



FOMENTO DE LA CULTURA TRIBUTARIA

Herramientas Cualitativas



AUTORIDADES DEL BANCO

Verónica Gallardo

Gerente General

Gonzalo Núñez

Subgerente General de Negocios

Patricia Rousseau

Gerente de Asistencia Técnica



contenido

I. HERRAMIENTAS CUALITATIVAS

La importancia de la investigación cualitativa Diagnóstico Institucional

Grupos Focales
Entrevistas a Profundidad
Mapeo de Actores



Herramientas Cualitativas

La importancia de la investigación cuantitativa.

La investigación cualitativa pretende entender los fenómenos sociales, sumergiéndose en el marco de referencia interno de los individuos que conforman la sociedad, para comprender sus actitudes y percepciones desde su propia visión.

La investigación cualitativa complementa y se complementa de la investigación cuantitativa. La encuesta de opinión pública, por ejemplo, arroja porcentajes que dan cuenta de opiniones y comportamientos, señalando objetivamente su frecuencia, repetición y cantidad. Mientras que la investigación cualitativa ofrece las razones, motivaciones y sentimientos que están detrás de esas opiniones y comportamientos.

En palabras más sencillas, la encuesta nos dice **¿cuántos?** y **¿con qué frecuencia?**, mientras que las técnicas de investigación cualitativa nos revelan el **¿por qué?**.

Existen varias herramientas cualitativas de recolección de información. Pero para el tema que nos ocupa Fomento de la Cultura Tributaria, tomaremos en cuenta las siguientes:

- Diagnóstico Institucional
- Grupos Focales
- Entrevistas a Profundidad
- Mapeo de Actores

Diagnóstico Institucional

Como punto de partida resulta importante realizar una autoevaluación que refleje las condiciones internas que tiene el GAD para asumir el desafío del fomento de la cultura tributaria.

Para esto, debemos realizar un diagnóstico acerca de la situación institucional actual que visualice los aspectos positivos así como las limitaciones que pueden influir en el fomento de la cultura tributaria.

Los componentes básicos a considerar dentro del diagnóstico institucional son:

- Información de identificación
- Ámbito político y legal
- Estructura Institucional, planificación y presupuesto para fomento de cultura tributaria y,
- Participación y promoción de pago de tributos

Cada componente tiene una serie de preguntas que se traducen en indicadores, los cuales son evaluados de acuerdo al cumplimiento de la meta trazada (alto, medio y bajo).

A continuación se presenta una propuesta de diagnóstico con sus respectivos indicadores:



DIAGNÓSTICO¹

A. INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN

A1. Nombre de la entidad	<input type="text"/>	A5. La entidad recibió Asistencia Técnica del Banco del Estado	<input type="text" value="si/no"/>
A2. Estrato pob. 2010	<input type="text"/>	A5.1 Indique en que productos:	
A3. Población (#. hab)	<input type="text"/>	Contribución especial de Mejoras	<input type="text" value="si/no"/>
A3.1 Urbana (#. hab)	<input type="text"/>	Cartera Vencida	<input type="text" value="si/no"/>
#. de Predios Urbanos	<input type="text"/>	Patentes	<input type="text" value="si/no"/>
A3.2 Rural (#. hab)	<input type="text"/>	Eventos de Fortalecimiento Institucional	<input type="text" value="si/no"/>
A4. Provincia	<input type="text"/>	A6. Fecha (dd/mm/aaaa)	<input type="text"/>

B. ÁMBITO POLÍTICO Y LEGAL

B1. ¿La composición del Concejo cantonal muestra un apoyo mayoritario al Alcalde?

Respuesta B1:	<input type="text" value="si/no"/>	Explique	<input type="text"/>
---------------	------------------------------------	----------	----------------------

¹ Nota: Para la aplicación del instrumento, ver CD adjunto

B2. ¿Han existido intentos de revocatoria de mandato?

Respuesta B2:

si/no

Explique

<hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/>
--

B3. ¿Han existido demandas ciudadanas contra el cobro de tributos?

