
Redes políticas: Análisis sistémico

La siguiente herramienta del análisis sistémico ha probado su utilidad en la práctica del desarrollo organizacional y de la construcción de redes políticas. A veces fue necesario adaptar el instrumento a la realidad específica que encontramos, pero los rasgos en sí permanecieron iguales. Cada herramienta tiene un enfoque implícito, es decir, pone de relieve un aspecto específico. En la mayoría de los casos, sólo la **combinación de las herramientas** ha aportado el conocimiento necesario para después decidir sobre una intervención hacia un cambio.

Los actores de un sector o alrededor de un tema político (también los actores de una cadena, un cluster) conforman un arreglo organizacional o un **sistema** que emerge de las relaciones e interacciones entre los actores. El análisis de tal sistema sirve para evaluar **opciones de intervención** y sigue unos pasos que vamos a ilustrar a partir de un ejemplo sencillo.

PRIMER PASO: Definir los elementos variables

En el caso práctico suele ser útil definir como elementos los mismos **actores** de una red. La variabilidad de los actores la logramos establecer si recordamos las cuatro funciones clave de los sistemas: estabilidad, adaptabilidad, eficiencia, sinergia. Nos preguntamos: ¿Qué características requerimos – como denominador mínimo común – para lograr nuestro objetivo? Ejemplos típicos de tales **elementos o atributos variables** podrían ser:

- El grado de apertura de los actores hacia nuevo conocimiento.
- La calidad profesional del aporte.
- El grado de cumplimiento de lo acordado.
- Las ventajas que obtienen los actores de la cooperación.
- La disponibilidad de los medios de comunicación para cooperar.
- La disponibilidad de compartir conocimiento.
- La rapidez en la aplicación de nuevos métodos de trabajo.
- La confianza en los demás actores.

SEGUNDO PASO: Representación de las relaciones en una matriz

Siempre planteamos la pregunta de la misma forma. Si tomamos en cuenta las variables, ¿existe una influencia directa del actor A en el actor B, C, D, E, F? ¿Existe una influencia directa del actor B en el actor A, C, D, E, F?, etc.

Tema y proceso político de negociación:		Atributos variables de los actores:						
sobre →→ INFLUENCIA de ↑ ↑	A	B	C	D	E	F	Total activo (TA)	Producto P P = TA · SP (grado de inter-relación)
A		0.5	2	1	2	0.5	6.0	18.0
B	0.5		2	2	0	0.5	5.0	25.0
C	0.5	1		0	1	0	2.5	22.5
D	1	0.5	2		0	0	3.5	14.0
E	1	2	2	0		0.5	5.5	16.5
F	0	1	1	1	0		3.0	4.5
Suma pasiva (SP)	3.0	5.0	9.0	4.0	3.0	1.5		
Cociente C C = TA : SP (grado de actividad)	2.0	1.0	0.3	0.9	1.8	2.0		

Si la respuesta es "no", registramos 0 en el campo correspondiente. 0 = ninguna influencia. Si la respuesta es "sí", nos preguntamos: ¿Es esta influencia intensa, media o débil? 0,5 = influencia escasa y débil; 1 = influencia media; 2 = influencia intensa y muy marcada. Registramos 2, 1 o 0,5 en el campo correspondiente de la matriz.

TERCER PASO: Interpretación sobre la base de índices clave

El **cociente C** nos indica el grado de actividad y efectividad del actor en el sistema:

- **Valor más alto de C / activo:** Actores o elementos con muchos vínculos y fuerte actividad que ejercen una fuerte influencia sobre los demás actores, pero que casi no se ven afectados por éstos. Tales actores son aptos para intervenciones de dirección. Ejemplo en nuestra matriz: **Actores A y F**. Demuestran efectos de apalancamiento; necesitan también impulsos desde fuera del sistema.
- **Valor más bajo de C / pasivo:** Actores o elementos con poca actividad propia, que ejercen una influencia limitada sobre los demás actores del sistema, pero absorban mucha energía. Tales actores son poco aptos para las intervenciones directas. Ejemplo en nuestra matriz: **Actores C y D**. Demuestran efectos de absorción, esperan y observan.

