneficioso para todos (Capítulo 16).

**Falta de comunicación y coordinación dentro y entre instituciones:** Esto está ligado al punto anterior; nadie sabe lo que los otros están haciendo o actúan independientemente de todas maneras, en la esperanza de lograr más trabajo, prestigio y/o fondos. La solución para esto es la misma del punto anterior.

**Tensiones entre los actores formales e informales:** Los servicios públicos de agua y saneamiento suelen ofrecer servicios como un monopolio y apoyan muy poco a los emprendedores de pequeña escala (Lüthi *et al.*, 2011). Pueden presionar a estos actores informales, aun cuando los servicios no pueden cubrir toda la demanda con un servicio satisfactorio. Los servicios públicos no obedecen a la misma lógica que los emprendedores informales. Si los dos están presentes al mismo tiempo, se debe cuidar que sus respectivos intereses estén respetados.

## Conciencia y comportamiento:

**Falta de conciencia:** Muchos actores desconocen los daños a la salud y al ambiente que causa la falta de MLF. Se debe invertir un gran esfuerzo para informar a todos y asegurarse que entiendan las implicaciones de sus decisiones, con el fin de evitar sorpresas desagradables durante la implementación. La capacitación inicial y reforzada apunta principalmente a ayudar a los actores en la toma de decisiones de manera informada. Después, durante la fase de implementación, se apunta más a la educación de los actores sobre las formas de enfrentar sus responsabilidades respectivas.

## 15.5 EN LA PRÁCTICA: LA SELECCIÓN ITERATIVA DE LOS ACTORES CLAVES

A medida que el proceso de planificación avanza, el conocimiento sobre la situación inicial se profundiza, se recopilan más datos y se conoce a más personas, la manera de proceder se vuelve más y más clara. Se toman decisiones que pueden influir en la lista de quién debe participar y cómo seguir adelante. Algunos de los actores claves que fueron seleccionados al inicio pueden dejar de ser importantes o, por lo contrario, pueden incrementar su importancia o influencia, además de que otros actores nuevos pueden aparecer. En consecuencia, es fundamental observar la situación constantemente y adaptarse a ella. El análisis de los actores no es solo una tarea a realizar al inicio (Capítulo 14), sino una actividad iterativa a lo largo de todo el proceso de planificación (Tabla 17.1, Actividades A, B, G, O, R y W).

Para tener claridad, se proponen cinco pasos formales, siguiendo el marco de planificación del MLF (Tabla 17.1) y más específicamente las fases de planificación (Sección 17.4). Estos pasos son considerados las principales actividades del proceso de planificación:

PASO 1: Identificación y caracterización preliminar de los actores (Actividades A y B en Tabla 17.1)

PASO 2: Caracterización y selección de actores claves (Actividad G)

PASO 3: Reevaluación de los actores claves según las opciones validadas (Actividad O)

PASO 4: Reevaluación según el Plan de Acción (Actividad R)

PASO 5: Reevaluación previa a la inauguración de la ETLF (Actividad W)

Los actores son reevaluados continuamente en función de su interés e influencia mediante los criterios de selección. El objetivo principal es tomar decisiones informadas sobre la mejor manera de hacer participar los diferentes actores en el proceso. La función del líder del proceso y sus facilitadores es crucial. Es necesario contar con una relación estrecha con los actores locales y una buena dosis de diplomacia para ‘sentir el pulso de lo que pasa’.

### 15.5.1 PASO 1: Identificación y caracterización preliminar de los actores

Al inicio del proceso de planificación, durante la fase preparatoria, los líderes del proceso y los facilitadores locales llevan a cabo una evaluación preliminar de la situación inicial y un primer inventario de los actores (Actividad A). Luego, al inicio de los estudios preliminares, extienden el primer contacto a una identificación formal y una caracterización preliminar de ellos (Actividad B), antes del lanzamiento oficial del proyecto. Esto permite formar una primera idea de quiénes están allí y quiénes deben participar, a fin de formular la lista de invitados para el taller de lanzamiento del proyecto. Se debe actuar con mucho cuidado para no dar por alto ninguna persona influyente en esta fase. Caso contrario, el proyecto se iniciaría de pie izquierdo.