Respuesta B3:

si/no

Explique

<hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/>
--

B4. ¿Qué sector (es) considera, es el mayor opositor de la actual administración?. Puede escoger más de una opción

Respuesta B4:

Prensa escrita	si/no
Otros medios (radio, televisión)	si/no
Organización de Trabajadores	si/no
Ciudadanía en general	si/no
Opositores políticos	si/no
Representantes unidades educativas	si/no
Gremios (empresariales, productores)	si/no
Organizaciones comunitarias	si/no
Otros	si/no

¿Por qué?
Mecanismo de oposición
(Prensa, manifestaciones,
otros)

Especifique

<hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/>
--

B5. ¿En las ordenanzas tributarias, el GAD ha establecido incentivos para el pago de tributos?

Respuesta B5:

--

Señale que ordenanzas

--



B6. Señale el tipo de incentivo que ha definido el GAD para el pago de impuestos

Descuentos por pago anticipado	si/no
Pago a plazos	si/no
Atención en horario continuo	si/no
Ventanilla única	si/no
Sorteos tributarios	si/no
Gremios (empresariales, productores)	si/no
Otros	si/no

Si respondió si, explique los incentivos

B7. ¿El GAD ha definido un vocero principal para promover el pago de tributos?

Respuesta B7:

si/no

B8. ¿El GAD ha efectuado estudios de predisposición al pago de impuestos de la ciudadanía?

Respuesta B8:

si/no

B9. ¿El área de comunicación cuenta con el apoyo de las autoridades del Municipio (Concejo, Alcalde, Directores)?

Respuesta B9:

si/no

C. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL, PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO PARA FOMENTO DE CULTURA TRIBUTARIA

C1. ¿El GAD cuenta con un responsable de comunicación?

Respuesta C1:

si/no

C2. ¿El GAD cuenta con una unidad o departamento de comunicación?

Respuesta C2:

si/no

Indique el número de funcionarios

C3. ¿ Indique el perfil del responsable de comunicación del GAD?

Respuesta C3 A: Formación

Respuesta C3 B: Experiencia

Indique el número de funcionarios

C4. ¿El GAD cuenta con presupuesto para comunicación de obras de la Municipalidad?

Respuesta C4:

si/no

Indique el presupuesto asignado

C5. ¿El GAD cuenta con presupuesto para promocionar el pago de impuestos?

Respuesta C5:

si/no

Indique el presupuesto asignado

C6. ¿El GAD cuenta con un plan de comunicación?

Respuesta C6:

si/no



Si respondió si

C7. ¿El plan de Comunicación se aplica? (Señale 0 como nulo nivel de aplicación y 5 como el nivel máximo)

C8. ¿El plan de Comunicación identifica con claridad los grupos objetivos a quienes se dirigen las actividades? (Por ejemplo campañas para niños, capacitaciones para jóvenes, etc.)

C9. ¿El GAD ha definido la estrategia de comunicación diferenciada para el cobro de tributos de acuerdo a su tipología (por ejemplo estrategia de descuento para predial, estrategia de sociabilización para CEM, etc.)

Si respondió si

C10. El GAD cuenta con estrategia específica para promoción de pago de

Contribución especial de mejoras	si/no
Predial	si/no
Patentes	si/no
Tarifas de servicios	si/no
Tasas	si/no
Otras	si/no

Si respondió si, explique la estrategia

C11. ¿La entidad cuenta con espacios adecuados para atención al público en la recaudación de tributos?

Respuesta C11:

Si respondió si

C12. Considera que los espacios deben

Ser más equipados

Ser más amplios

Contar con más personal

Ser más cómodos (aire acondicionado, tv)

Otra (especifique)

C13. ¿El Departamento de Comunicación realiza reuniones periódicas con las otras áreas (financiera, participación, otras) para obtener información de las actividades que ejecuta el Municipio?

Respuesta C13:

C14. ¿El Departamento de Comunicación realiza reuniones periódicas con las otras áreas (financiera, participación, otras) para presentar las estrategias de Comunicación para el pago de tributos?

Respuesta C14:



D. PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y PROMOCIÓN DE PAGO DE TRIBUTOS

D1. ¿El GAD Municipal realiza asambleas participativas en barrios y comunidades del cantón?

Respuesta D1:

D2. ¿Qué actividades actualmente ejecuta el GAD, que pueden ser aprovechados para informar sobre el pago de tributos?

