

# El análisis de actores. Metodología para el análisis contextual en Bibliotecología y Estudios de la Información

ELISA MARGARITA ALMADA NAVARRO  
*Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas,  
UNAM, México*

## INTRODUCCIÓN

**A**ntes de entrar en la materia del análisis de actores, vale la pena reiterar que la investigación cualitativa y cuantitativa son diferentes pero complementarias; la naturaleza de los datos es lo que hace la diferencia. Las estrategias de investigación difieren de acuerdo con las técnicas que se apliquen para la recolección de datos. Los números representan los datos llamados “duros”, mismos que se utilizan en las metodologías cuantitativas. Los datos “blandos” se refieren a impresiones, palabras, frases, símbolos no numéricos, imágenes, etcétera, mismos que constituyen el insumo de las investigaciones cualitativas.

La investigación cualitativa se apoya en la ciencia social interpretativa o crítica, y sigue una ruta de investigación que no es lineal. Por su parte, las metodologías cuantitativas siguen una ruta lineal con énfasis en variables medibles y con la comprobación de hipótesis referidas a explicaciones causales generales (Neuman, 2003). En las investigaciones en el campo de las ciencias sociales, tales como la ciencia bibliotecológica y de la información, se aplica, por lo general, una metodología mixta con enfoques cualitativos y cuantitativos (Neuman 2003), (Taylor y Bogdan 1992).

Los métodos cualitativos y cuantitativos de análisis, llamados también metodología mixta, son una herramienta indispensable para el trabajo bibliotecario, tanto en la aplicación profesional como en la investigación, ya que permiten evaluar la efectividad de la infraestructura y de los servicios de información. Los proyectos de investigación que estudian los distintos aspectos de la transferencia de información requieren aplicar estas metodologías para comprender el entorno informativo y comprobar sus diversas hipótesis.

En la terminología de políticas de información la palabra régimen se define como el sector social al que se dirige una política pública, por ejemplo: social, educativo, científico, agrícola, urbano, rural, género o grupos de edad, etnias, etcétera.

El análisis de los actores (*stakeholder analysis*) es una metodología que facilita los procesos de articulación y el mejoramiento de políticas y procesos institucionales, al tomar en cuenta a los actores que tienen interés en las reformas o propuestas y que están, o podrían estar, involucrados en el tema o 'régimen'. Este análisis también es aplicable a la organización, administración y control de la evolución de proyectos de investigación, especialmente los colectivos o aquellos que incluyen encuestas en su metodología. Por ejemplo, cuando se quiere proponer un macroproyecto institucional o de varias instituciones nacionales e internacionales es conveniente hacer un análisis de los actores que permita anticipar los intereses y las reacciones a favor o en contra del proyecto o de ciertos aspectos del proyecto, incluyendo la coordinación, administración, evolución, expectativas, proyectos derivados, resultados esperados, etcétera.

Si bien esta metodología surge de las ciencias administrativas, ha evolucionado hacia un campo interdisciplinario que incorpora a las ciencias políticas, la economía, las ciencias de la información y las teorías de decisiones y de juegos.

Los modelos actuales del análisis de actores utilizan una variedad de herramientas tanto sobre datos cuantitativos como cualitativos, con la intención de comprender las posiciones y los posicionamientos de los actores y agentes, su influencia sobre otros grupos y su interés, o no, en una propuesta, una reforma o un proyecto determinado. Puede ofrecer indicaciones sobre el impacto de una reforma en las

fuerzas sociales y políticas; ayuda para aclarar los puntos de vista divergentes y las potenciales luchas de poder en cuanto a las reformas propuestas; y también ayuda al identificar las estrategias potenciales para buscar consensos o encontrar puntos comunes con los opositores a dichas reformas o cambios.

Los análisis cualitativos nos permiten interpretar el significado de las conductas, propuestas o entrevistas con los actores. Por ejemplo en el análisis de los actores y agentes (Stakeholder Analysis) (Phillips, 2003, Maxwell, 2003), o en el análisis interpretativo de las políticas (Yanow, 2000).

El análisis de los actores es un proceso en el que se analiza principalmente información cualitativa recabada de los actores, para:

- determinar sus intereses en relación con la propuesta política o con el proyecto —sea un proyecto de investigación, de desarrollo o una propuesta política de información—;
- identificar a los actores clave que ejercen una mayor influencia por su poder o liderazgo, y
- determinar los temas o puntos más importantes para el diseño, desarrollo o implementación de la política o el proyecto.