Una tabla preliminar de actores y un primer diagrama de las relaciones entre ellos pueden hacerse, como en el Caso de Estudio 15.1. Es importante comenzar inmediatamente a considerar las relaciones entre los actores. Estas se volverán más claras a lo largo del proceso y podrán entenderse mejor mediante conversaciones informales.

Los dos productos del Paso 1 son:

- un borrador de la tabla de actores; y
- un diagrama de las relaciones entre ellos.

El principal objetivo de este paso es averiguar quiénes son los actores y cómo podrían participar mejor en los estudios preliminares, por ejemplo, a quiénes invitar al taller de lanzamiento del proyecto y a quiénes se debe entrevistar.

### **Caso de Estudio 15.1: Análisis de actores en una ciudad de tamaño mediano en el África Occidental – Primera Parte** (Adaptado de Reymond, 2008)

#### **PASO 1 – Identificación y caracterización preliminar de los actores y las relaciones entre ellos** (Actividades A y B del Marco de Planificación en la Tabla 17.1)

En este ejemplo teórico, los consultores tienen la tarea de diseñar un nuevo sistema de MLF para una ciudad secundaria, de tamaño mediano, en África Occidental. Durante las primeras semanas en el campo, identifican a los actores y realizan una caracterización preliminar. Tres proveedores de servicio mecánico trabajan en la ciudad, permanentemente o temporalmente. Dos de estos son privados (proveedores de servicio mecánico 1 y 2) y el tercero es una ONG (ONG1). El saneamiento es manejado por las autoridades municipales, bajo las reglas de las diferentes direcciones regionales (es decir, de salud pública, planificación urbana, etc.) Estos últimos no tienen poder político pero podrían amenazar el proyecto. Por otro lado, la ciudad es gobernada por líderes tradicionales, quienes son los dueños de la mayor parte de los terrenos. Tres otras ONG (ONG 2, 3 y 4) participan en el saneamiento y especialmente la gestión de desechos sólidos. Los agricultores y ganaderos cercanos están potencialmente interesados en adquirir los productos finales del tratamiento. Estas relaciones están indicadas en la Figura 15.6.

ONG 1 recibe fondos del exterior y tiene un posible sitio para una ETLF. Además, su líder es muy influyente en la ciudad. ONG 2 es de ámbito internacional, con fuertes recursos financieros y mucha influencia sobre el municipio. ONG 3 también tiene un posible sitio para una ETLF. La ONG 4 opera un servicio de recolección de desechos sólidos a pequeña escala.

Los habitantes serán los principales usuarios del futuro sistema y tienen el mayor interés de todos los actores. Es extremadamente importante entender sus prácticas, limitaciones y necesidades actuales.

Los resultados de esta primera fase están resumidos en una tabla de actores (Sección 15.4.1) y en un diagrama de relaciones entre ellos (Figura 15.4). Poco después, se organiza un taller de lanzamiento del proceso de planificación. Se aprenderá más sobre los actores durante la evaluación de la situación inicial.