Respuesta D2 A:

Respuesta D2 B:

Respuesta D2 C:

Respuesta D2 D:

Respuesta D2 E:

Respuesta D2 F:

D3. ¿Señale los sectores en los que se promueve el pago de tributos?

Respuesta D3: Urbano

Rural

D4. ¿Indique los mecanismos utilizados por el GAD para la promoción del pago de tributos?

Respuesta D4 A: Prensa escrita si/no

Respuesta D4 B: Radio si/no

Respuesta D4 C: TV si/no

Respuesta D4 D: Material impreso (flyers, hojas volantes) si/no

Respuesta D4 E: Lotería Tributaria si/no

Respuesta D4 F: Puerta a puerta si/no

Respuesta D4 G: Capacitaciones si/no

Respuesta D4 H: Eventos masivos si/no

Respuesta D4 I: Capacitaciones en escuelas si/no

Respuesta D4 J: Perifoneo si/no

Respuesta D4 K: Página web si/no

Respuesta D4 L: Vallas publicitarias si/no

Respuesta D4 M: Alianzas con empresarios si/no



Respuesta D4 N: Difusión de obras previo al pago de impuesto si/no

Respuesta D4 O: Otro si/no

Especifique:

Técnico(s) responsable (s) del diagnóstico

Complete exclusivamente las celdas coloreadas. Antes de digitar la o las respuestas en los campos correspondientes, primero verifique que no existen respuestas predefinidas.

INDICADORES SEGÚN DIAGNÓSTICO DE FOMENTO DE CULTURA TRIBUTARIA

FECHA DE DIAGNÓSTICO:

Componentes	Código	Indicadores	Punt. total	P. obtenido	%	RADAR		
						Alto	Medio	Bajo
1. POLÍTICO - LEGAL	1	Alcalde con apoyo mayoritario del Concejo Cantonal	1,00	1,00	100%	100%	60%	30%
	2	No se registran procesos de revocatoria de mandato en el GAD	1,00	0,00	0%	100%	60%	30%
	3	No se registran demandas ciudadanas contra el cobro de tributos	1,00	1,00	100%	100%	60%	30%
	4	No se registran opositores a la Gestión Municipal	1,00	1,00	100%	100%	60%	30%
	5	El GAD cuenta con incentivos para el pago de tributos	6,00	4,00	67%	100%	60%	30%



2. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL, PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO PARA FOMENTO CULTURA TRIBUTARIA

6	El GAD ha definido un vocero principal para promover el pago de tributos.	1,00	1,00	100%	100%	60%	30%
7	El GAD analiza la disposición al pago de tributos de la ciudadanía que sirvan de base para la definición de estrategia.	1,00	1,00	100%	100%	60%	30%
8	El área de comunicación cuenta con el apoyo de las autoridades del Municipio (Concejo, Alcalde, Directores).	1,00	1,00	100%	100%	60%	30%
9	GAD cuenta con responsable de comunicación.	1,00	1,00	100%	100%	60%	30%
10	GAD cuenta con unidad de departamento de comunicación.	1,00	1,00	100%	100%	60%	30%
12	El responsable de comunicación es profesional y cuenta con experiencia de más de 5 años,	2,00	1,00	50%	100%	60%	30%
13	El GAD cuenta con presupuesto para promoción del pago de impuesto,	1,00	1,00	100%	100%	60%	30%

**2. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL,
PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO
PARA FOMENTO CULTURA TRIBUTARIA**

14	El GAD cuenta con un Plan de Comunicación que se aplica y tiene análisis de grupos objetivo	7,00	7,00	100%	100%	60%	30%
15	El GAD ha definido estrategias de comunicación diferenciadas para el cobro de impuestos (predial, CEM, tarifas, tasas, etc)	5,00	0,00	0%	100%	60%	30%
16	La entidad cuenta con espacios adecuados para atención al público para la recaudación de tributos	1,00	0,00	0%	100%	60%	30%
17	El Departamento de Comunicación realiza reuniones periódicas con las otras áreas (financiera, participación, otras) para obtener información sobre las actividades	1,00	0,00	0%	100%	60%	30%
18	El Departamento de Comunicación realiza reuniones periódicas con las otras áreas (financiera, participación, otras) para presentar las estrategias de comunicación	1,00	0,00	0%	100%	60%	30%



3. PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y PROMOCIÓN DE PAGO DE TRIBUTOS

19

El GAD Municipal realiza
Asambleas participativas en
barrios y comunidades del
cantón

1,00

0,00

0%

100%

60%

30%

20

El GAD promueve el pago de
tributos en el área urbano y
rural

2,00

0,00

0%

100%

60%

30%

21

EL GAD cuenta con diferentes
mecanismos para promoción
del pago de tributos en su
jurisdicción

14,00

0,00

0%

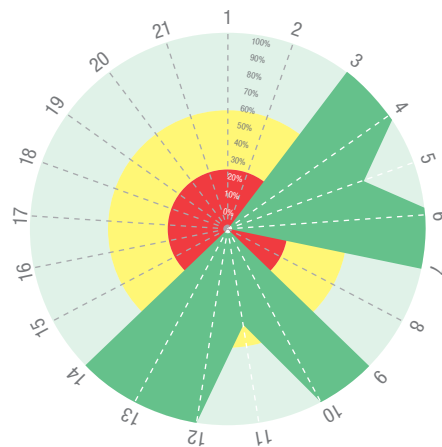
100%

60%

30%

La graficación de los indicadores puede realizarse mediante un radar que representará los valores de cada indicador a lo largo de un eje independiente de acuerdo al nivel de cumplimiento que obtuvo. Aquellos indicadores que se encuentren en la zona verde significarán que están un nivel alto, los indicadores en la zona amarilla están en un nivel medio y los indicadores graficados en la zona roja están calificados en un nivel bajo por lo que se requerirá definir un plan de acción para su mejora en el corto y mediano plazo.

**RADAR
FOMENTO DE LA CULTURA
TRIBUTARIA
PERIODO:**



A partir de la graficación de los indicadores, el GAD podrá identificar aspectos en los que deberá definir un plan de acción para determinar actividades que posibiliten mejorar su gestión interna para promover la cultura tributaria en su jurisdicción.

Es importante mencionar que los indicadores planteados son una propuesta, y que el GAD puede generar otros indicadores que considere esenciales para obtener un diagnóstico rápido.



Grupos focales

¿Qué son los grupos focales?

“Los grupos focales son: un pequeño grupo de personas, seleccionado de forma anónima, de acuerdo con ciertas características sociales, y sin ninguna relación entre sí que, orientados por un moderador experimentado, va elaborando con la mayor libertad posible su propio discurso sobre el tópico a investigar, para mejor interpretar en su contexto la valoración motivacional afectiva del tema investigado por el grupo, sus creencias y expectativas sobre el mismo, así como en último término, la proyección de sus deseos, resistencias y temores conscientes e inconscientes.” (Zapata, 1994)

¿Para qué sirve un grupo focal?

Para obtener información pura, los participantes de los grupos focales suelen ser ciudadanos y ciudadanas que no están directamente involucrados con el tema de investigación, en términos de ejecución, decisión o relación laboral o personal.



Entrevista a profundidad

¿Qué es una entrevista a profundidad?

"La entrevista es uno de los medios para acceder al conocimiento, las creencias, los rituales, la vida de esa sociedad o cultura, obteniendo datos en el propio lenguaje de los sujetos." (Rodríguez; Gil; García, 1996, 168)

Al contrario de la encuesta, la entrevista a profundidad es una manera libre de profundizar los temas, pues no se rige a un cuestionario previamente estructurado. El entrevistador establece una lista de temas o guía temática que va profundizando a lo largo de la conversación. Esta técnica permite explorar de manera detallada cada tema, percepción, motivación, opinión o posición expresada por la persona entrevistada.

¿Para qué sirve una entrevista a profundidad?

Esta técnica se utiliza cuando el universo a estudiar es difícil de acceder, es decir cuando las personas de las que requerimos información no pueden reunirse en una sala. Por ejemplo, autoridades, líderes políticos, dirigentes sindicales, empresarios, entre otros.

¿Cómo realizar un grupo focal y una entrevista a profundidad?

PASO 1. DEFINICIÓN DE LA TIPOLOGÍA

Se debe definir los grupos o personas a ser consultadas o entrevistadas, de acuerdo al tema que se requiere investigar. Es decir, se debe ubicar a las personas o grupos que mejor información pueden ofrecer sobre el tema que nos ocupa.