Esta técnica analítica puede usarse para identificar y valorar la importancia de las personas clave, o los grupos de personas o instituciones que pueden influenciar significativamente el éxito del proyecto.

Los actores son aquellas personas y organizaciones que tienen un determinado interés en la política o el proyecto (por promoverse o en curso). Los actores integran la “parte interesada”, tales como por ejemplo: los organismos/agencias internacionales gubernamentales y no gubernamentales, los gobiernos/legisladores nacionales, estatales, las secretarías de estado; a estos actores también se les puede designar como “agentes”. Otros actores sociales son los sindicatos, asociaciones, organizaciones no gubernamentales, empresas públicas, privadas, sociedad civil, usuarios/consumidores, sectores sociales y profesionales específicos, etcétera.

Los actores diferenciados como agentes son las instituciones o gobiernos promotores de políticas, de programas o de proyectos, o las

agencias donantes que aportan financiamiento o personal asesor, por ejemplo el sistema de la ONU: UNESCO, PNUD Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, etcétera, u organismos regionales como la Organización de Estados Americanos OEA, la Organización de Estados iberoamericanos OEI, la Unión Europea UE, los gobiernos federales, estatales y locales... Los demás actores (individuos e instituciones) interesados en el tema o régimen del proyecto político, de investigación o de desarrollo, son aquellos que serán afectados por la propuesta y, por lo tanto, los directamente interesados en que ésta se lleve a cabo o no, según el caso. Por lo mismo, serán individuos u organizaciones de todo tipo y que tendrán determinados intereses en una política, un tema, un programa, un proyecto de investigación o en mejoramiento o algún problema que sienten que los afecta. Serán las “partes interesadas” en el régimen de la política o el tema del proyecto y la implementación de la política y su marco legal, ya que considerarán que sus intereses serán directamente afectados positiva o negativamente. Podrían, por lo tanto, considerarse como ganadores o perdedores, incluidos o excluidos de la toma de decisiones, y ya sea participantes en el proceso o usuarios de los resultados; ellos le darán la importancia y justificarán el proyecto.

Los actores “clave”: incluyen a los agentes y actores que pueden ejercer su poder o su liderazgo para afectar el proceso político, ya sea a favor o en contra, y a aquellos otros actores para quienes el proceso es importante. Se requiere identificarlos para ponderar su conocimiento sobre el tema, sus intereses, posiciones, alianzas e importancia en relación con el régimen de la política en cuestión o el tema del proyecto a desarrollar.

Un actor es entonces un individuo o un organismo cuyas acciones repercuten positiva o negativamente en un sector social, una organización o en un ámbito social o político más amplio. El análisis de actores busca identificar a esos actores capaces de influir o afectar las actividades y los resultados de un proyecto, y evaluar la repercusión que podría tener en ellos el proyecto. Puede decirse que una meta importante del análisis es la de contar con los elementos que faciliten el desarrollo de la cooperación entre las partes para asegurar el éxito en los resultados del proyecto.

Eugene Bardach (1998) propone la siguiente técnica para el análisis de políticas públicas, y ésta puede aplicarse al análisis de políticas de información. Identifica dos requisitos principales para el diseño de una política.

1. Definición del régimen; es decir, el alcance que limitará el tema o el campo para el que se diseñarán las políticas (de información). Por ejemplo, para el sector educativo, el sector salud, etcétera.
2. Consideración del entorno cuando se analiza la situación actual de una política. Para ello sugiere:
  - Hacer un análisis de actores que incluya los intereses y papeles (roles) diferentes de los actores y agentes.
  - Hacer un análisis del entorno internacional, regional y nacional de las políticas actuales, del marco legal, y de las normas, regulaciones, reglamentos y procedimientos que tienen que ver con el sector.
  - Revisar y analizar los paradigmas, valores y consideraciones actuales.

Así, la metodología analítica de actores se aplica cuando se requiere clarificar las consecuencias que podrían surgir al proponer cambios o articular políticas de información o aplicar los resultados de una investigación o implementar un proyecto de mejoramiento.

Cuando el análisis de los actores se realiza antes de implementar una política o un proyecto se puede actuar para evitar malos entendidos u oposición al mismo.