Caso de estudio 15.1- Primera parte

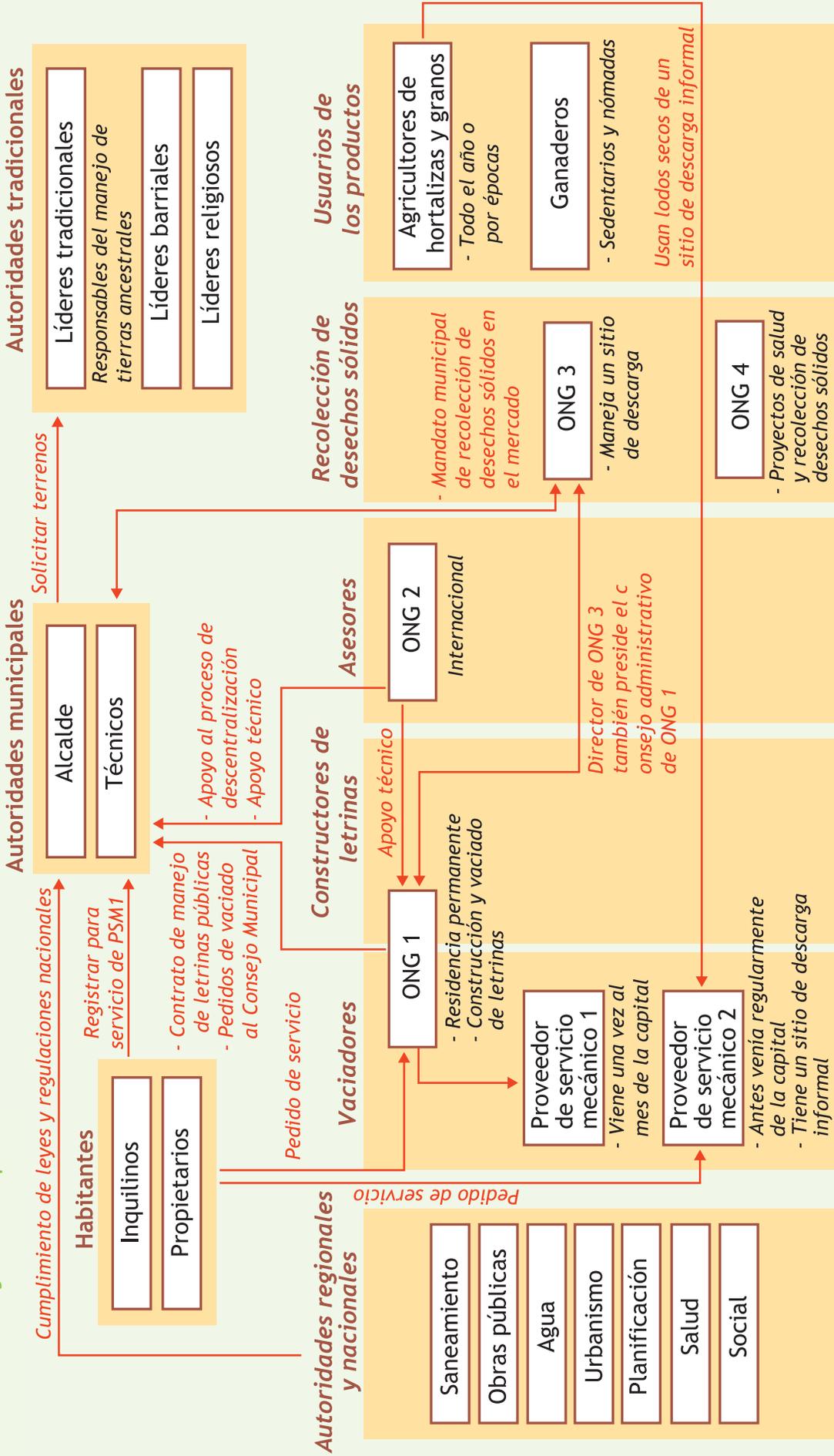


Figura 15.6 Ejemplo de un diagrama de las relaciones entre los actores en el manejo de lodos fecales.

### 15.5.2 PASO 2: Caracterización y selección de los actores claves

Al final de los estudios preliminares (es decir, la evaluación de la situación inicial), se afina la caracterización de los actores (Actividad G). En esta fase, se identifican las prácticas y necesidades sanitarias, los posibles modos de organizarse y los posibles sitios de tratamiento. Los grupos de personas que al inicio parecen difusos ya se hacen conocer como personas que los líderes del proceso llegan a conocer individualmente y se puede realizar una tabla más detallada de los actores. A partir del conocimiento que se viene acumulando, es factible evaluar las influencias e intereses de cada actor y reconocer con mayor precisión los actores claves, según los criterios que se presentarán a continuación. Así, se genera un primer cuadro de influencia e interés (Caso de Estudio 15.2).

Los resultados esperados del Paso 2 del análisis de los actores son:

- Una tabla detallada de actores;
- Un cuadro de influencia e interés; y
- Un diagrama actualizado de las relaciones entre ellos.

El principal objetivo de este paso es averiguar cómo integrar mejor los actores durante el estudio de factibilidad. Es especialmente importante determinar a quién incluir en la evaluación detallada de las alternativas y, al final de esa fase, la validación del escenario elegido. Dar por alto a un actor clave durante la validación de alternativas podría generar severos impactos negativos más tarde en el proceso de planificación e implementación.



**Figura 15.7** El chofer de un camión de transporte de lodos fecales en el país africano de Togo (foto: Philippe Reymond).