La definición de los "informantes" debe considerar:

- Características socio-demográficas de las personas que participarán en las sesiones o que serán entrevistadas: sexo, edad, estrato socio-económico, ubicación geográfica, entre otras.



- Cualidades específicas (en el caso del fomento de la cultura tributaria): contribuyentes, no contribuyentes, personas en estado de morosidad, etcétera.
- Número de grupos o entrevistas que se realizarán, en términos de representatividad (no muestral) del conjunto de la población o grupo objetivo.



EJEMPLO:

Para obtener insumos cualitativos para el diseño de la estrategia de comunicación política del cantón Alegría para el fortalecimiento de la gestión tributaria, se aplicarán las siguientes técnicas:

1) GRUPOS FOCALES:

Se realizarán cuatro sesiones de grupos focales conformadas de la siguiente manera:

Grupo #1: Comerciantes.

Grupo #2: Dueños de predios urbanos.

2) ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD:

Segmento: empresarios locales

De los 100 empresarios locales que hay en el cantón, se entrevistará a 15 que cumplan los perfiles siguientes:

5 empresarios pequeños del sector manufacturero.

5 empresarios medianos del sector manufacturero.

5 empresarios grandes del sector manufacturero e importador.

PASO 2: SELECCIÓN DE PARTICIPANTES GRUPOS FOCALES

Para la selección de los participantes de los grupos focales es necesario enlistar las características que deben cumplir. Esta lista es un filtro para asegurar que en la sesión participarán los “informantes” que necesitamos contactar:

EJEMPLO:

En el caso de los grupos focales para el fortalecimiento de gestión tributaria del GAD del Cantón Alegría, el filtro de selección de participantes es el siguiente:

- Ser residentes permanentes del cantón
- Ser contribuyentes tributarios (comerciantes o dueños de predios urbanos)



- No ser empleados municipales ni de instituciones vinculadas directamente al tema (Servicio de Rentas Internas, BdE, etcétera).
- Ser mayores de edad.

PASO 3: ESTRUCTURA DE UNA GUÍA DE MODERACIÓN

La guía de discusión, tanto para grupos focales como para las entrevistas a profundidad, son una hoja de ruta para la conversación que emprenderá el moderador con los “informantes”, con la finalidad de obtener la información requerida.

La guía de discusión o de entrevista, a diferencia del cuestionario para encuestas de opinión pública, es **abierta y flexible**. Es decir que no tiene preguntas definidas, sino temas que se irán profundizando con los “informantes” a lo largo de la conversación, sea ésta en grupo o individualmente, dependiendo de la técnica que se esté aplicando (grupo focal o entrevista). Para el diseño de la estrategia de comunicación política, hay ciertos temas que deben ser considerados siempre dentro de la guía de moderación:

El estado de ánimo de la población

- Es el eje transversal que permite conocer el escenario en el que se va a emprender la comunicación/conversación. Permite además determinar el tono en el que se transmitirá el mensaje.
- Si la población está triste no se debe emitir los mensajes de manera demasiado alegre. Pero si está alegre, los mensajes no deben ser transmitidos con pesar.



Imagen

- Es necesario conocer cómo la ciudadanía (o grupos objetivo) ven a la institución y a los voceros. La credibilidad del mensaje depende de quien los emite.



Medios de Comunicación

- Es importante conocer a través de qué medios y formas de comunicación se informa a la ciudadanía (o grupos objetivo) acerca de los temas que nos interesa comunicar (cultura tributaria, medidas tributarias, ordenanzas municipales, etcétera).

EJEMPLO:

¿En el caso del fomento de la cultura tributaria, la guía de discusión (para grupos focales y entrevistas) es la siguiente:

1. Estado de ánimo respecto de la situación actual y futura del cantón.
2. Principales problemas que afectan al cantón.
3. Evaluación de la labor del Municipio y del Alcalde.
4. Cultura tributaria:
 - Actitud frente al pago de impuestos.
 - Para qué sirve pagar impuestos.
 - Qué hace el Municipio con el dinero de los impuestos.