La identificación de los actores considerados clave para el tema de la política o del proyecto y la evaluación del conocimiento que tengan del tema, sus intereses, posiciones, alianzas e importancia dada al asunto en cuestión, facilitarán la interacción al buscar incrementar el apoyo hacia una política o proyecto o para mejorarla en beneficio de la sociedad o el sector.

La aplicación de un análisis de actores antes de la articulación de una política ayuda a:

- Diseñar una política más adecuada a las circunstancias,
- Evitar malos entendidos relacionados con la implementación y su utilidad.

El análisis de actores puede también instrumentarse para evaluar el éxito o fracaso, o el momento en que una política o un proyecto debe mejorarse o modificarse debido a cambios contextuales. Cuando el análisis de actores se realiza durante la implementación de la política o el proyecto tendrá mayores posibilidades de éxito.

Las características de los actores que deben tomarse en cuenta para el análisis son:

- Su conocimiento de la propuesta o proyecto.
- Sus intereses relacionados con la propuesta o proyecto.
- Sus posiciones políticas a favor o en contra del proyecto.
- Sus alianzas reales o potenciales con otros actores.
- Sus posibilidades de ejercer poder, o su liderazgo para afectar el proceso.

El “poder” de los actores se relaciona con sus posibilidades de influir en la toma de decisiones y el posicionamiento de otros actores, que puede ser decisivo para la aceptación o rechazo del proyecto en cuestión. El elemento de “importancia” se refiere a los actores que serán afectados positiva o negativamente por la aplicación del proyecto. Ambos, actores con poder y actores importantes, integran los grupos esenciales para el análisis. También puede considerarse el análisis de actores potenciales; es decir, aquéllos que aún no consideran el asunto como de su interés, pero que podrían participar en la aplicación del proyecto. Por ejemplo: los futuros lectores, en el caso de las políticas y la legislación de la Ley de Fomento a la Lectura y para el Libro. En dicha ley se toma en cuenta a los lectores potenciales ya que su objetivo primordial es fomentar la lectura y aumentar el número de lectores en el país.

Un primer paso para dicho análisis de los actores será el hacer una lista de los actores por categorías; para el caso del ámbito bibliotecológico y de información, por ejemplo: las comunidades de usuarios, los editores, los bibliotecarios profesionales y técnicos, otros especialistas

en el manejo y distribución de la información, empresas y proveedores de información, etcétera. Un segundo paso requiere asignar las prioridades de la propuesta o proyecto y hacer un mapa o tabla de actores empezando por los de mayor prioridad. El reto está en enfocarse en los actores más importantes para el éxito o fracaso del proyecto y poder visualizar con claridad a este subconjunto de la comunidad total que será afectada.

A continuación se indican algunos pasos generales a seguir para hacer un análisis de actores:

1. Selección y definición de la o las políticas de información o del proyecto.
2. Planeación del proceso de análisis de los actores.
3. Identificación de los actores clave o principales.
4. Adaptación de las herramientas de análisis.
5. Recolección y registro de información.
6. Desarrollo y análisis del mapa/tabla/gráfica de actores
7. Aplicación de la información para tomar decisiones.

Para la presentación de resultados se utiliza, comúnmente, una matriz en dos dimensiones de interés. Para diseñar una matriz con estas características habría que preguntarse primero:

- ¿Quiénes ganan o pierden significativamente con los efectos de la propuesta?
- ¿Qué actores podrían potencialmente afectar con sus acciones el éxito del proyecto?

Por ejemplo:

Grado de influencia de los actores

Prioridad	Alta influencia	Baja influencia
Alta	Ganan o pierden significativamente. Sus acciones Sí afectan el éxito del Py. (1)	Ganan o pierden significativamente. Sus acciones NO afectan el éxito del Py. (2)
Baja	NO ganan o pierden significativamente. Sus acciones Sí afectan el éxito del Py. (3)	Ni ganan ni pierden significativamente. Sus acciones NO afectan el éxito del Py. (4)

- (1) Se requiere asegurar que sus intereses estén completamente representados en la coalición para el beneficio del proyecto. La repercusión del proyecto dependerá del desarrollo de buenas relaciones con estos actores.
- (2) Se requiere asegurar que sus intereses estén bien representados en el proyecto.
- (3) Podrían ser una fuente de riesgo y habría que ver la manera de monitorear y manejar ese riesgo.
- (4) Presentan una baja prioridad para los fines del proyecto. Podrían requerir un monitoreo limitado o sólo informarlos del progreso del proyecto.