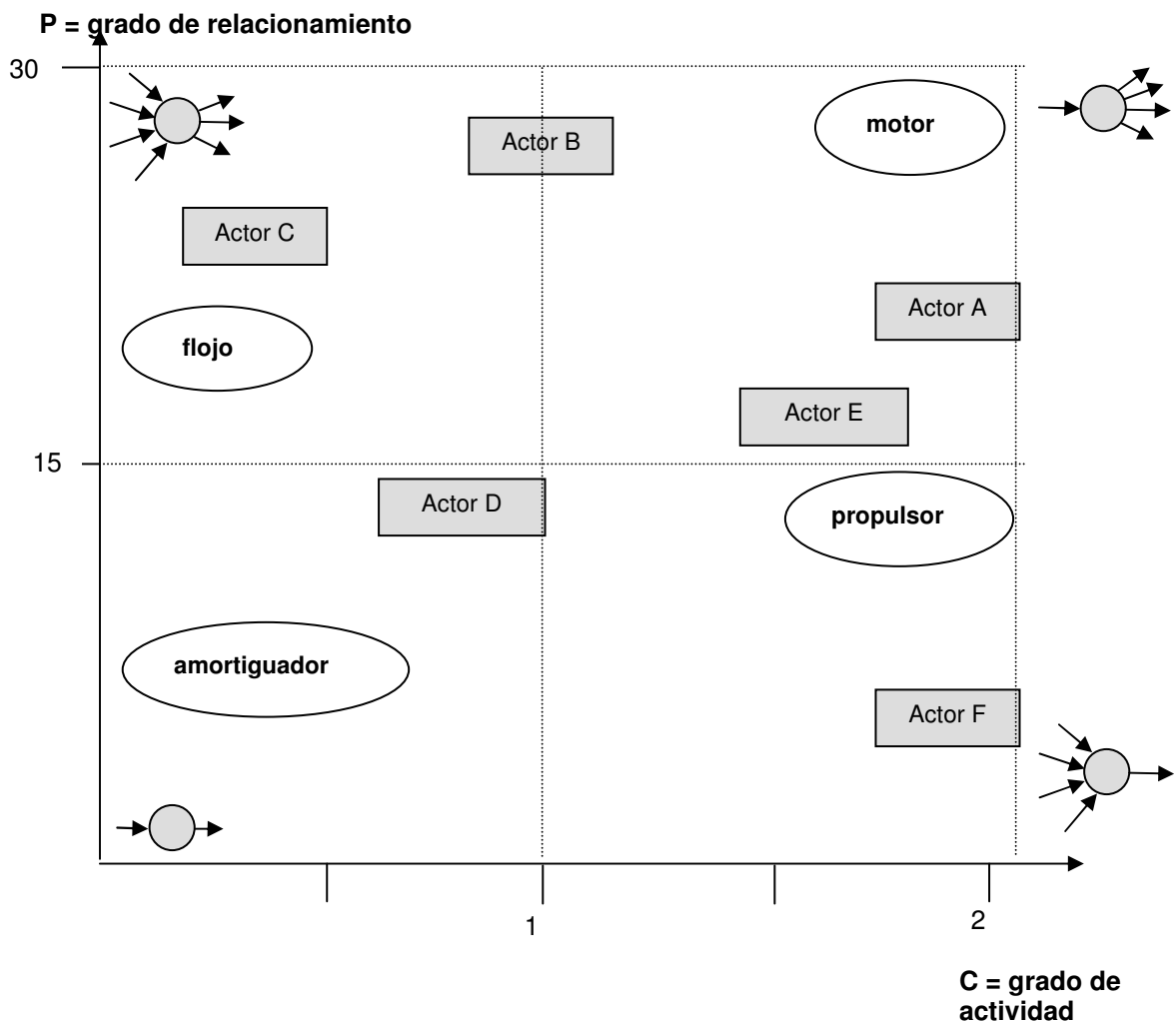
El **producto P** nos indica el grado de entrelazamiento en la red de los actores:

- **Valor más alto de P / crítico:** Actores o elementos con muchos vínculos y poca actividad propia, que ejercen una gran influencia sobre los demás actores y que, a su vez, se ven muy afectados por éstos, y así producen efectos inesperados y desencadenadores en el sistema. Tales actores o elementos son aptos para intervenciones de dirección, pero

generan reacciones en cadena. Ejemplo en nuestro caso: **Actor B**. Sirven de indicador para medir los cambios del sistema global.

- **Valor más bajo de P / inerte:** Actores o elementos que ejercen escasa influencia sobre los demás actores y no se ven afectados en gran medida por ellos; un actor que espera y observa. Ejemplo en nuestra matriz: **Actor D**. Estos actores no invierten muchos esfuerzos en la red y necesitan incentivos para relacionarse y mantenerse en la red.

Para facilitar la interpretación del resultado de un análisis sistémico podemos utilizar una matriz con el eje X para el **cociente C** (grado de actividad) y el eje Y para el **producto P** (grado de entrelazamiento en la red). La ubicación relativa a los demás elementos nos presta información sobre la efectividad de una supuesta intervención en el sistema.