## Caso de Estudio 15.2: Análisis de actores en una ciudad de tamaño mediano en el África Occidental – Segunda Parte (Adaptado de Reymond, 2008)

### PASO 2 – Caracterización y selección de los actores claves

(Actividad G en el Marco de Planificación de MLF, Tabla 17.1)

Al final de los estudios preliminares, el líder del proceso conoce mejor a los diferentes actores, lo que permite preparar una tabla detallada de los actores y la selección de los actores claves, según los criterios propuestos. El proceso está ilustrado en la Tabla 15.4 con la información que se recopiló en el Paso 1. A partir de esta información, se puede completar un cuadro de influencia e interés (Figura 15.8).

**Tabla 15.4** Tabla de selección de actores claves, con varios criterios de elección

Actor	Criterios					
	C1 Trabaja en MLF	C2 Poder Político	C3 Apoyo / Amenaza	C4 Fondos	C5 Dueño de un sitio	C6 Posible usuario de los productos
Autoridades municipales		X	X	X		
Directores regionales			X			
Autoridades tradicionales			X		X	
Proveedor de servicio mecánico 1	X					
Proveedor de servicio mecánico 2	X				X	
ONG 1	X		X	X	X	
ONG 2			X	X		
ONG 3			X			X
ONG 4			X		X	X
Agricultores						X
Ganaderos						X
Habitantes	X		X			

	Baja influencia	Alta influencia
Bajo interés		Directores regionales Autoridades tradicionales ONG 2
Alto interés	Proveedor de servicio mecánico 1 Agricultores Ganaderos	Autoridades municipales Habitantes ONG 1 Proveedor de servicio mecánico 2 ONG 3 ONG 4

**Figura 15.8** Un primer cuadro de influencia e interés en este ejemplo.

### 15.5.3 PASO 3: Reevaluación de los actores claves según las opciones validadas

Una vez que las alternativas seleccionadas hayan sido validadas por todos los actores, al final del estudio de factibilidad (Actividad N), los líderes del proceso deben reevaluar la lista de los actores claves, con el fin de elegir a los que participarán estrechamente en la preparación del Plan de Acción y el Desarrollo Detallado del Proyecto y definir sus funciones, responsabilidades y necesidades de capacitación (Actividad O). En esta fase, ya se han definido generalmente los diferentes escenarios para la asignación de responsabilidades en el futuro sistema de MLF, según la evaluación detallada de las opciones elegidas, y la selección de los actores es más individual que grupal. En la tabla de actores, las columnas de 'Intereses' y 'Oportunidades / Amenazas' se reemplazan por una columna de 'Responsabilidades' y la columna de 'Impactos' ya no es necesaria (Tabla 15.5).

**Tabla 15.5** Tabla de actores adaptada para la fase de desarrollo del Plan de Acción y la fase de implementación

Actores	Responsabilidades	Fortalezas	Debilidades	Relaciones	Necesidades de participación
Actor A					
Actor B					
Actor C					
...					

Las responsabilidades de los actores claves pueden ser categorizadas en cuatro grandes componentes (como ilustra el Caso de Estudio 15.3):

La **construcción**, incluyendo el diseño detallado de la ETLF.

El **manejo**, lo que incluye: (1) la definición detallada de las responsabilidades en la implementación y la operación y mantenimiento (OyM); (2) arreglos y convenios institucionales entre los actores; (3) la confirmación de mecanismos financieros e institucionales; y (4) capacitación y creación de puestos de trabajo.

Los **usos de los productos finales**, lo que abarca también su mercadeo y sus canales de ventas.

La **información**, para asegurar que todos los actores estén notificados periódicamente de los avances, ya sea por fines diplomáticos o por la concientización (p.ej., en el caso de los habitantes).

Los resultados esperados del Paso 3 del análisis de actores son:

- Una tabla ajustada de actores;
- Un cuadro actualizado de influencia e interés; y
- Un listado de actores para cada componente.

Este paso tiene dos objetivos principales: primero, determinar el listado de los actores que deben participar en cada aspecto de la planificación (y cómo será su participación); y, segundo, anticipar la participación de los actores en la fase de implementación, de tal manera que puedan recibir oportunamente la capacitación que sea necesaria.