Basado en: *Stakeholder Analysis. Guidance note. CPHP, United Kingdom.*

En la literatura pertinente del campo administrativo se encuentra una amplia variedad de técnicas para elaborar mapas de los actores especialmente relacionados con la gestión y administración de empresas. Mitchell *et al* (1997) propusieron una clasificación de actores con base en su poder de influencia, la legitimidad de la relación del actor con la organización y la importancia para la empresa de los reclamos del actor. Así, este tipo de evaluación puede ser una indicación de los actores a los que se debe atender en beneficio del éxito del proyecto en cuestión.

Si bien la mayoría de las aplicaciones del análisis de actores surge de, y se refiere a, la administración/gestión de empresas, es precisamente este enfoque el que nos puede interesar para ser aplicado en la administración de servicios bibliotecarios y de información, y en la administración/gestión de proyectos de investigación, especialmente los proyectos colectivos y los macroproyectos.

Uno de los grandes problemas para desarrollar los macroproyectos de investigación es que una inadecuada administración puede dar como resultado que no se alcancen los objetivos, debido a que los resultados de las investigaciones quedan aislados y no son agregables para resolver el o los problemas complejos que motivaron la propuesta original. Dentro de la complejidad inherente a la administración de proyectos colectivos está el desconocimiento de los actores clave que pueden fomentar el macroproyecto, el apoyo a la infraestructura necesaria, y el darle visibilidad al proyecto o, por el contrario, frenar el proyecto o frenar la integración de los resultados.

Debido a lo anteriormente expresado comentaré a continuación algunos aspectos del análisis de actores relacionados directamente con la disciplina de la administración de empresas. Otra de las razones para



abundar en el tema relacionado con la administración es que la ciencia bibliotecológica y sobre la información, si bien integra una disciplina perfectamente delimitada, al igual que la mayoría de las disciplinas en la actualidad, requiere desempeñarse como una interdisciplina, en el sentido de allegarse marcos teórico metodológicos provenientes de otras disciplinas que la fortalezcan, además de desarrollar sus propias teorías. Por eso considero que en el desarrollo de las investigaciones en nuestra disciplina bibliotecológica y de información, es interesante acercarnos a otras disciplinas que nos ayuden a comprender los fenómenos sociales que abordamos y nos facilitan el camino metodológico para comprobar o rechazar nuestras hipótesis.

Una manera de presentar un mapa de los actores es partir de una jerarquía de valores y de las áreas clave de desempeño, y relacionarlas directamente con la propuesta o el proyecto (Fletcher *et al* 2003). Otra posibilidad es clasificar a los actores de acuerdo con su potencial de colaboración o de amenaza para el proyecto (Savage *et al*,1991).

Diversos autores y organizaciones clasifican a los actores aplicando técnicas de análisis y mapeo de resultados, con base en subconjuntos que incluyan las características siguientes:

- A. elevado poder y bajo interés
- B. elevado poder y elevado interés
- C. bajo poder y bajo interés
- D. bajo poder y elevado interés

Véanse en sus páginas web: *Imperial College, London -matriz influencia - interés; Office of Government Commerce, UK 2003 - matriz de poder-impacto; Moorhouse Consulting 2007- matriz de poder-interés.*

Otros estudiosos del tema analizan tres dimensiones: poder de influencia, interés y actitudes (Murray – Webster y Simon 2005).

Algunas de las “dimensiones” más analizadas son:

- Poder(alto, mediano o bajo)
- Apoyo (positivo, neutral, negativo)
- Influencia (elevada o baja)

Recientemente han surgido programas y propuestas más sofisticadas para elaborar matrices de análisis de actores; entre ellas, cabe destacar el “Círculo de Actores” que ha resultado de los estudios desarrollados por Bourne. Dicha propuesta se basa en el principio de que el éxito de una propuesta o un proyecto dependerá directamente de los valores integrados en el proyecto que perciban los actores, y de la relación que éstos tengan con los impulsores del proyecto. El éxito del proyecto estará fuertemente influido por las expectativas y percepciones de los actores, y la disposición y capacidad de los articuladores de la propuesta o proyecto para manejar estos factores y las políticas institucionales, gubernamentales, nacionales, etcétera. (Bourne, L. 2007).