Para profundizar el análisis, sobre la base de dos variables definidas que nos parecen importantes para el desarrollo del sistema, podemos llegar a otras formas de visualización. Por ejemplo:

Variabes: Orientación al mercado → Articulación política ↓	Bajo	Medio	Alto
Alto	Actor A		Actor C
Medio		Actor F	Actor E
Bajo	Actor B	Actor D	

En otro caso, el análisis sistémico se puede concentrar en unos **factores críticos o de éxito para un proyecto** y podemos utilizarlos para visualizar el sistema. Con frecuencia, ya la definición y la selección de estos atributos variables fomentan la discusión sobre el estado actual. En el ejemplo siguiente nos limitamos a cuatro variables:

PC – Participación ciudadana.

CM – Claridad de las responsabilidades públicas asignadas a nivel local y central.

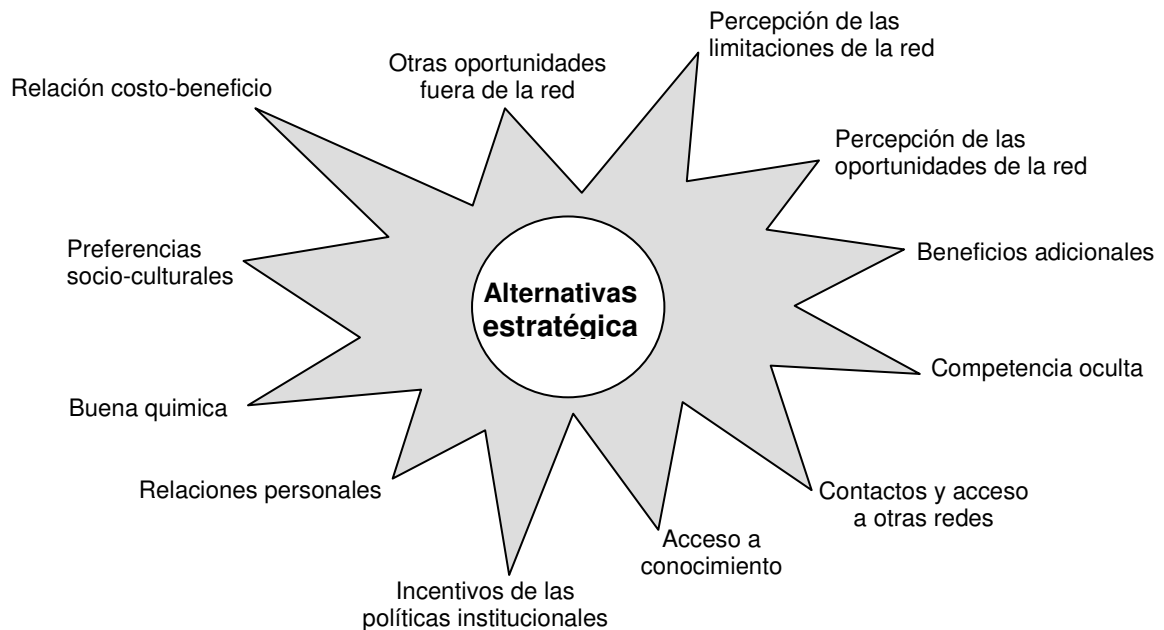
AM – Grado de autonomía de los municipios en la gestión del tributo local.

CG – Capacidad de gestión de las municipalidades.

Tema político de negociación:					Factores de éxito variables: PC, AM, CM, CG.	
sobre →→ INFLUENCIA de ↑ ↑	PC	AM	CM	CG	Total activo (TA)	Producto P $P = TA \cdot SP$ (grado de inter-relación)
PC		2	1	0.5	3.5	5.25
AM	1		2	2	5.0	17.5
CM	0.5	1		2	3.5	14.0
CG	0	0.5	1		2.5	11.25
Suma pasiva (SP)	1.5	3.5	4.0	4.5		
Cociente C $C = TA : SP$ (grado de actividad)	3.0	1.4	0.9	0.5		

Los diferentes actores de un sistema de negociación política tienen diferentes ideas de las variables: sobre el número de actores, la necesidad de tener una agenda, el protagonismo de grupos de actores, la frecuencia de sesiones, el grado de formalidad necesaria, etc. La aplicación del concepto sistémico no debe ocultar que cada actor de un sistema tiene su propia perspectiva e interpretación de qué atributos y relaciones le parecen relevantes. En otras palabras: cada actor está con su **teoría local** sobre la situación actual del sistema, sobre las potencialidades y opciones de desarrollo. Por lo tanto, el análisis no nos lleva a una verdad

científica, sino debe **facilitar la comunicación y la negociación** entre los diferentes actores desde sus diferentes perspectivas, desde el centro, desde arriba, abajo y afuera. La comparación de diferentes matrices de relaciones facilitará la **selección de alternativas estratégicas**.



Se dice que el interés tiene pies. El análisis sistémico sirve también para fomentar la **articulación de los intereses** de los actores de una red política y además para monitorear el sistema sobre la base de un conjunto de variables definidos (con o sin los mismos actores).

05.2005/ar-az