La moderación

La moderación de los grupos focales, así como la realización de las entrevistas a profundidad, deben estar a cargo de un profesional experimentado. No se debe improvisar jamás en el levantamiento de la información, pues es la base de la estrategia. Si el levantamiento de la información es errada, la estrategia también lo será.

El moderador debe tener ciertas características:

Tener experiencia.

Ser éticamente incuestionable.

Saber preguntar ¿por qué? de manera neutral, evitando siempre dirigir la respuesta.

Saber profundizar en toda idea que pueda aportar a la investigación.

Tener la habilidad de saber escuchar.

Poder despojarse de prejuicios para lograr escuchar opiniones sin pretender dar o imponer la suya.

Mapeo de actores

¿Qué es un mapeo de actores?

Si bien la opinión de cada uno de los ciudadanos es de suma importancia para elaborar una estrategia de comunicación, jamás se debe dejar de lado la importancia que pueden tener ciertos actores sociales específicos. Por eso, es necesario realizar un análisis especial de aquellas personas individuales o colectivas que puedan tener determinado interés sobre las acciones, planes o proyectos de las autoridades del gobierno local.

El mapeo de actores consiste en la identificación de personas (individuales, colectivas, formales o informales), intereses, relaciones con los demás actores y niveles de influencia. Todo esto en referencia al diseño, impulso o implementación de políticas públicas.

“El mapeo de actores permite conocer las alianzas, los conflictos, los portavoces autorizados, y por ende, permite seleccionar mejor los actores a los que se deba dirigir en tal o cual momento” (Solís 2007; 2).



¿Para qué sirve el mapeo de actores?

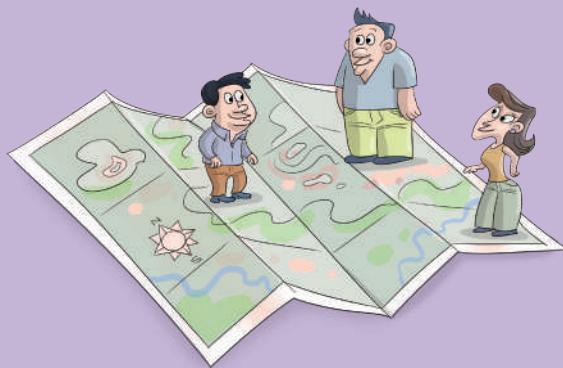
El mapeo de actores sirve para identificar las relaciones sociales que existen en una comunidad. Estas relaciones son el resultado de la interacción de múltiples actores, quienes podrían ser personas individuales, grupos de personas, u organizaciones, las cuales a su vez podrían ser formales o informales. Lo interesante de este tipo de análisis es que además de identificar a los actores permitirá analizar en profundidad su relación frente a temas específicos.

Es fundamental aclarar tal tipo de relación frente a las políticas públicas o acciones de gobierno porque dependiendo del contexto y de sus intereses, actores aparentemente divergentes podrían tener intereses comunes que impidan la aplicación de las políticas públicas.

EJEMPLO:

La decisión de un Municipio de construir un relleno sanitario en un área rural determinada. Aquí dependiendo de la ubicación del proyecto se podrían agrupar actores que aparentemente no tienen relación con tal de bloquear las acciones municipales. No sería de sorprenderse si dirigentes comunitarios, militares y autoridades eclesíásticas coinciden en obstruir la construcción de un proyecto de esta naturaleza, tanto por afectación directa (si el predio se ubica cerca a sus propiedades), como por intereses ideológicos (si los líderes comunitarios tienen posturas políticas en contra de las autoridades) o por temores de los actores.

Un mapeo de actores técnicamente elaborado permitirá identificar tanto los puntos de interés, como los de divergencia y también el grado de influencia sobre ellos y sobre las políticas públicas que se requieren impulsar.



¿Cómo se hace un mapeo de actores?