El círculo de actores propuesto por Bourne se refiere específicamente a aquellas empresas y organizaciones que desean impulsar un proyecto. Derivada de su tesis, Bourne desarrolló una herramienta metodológica y de visualización para el manejo de actores. La metodología desarrollada y el software correspondiente ofrecen un mecanismo efectivo para evaluar la influencia relativa de los actores, entendiendo sus expectativas, y definiendo procedimientos para influir a los actores clave en beneficio de alcanzar los objetivos de la propuesta o proyecto. Bourne considera que la teoría implícita en este nuevo enfoque de la administración de la relación de proyectos beneficia su gestión al mejorar la ocurrencia de éxito en su aplicación.

En el proceso de lograr un mapa efectivo para hacer un análisis de actores se intenta reemplazar la subjetividad con medidas objetivas y transparentar el proceso de evaluación. La claridad y transparencia son la base para comprender cómo y porqué se hizo la evaluación y así facilitar su actualización, en caso necesario.

En la administración de proyectos se resaltan tres enfoques básicos que ayudan a mapear, visualizar y entender a los actores:

1. El enfoque más utilizado en las empresas es el de la administración de la relación con el cliente (CRM Customer Relationship Management). Esto requiere de un conjunto importante de datos sobre un segmento clave de la comunidad de los actores de las empresas (típicamente su clientela), seguido del uso de

técnicas de minería de datos para identificar y graficar las tendencias y oportunidades. Este método funciona con empresas relativamente estables y un conjunto importante de actores que interactúan comunmente con la empresa.

2. Un segundo enfoque se refiere a las redes de influencia. Este tipo de investigación busca la importancia de las relaciones de los actores a través del estudio de las redes de influencia, las redes sociales y el capital social. Es interesante porque considera los proyectos como “organizaciones temporales de conocimiento” (TKO temporary knowledge organizations). Recientemente se han desarrollado los procesos de relación de respuesta compleja (CRPR Complex Responsive Processes of Relating). (Weaver, 2007). Estas teorías enfatizan la importancia crítica que tienen las relaciones entre los actores, dentro y alrededor del equipo responsable del proyecto. La fortaleza y efectividad de las relaciones internas entre los encargados del proyecto facilitan una interacción e influencia con la comunidad de los actores. La dificultad en la aplicación de estas metodologías para desarrollar la investigación radica en la construcción de los mapas de relación/influencia; en el tiempo que consume, y en la necesidad de hacer entrevistas extensas y, hasta cierto punto, invasivas con los actores. Consecuentemente las posibilidades de llevar a cabo un análisis detallado de una comunidad particular de actores queda más en la esfera de la investigación académica.
3. En la actualidad, tanto académicos como asesores y empresas han desarrollado una amplia variedad de técnicas de mapeo y análisis de actores, debido a la necesidad de encontrar un enfoque más práctico y fácilmente utilizable para visualizar a dichas comunidades. Se han dejado de lado los enfoques de CRM y CRPR mencionados antes, y se ha enfocado una visión holística de la comunidad de actores, tomando en consideración su influencia sobre la propuesta o proyecto a través de su red de relaciones. La diferencia de este análisis es la manera en que se hace la evaluación. Las metodologías antes descritas hacen una percepción cualitativa de la ‘importancia’ en lugar de hacer un

análisis cuantitativo de las redes de influencia y de las relaciones de los actores.

A continuación se presenta un ejemplo de una matriz para visualizar los resultados de un análisis de actores:

1. Actores	2. Interés del Actor	3. Evaluación del Impacto	4. Estrategias potenciales para la obtención de apoyo o la reducción de obstáculos.

1. Identificación de los actores: personas, grupos, o instituciones, que afectan o afectarán la iniciativa.
2. Identificación de los intereses específicos de los actores, tales como: beneficios para el actor; cambios que tendría que hacer el actor debido al proyecto; acciones derivadas del proyecto que puedan dañar o causarle conflictos al actor.
3. Consideración del papel que debe desempeñar el actor clave, y de las posibilidades de que lo haga en beneficio del éxito del proyecto; o la viabilidad e impacto de una respuesta negativa del actor. Lo anterior responderá a la pregunta sobre los intereses de cada actor en el éxito del proyecto propuesto: A= muy importante; B= importante; C= no importante.
4. Consideración de los puntos siguientes: ¿Cómo se puede obtener el apoyo deseado y disminuir la oposición; cómo acercarse a cada actor; qué tipo de información sobre el proyecto requieren los actores; si es importante involucrar al actor en el proceso de planeación; si hay otros grupos o individuos que pudieran influir en el actor para que apoye la iniciativa? Finalmente se registran en la última columna las estrategias que se siguieron para obtener el apoyo o reducir los obstáculos hacia el proyecto.