## Caso de Estudio 15.3: Análisis de actores en una ciudad de tamaño mediano en el África Occidental – Tercera Parte (Adaptado de Reymond, 2008)

### PASO 3 – Reevaluación de los actores claves según las opciones validadas

(Actividad O en el Marco de Planificación de MLF, Tabla 17.1)

El estudio de factibilidad indicó que el co-compostaje no es una opción en este contexto, que los ganaderos no se interesan en comprar pasto (un posible producto final) y que algunos de los posibles sitios para ETLF no son apropiados. En otras palabras, las dos ONG que se dedican a la gestión de desechos sólidos han perdido su influencia y los ganaderos se desinteresaron en el proyecto. Por su lado, el proveedor de servicio mecánico 2 tiene menos influencia (ya que su sitio no es adecuado para una ETLF) pero sigue siendo importante, por lo que continúa en su trabajo con los lodos. Estos cambios son reflejados en las celdas grises en la Tabla 15.6 y en el cuadro actualizado de influencia e interés (Figura 15.9).

**Tabla 15.6** La reevaluación de los actores claves en este caso de estudio, según los resultados.

Actor	Criterios					
	C1 Trabaja en MLF	C2 Poder político	C3 Apoyo o amenaza	C4 Fondos	C5 Dueño de un sitio	C6 Posible usuario de los productos
<b>Autoridades municipales</b>		X	X	X		
<b>Directores regionales</b>			X			
<b>Autoridades tradicionales</b>			X			
<b>Proveedor de servicio mecánico 1</b>	X					
<b>Proveedor de servicio mecánico 2</b>	X					
<b>ONG 1</b>	X		X	X	X	
<b>ONG 2</b>			X	X		
<b>ONG 3</b>			X			
<b>ONG 4</b>			X			
<b>Agricultores</b>						X
<b>Ganaderos</b>						
<b>Habitantes</b>	X		X			

 Opciones que no son apropiadas en el contexto dado.

	Baja influencia	Alta influencia
Bajo interés	Ganaderos	Directores regionales Autoridades tradicionales ONG 2 ONG 3 ONG 4
Alto interés	Proveedor de servicio mecánico 1 Proveedor de servicio mecánico 2 Agricultores	Autoridades municipales Habitantes ONG 1

Figura 15.9 El cuadro actualizado de influencia e interés en el Paso 3 de este ejemplo.

En la planificación de acciones, los actores claves son categorizados como en la Figura 15.10. En este caso, ya está claro que la ONG 1 tendrá un papel importante en la construcción y manejo de la ETLF, en colaboración con las autoridades municipales y la Dirección Regional de Obras Públicas. Junto con ellos, los proveedores de servicio mecánico también deben participar en las conversaciones acerca de los esquemas de manejo y no existen vaciadores manuales en esta ciudad. Respecto al uso final de los productos generados, los agricultores se interesan mucho y sus representantes deben participar, junto con la ONG 1, el municipio y la Dirección Regional de Salud, en las conversaciones sobre los lodos y efluentes tratados que saldrán de la nueva ETLF. Finalmente, los otros actores influyentes serán informados del avance del proyecto, lo que culminará en esta fase con la presentación oficial y validación del Plan de Acción (Actividad Q en el Marco de Planificación de MLF, Tabla 17.1).

Construcción	Manejo	Usos de los productos	Información
Autoridades municipales	Autoridades municipales	Autoridades municipales	Habitantes
ONG 1	ONG 1	ONG 1	ONG 2
Dirección regional de obras públicas	Proveedor de servicios mecánicos 1	Agricultores	ONG 3
	Proveedor de servicios mecánicos 2	Dirección regional de salud	ONG 4
	Dirección regional de saneamiento		Direcciones regionales
			Autoridades tradicionales

Figura 15.10 Categorización de los actores claves en cuatro grupos para el desarrollo detallado del proyecto.

#### 15.5.4 PASO 4: Reevaluación según el Plan de Acción

Una vez validados el Plan de Acción y el Desarrollo Detallado del Proyecto (Actividad Q), se definen y asignan claramente las responsabilidades en el futuro sistema de MLF. La reevaluación de los actores claves en esta fase (Actividad R) ayudará a identificar sus fortalezas, debilidades y necesidades de capacitación antes de la implementación. Nuevos actores claves pueden surgir, como constructores y posibles operadores de la ETLF.

(La Sección 17.3 describe las responsabilidades vinculadas al Plan de Acción y a la fase de implementación. Las Secciones 16.5 y 16.6 informan sobre la formalización de las responsabilidades, así como las necesidades respectivas de capacitación. El Capítulo 12 se centra en los marcos institucionales y brinda más detalles sobre la integración de los actores.)