Como parte de la metodología se recomienda llenar colectivamente una matriz de análisis de actores, la cual será llenada por informantes calificados con relación al tema a tratar. Se deberá evitar el sesgo personal por lo cual se sugiere contar con personas que conozcan sobre el tema, que bien podrían tener diferentes criterios. Los campos de la matriz son los siguientes:

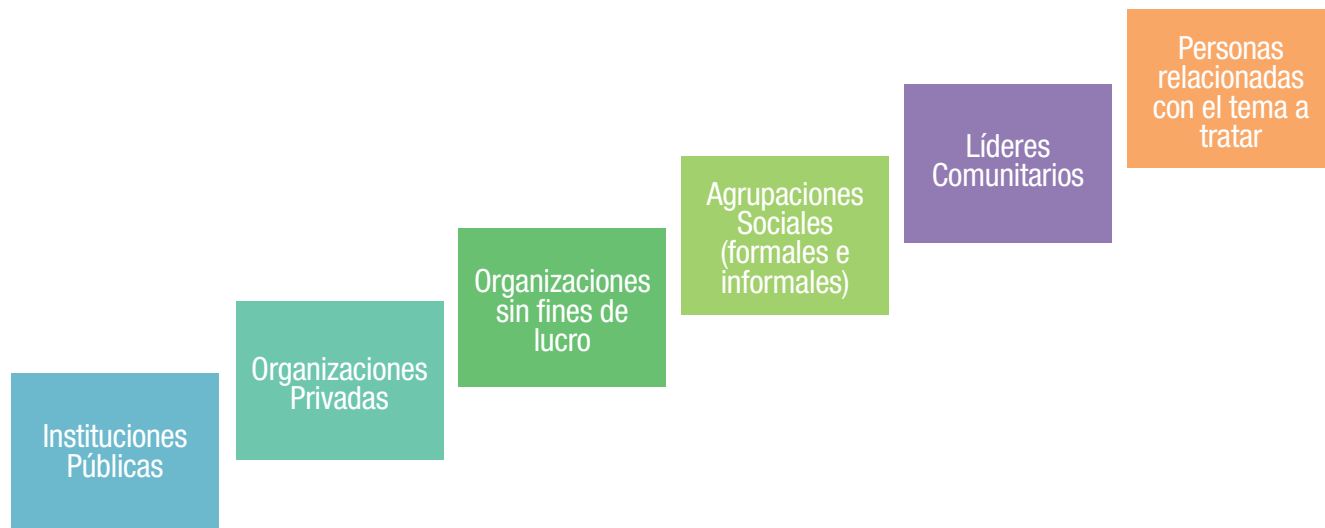
Identificación de actores

El primer paso para realizar un mapeo de actores es el escribir la lista de involucrados. Esta lista debe ser lo más detallada posible. *“No basta, por ejemplo, escribir: los militares, porque puede ser que los intereses de los jefes sean diferentes a los de los oficiales y la tropa. Si se diera el caso, habría que distinguir en casillas –y filas- separadas los rangos con intereses diversos.”*



Especialmente a nivel de organizaciones suele ser un error considerar que los líderes tienen los mismos intereses que los demás integrantes. Por ejemplo, puede haber ministerios en los que el Ministro o Ministra tiene postulados que no coinciden con los intereses de los funcionarios que trabajan en el resto de la organización. Diferencias de el mismo estilo pueden existir entre líderes o representantes deportivos, clubes de deporte e incluso entre deportistas. En tal virtud el listado deberá considerar las posibles diferencias dentro de las organizaciones, claro, siempre y cuando generen diferencias al interior con respecto a la política pública que se quiere impulsar.

Para realizar el listado de actores se sugiere usar categorías en función del tipo de actores que se están analizando. Las categorías básicas que se sugiere utilizar son:



Análisis de intereses o posiciones

Se busca reconocer los diferentes tipos de posiciones frente a la política pública o al objetivo de gobierno que se espera impulsar. Tales posiciones pueden ser favorables al proyecto o desfavorables al mismo, pero adicionalmente estas posiciones también pueden tener varios niveles. En función de estos criterios se emplean las siguientes categorías:

ALTAMENTE A FAVOR

Aquellos actores que respaldan casi de manera incondicional el objeto de análisis.

MEDIANAMENTE A FAVOR

Son quienes apoyan pero generan algunos reparos, por lo general se puede obtener mayor respaldo con información adecuada.

LIGERAMENTE A FAVOR

Aunque generen predisposición a facilitar acciones en favor del tema, no necesariamente se movilizarán fácilmente por el mismo.

ALTAMENTE EN CONTRA

Son quienes por determinados intereses, definitivamente se opondrán a cualquier tipo de iniciativa.