## ALGUNAS CONCLUSIONES:

El análisis de actores ofrece información útil y acertada sobre las personas y organizaciones interesadas en el tema o el sector. La información también puede usarse como insumo de otros análisis, como por ejemplo para desarrollar planes de acción que quieren reformar una política, o iniciar un proyecto, o guiar un proceso participativo de construcción de consensos.

El análisis de actores puede tener ciertas ventajas para aplicarse en la gestión y en la investigación bibliotecológica y de información, toda vez que es una disciplina que tiene como propósito estudiar la información desde todas sus formas y perspectivas, y el entorno al cual va a apoyar con servicios, productos, organización, acceso y recuperación. De especial importancia en la investigación bibliotecológica y sobre la información son los estudios sobre las necesidades y el comportamiento de los “actores” del proceso: los productores, editores, organizadores, distribuidores, y usuarios de la información. El análisis de actores puede coadyuvar a comprender mejor las acciones y reacciones de los participantes en el ciclo de procesos para hacer transferencias de información.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bardach, Eugene (1998), *Los ocho pasos para el análisis de Políticas Públicas. Un manual para la práctica*, México: CIDE Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. y Miguel Angel Porrúa Grupo Editorial.
- Bourne, L. (2007), *The Stakeholder Circle*. <http://www.stakeholder-management.com/shopcontent.asp?type=methodology-papers>
- Burgoyne, J. G. “Stakeholder analysis”, en: Cassell, C. and Symon, G. eds. (2004) *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*, London: Sage, pp. 187-207.

- Fletcher, A., J. Guthrie, P. Steane, G. Roos and S Pike. (2003), "Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization", *Journal of Intellectual Capital*, 4(4): 505 - 527.
- Ley de Fomento para la Lectura y el Libro, (2008) México, Diario Oficial de la Federación, <http://www.leydellibr.org.mx/ley.shtml>
- Maxwell, T. A. (2003), "Toward a model of information policy analysis: speech as an illustrative example", en First Monday, 8 (6)June, [http://www.firstmonday.org/issues/issues8\\_6/maxwell/index.html](http://www.firstmonday.org/issues/issues8_6/maxwell/index.html)
- Mitchell, R. K., B. R. Agle, and D.J. Wood. (1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What really Counts, *Academy of Management Review*, 22(4): 853 - 888.
- Mycoted Creative and Innovation Science Technology, Stakeholder Analysis, [http://mycoted.com/Stakeholder\\_Analysis](http://mycoted.com/Stakeholder_Analysis)
- Neuman, W.L. (2003), *Social Research Methods. Qualitative and Quantitative Approaches*, Allyn and Bacon, Pearson Education Inc. Fifth Edition.
- Phillips, Robert (2003), *Stakeholder theory and organizational ethics*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Quality Guide-Stakeholder Analysis, *The guide to managing for quality*, (1998), Management Science for Health, MSH and The United Nations Children's Fund, UNICEF, en <http://erc.msh.org/quality/ittools/itskan.cfm>
- Savage, G. T., T. W. Nix, Whitehead and Blair, (1991), "Strategies for assessing and managing organizational stakeholders," en *Academy of Management Executive*, 5(2): 61 - 75.

Schmeer, Kammi (1995), Stakeholder Analysis, Guidelines, Section 2, en <http://www.lachealthsys.org/documents/policytoolkitsforstrengtheninghealthsectorreformpartii-EN.pdf>

Stakeholder analysis, Wikipedia, the free encyclopedia, en [http://wikipedia.org/wiki/stakeholder\\_analysis](http://wikipedia.org/wiki/stakeholder_analysis)

———, Guidance note, CPHP, United Kingdom, en <http://www.cphp.uk.com/downloads/GN%20Stakeholder%20Analysis%20Form.pdf>

World Bank, What is Stakeholder Analysis?, en <http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/PoliticalEconomy/PDFVersion.pdf>

Taylor S.J., Bogdan, R. (1992), *Introducción a los métodos cualitativos de investigación, La búsqueda de significados*, Paidós.

Turner, J.R., Kristoffer, V., *et al* Eds. (2002), *The Project Manager as Change Agent*, London: McGraw-Hill Publishing Co.

Yanow, D. (2000), *Conducting interpretive policy analysis*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.3