En breve, los aspectos más importantes para los actores incluyen:

La **construcción**, con el reclutamiento de los contratistas para la construcción, OyM, monitoreo de la construcción y la puesta en marcha del sistema;

El **manejo**, con la organización de los operadores, la transferencia de responsabilidades y la capacitación;

La **información**, especialmente con una campaña explicativa sobre el futuro sistema de MLF y sus implicaciones; y

La **capacitación**, con la debida preparación de los actores.

Los resultados esperados del Paso 4 en el análisis de los actores son:

- Una tabla actualizada de selección de actores claves (Tabla 15.4); y
- Un cuadro actualizado de influencia e interés.

El principal objetivo de este paso es finalizar la asignación de responsabilidades para la fase de implementación y definir las necesidades de participación, especialmente respecto a la información y la capacitación.

#### 15.5.5 PASO 5: Reevaluación previa a la inauguración de la estación de manejo de los lodos fecales

Esta reevaluación (Actividad W) apunta principalmente a la asimilación de aprendizajes logrados durante la fase de implementación, además de identificar cualquier necesidad restante de capacitación y llenar cualquier otro vacío. También, se asegura que el Plan de OyM esté armado debidamente y se confirman las responsabilidades en el monitoreo del sistema.

El resultado esperado del Paso 5 del análisis de los actores es una tabla actualizada de los actores.

### 15.6 BIBLIOGRAFÍA

- Brugha, R., Varvasovsky, Z. (2000). Stakeholder Analysis: a review. *Health Policy and Planning* 15: 239-246.
- Cacouris, J. (2012). Recognising and dealing with informal influences in water and sanitation services delivery. Topic Brief. G. Norman, *Water & Sanitation for the Urban Poor (WSUP)*: Londres, Gran Bretaña.
- Chowdhry, S., Koné, D. (2012). *Business Analysis of Fecal Sludge Management: Emptying and Transportation Services in Africa and Asia*. Bill & Melinda Gates Foundation, EE.UU.
- Friedman, A., Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford, Gran Bretaña: Oxford University Press.
- IIED (2005). *Stakeholder Power Analysis - Power Tools*: 1-23. Mayers, J. Londres, Gran Bretaña: International Institute for Environment and Development.
- Koanda, H. (2006). *Vers un assainissement urbain durable en Afrique subsaharienne: approche innovante de planification de la gestion des boues de vidange*. Lausanne, EPFL. Thesis n° 3530. Suiza.
- Lüthi, C., Morel, A., Tilley, E., Ulrich, L. (2011). *Community-Led Urban environmental sanitation planning: CLUES - Complete guidelines for decision-makers with 30 tools*. EAWAG, Dübendorf, Suiza,

- WSSCC, Ginebra, Suiza y UN-HABITAT, Nairobi, Kenia. Disponible en: [www.sandec.ch/clues\\_es](http://www.sandec.ch/clues_es)
- NETSSAF (2008). NETSSAF Participatory Planning Approach, a guideline for sustainable sanitation planning. (por Barreto Dillon, L., Buzie, C.). NETSSAF (Network for the development of sustainable approaches for large scale implementation of sanitation in Africa). Deliverable D46. Bremerhaven, Alemania.
- ODA (1995). Guidance Note on How To Do Stakeholder Analysis of Aid Projects and Programmes. Social Development Department. Londres, Gran Bretaña: Overseas Development Administration (ahora DfID).
- Reed, M., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, Quinn, C., Stringer, L.C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of environmental management* 90 (5): 1933-1949.
- Rietbergen-MacCracken, J., Narayan-Parker, D. (1998). Participation and social assessment: tools and techniques. World Bank Publications.
- Scott, P. (2011). Unbundling tenure issues for urban sanitation development. Tesis de PhD. Loughborough University. Loughborough, Gran Bretaña.

### Preguntas para el Estudio de este Capítulo

1. ¿Por qué el análisis de los actores es vital para el MLF?
2. Durante la planificación del MLF, es útil clasificar a los actores que deben estar involucrados. Nombre cinco de estas categorías.
3. ¿Cuáles desafíos enfrentan los proveedores de servicio mecánico y manual en sus negocios del vaciado de los LF?