MEDIANAMENTE EN CONTRA

Aunque estos actores no están predispuestos a colaborar a favor del tema gubernamental, tampoco cuentan con suficiente información como para defender profundamente sus motivos de oposición.

LIGERAMENTE EN CONTRA

Tienen una opinión contraria al tema, pero no cuentan ni con información, ni interés suficiente como para movilizarse.

NEUTRAL

Se debe evitar la valoración excesiva de actores neutrales, sin embargo sí pueden existir. Lo importante es que se mantendrán dentro del listado de actores únicamente si pueden influir o si son influidos por otros actores que si tienen posiciones claramente identificadas.

Relaciones principales

De igual manera se identificarán a las relaciones sociales directas que existen entre los diferentes actores. Para ellos se identificará en la línea correspondiente a cada actor la concordancia o discrepancia directa que puedan tener con otros actores. Esta sección de análisis puede ser llenada en función del conocimiento de los actores y no necesariamente únicamente en relación al tema de análisis.

EJEMPLO:

Siguiendo la línea ficticia de la construcción del relleno sanitario podría darse el caso en que la Iglesia no tiene buena relación con

los militares porque les han negado mano de obra para realizar una minga.

Se trata de un evento anterior que aparentemente no tiene relación con el tema actual del relleno sanitario, pero que puede señalar las discrepancias que han existido entre estos dos actores.

Influencia o niveles de poder

El grupo de trabajo discutirá sobre el grado de poder que tiene cada uno de los actores sobre el conjunto de actores. Aunque pueda existir mayor o menor influencia sobre determinados actores, es importante determinar las acciones para el conjunto de actores. Para este análisis pueden servir insumos sobre el nivel económico de los actores, poder político, respeto de parte de la ciudadanía, nivel de conocimiento sobre algún tema en particular, entre otras.

En caso de existir niveles de influencia directa sobre actores específicos, se anotará en la matriz para que sea parte del análisis general que luego se empleará en la estrategia.

Los niveles de influencia pueden ser:

1. Alta
2. Media
3. Baja

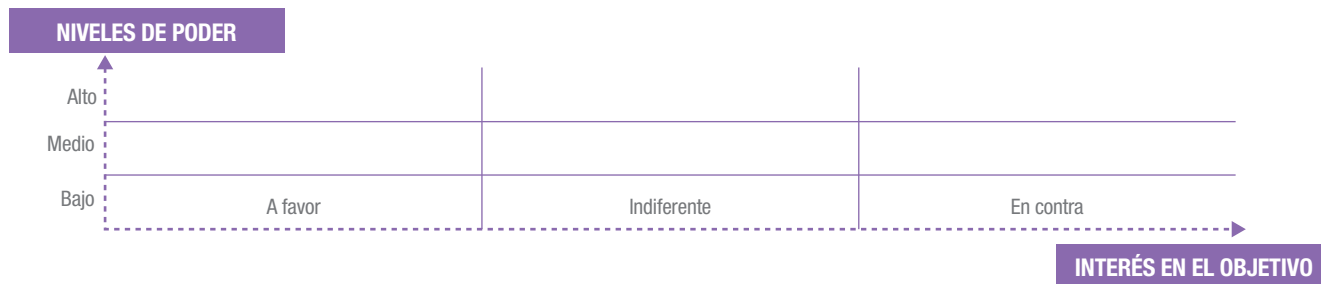
Finalmente la matriz de análisis de actores deberá contar con la información completa de cada uno de ellos de acuerdo a los siguientes campos:



ACTOR	INTERESES O POSICIONES	RELACIONES PRINCIPALES	INFLUENCIA O NIVELES DE PODER

Gráfico del mapa de actores

En un plano cartesiano se representan los intereses o posiciones y la influencia o los niveles de poder. La idea central de este ejercicio es ubicar en un gráfico el lugar que ocupa cada actor de acuerdo al análisis anterior. De acuerdo a Antonio Pozo la graficación espacial se realiza en una matriz de las siguientes características:



Análisis de la información

En función de la información recopilada será posible determinar gráficamente la importancia que tiene cada actor en relación al objetivo deseado. Esto dará las pautas necesarias para: acercarse con información clara a actores clave; empoderar actores de apoyo; y neutralizar los argumentos de los principales opositores.

