





FUNDACIÓN  
**CAMBIO DEMOCRÁTICO**

 [www.cambiodemocratico.org](http://www.cambiodemocratico.org)

 [comunicacion@cambiodemocratico.org](mailto:comunicacion@cambiodemocratico.org)

 Sánchez de Bustamante 191, 2º J, C.A.B.A.

 (011) 5218-9924 / 5218-9925

# GUÍA PARA CONFECCIONAR UN MAPEO DE ACTORES

Bases conceptuales y  
metodológicas

---

Este documento ha sido elaborado por María de los Ángeles Ortiz, Victoria Matamoro y Jimena Psathakis, con el apoyo de todo el equipo de Fundación Cambio Democrático.

- Febrero 2016 -

## ÍNDICE

---

<b>SOBRE EL MAPEO DE ACTORES.....</b>	<b>3</b>
<b>PASOS A LLEVAR ADELANTE PARA UN MAPEO DE ACTORES</b>	
PRIMER PASO: Clarificar el/los objetivo(s) del mapeo.....	5
SEGUNDO PASO: Definir las variables a considerar, y diseñar el esquema metodológico o mapeo gráfico dinámico correspondiente.....	6
TERCER PASO: Recabar la información .....	11
CUARTO PASO: Analizar el mapeo de actores y elaborar la estrategia.....	12
<b>PREGUNTAS FRECUENTES .....</b>	<b>14</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>15</b>

## SOBRE EL MAPEO DE ACTORES

---

La sociedad es un sistema complejo de componentes y dimensiones en continua interacción e interdependencia. De allí que el cambio o modificación de alguno de esos componentes tenga necesariamente un impacto en el resto de los componentes que conforman el sistema. Esta es una de las razones por las cuales se entiende que toda propuesta tendiente a incidir en un modelo de desarrollo dado, requiera necesariamente tener en cuenta las necesidades, intereses y perspectivas de los diversos actores sociales que directa o indirectamente se encuentra implicados en dicha situación. Lo contrario en ocasiones conlleva riesgos, costos e impactos no deseados; así como también pérdida de oportunidades, tiempo, inversiones y confianza.

En este marco, analizar la realidad como complejidad, e identificar a las partes relevantes de un tema, situación o conflicto en particular se vuelve un desafío en sí mismo. Surge entonces, una herramienta fundamental que nos permitirá avanzar en ese camino: El Mapeo de Actores<sup>1</sup> (MAC).

El MA es una herramienta de gran utilidad para la gestión de proyectos de desarrollo. Esencialmente, supone “el uso de esquemas para representar la realidad social en que estamos inmersos, comprenderla en su extensión más compleja posible y establecer estrategias de cambio para la realidad así comprendida”<sup>2</sup>. El MA permite entonces, crear una referencia rápida de los principales actores involucrados en un tema o conflicto. Permite trascender la mera identificación o listado de los mismos, para indagar, por ejemplo: sus capacidades, intereses e incentivos. También facilita distinguir áreas de acuerdo y desacuerdo; clarificando los canales de influencia entre ellos, identificando el esquema general de alianzas y coaliciones, y los espacios de poder de los cuales participan. Además, el MA favorece la identificación de acciones y objetivos expresados en torno a una situación concreta.

Como dice Esteban Tapella: “El mapeo debe mirar más allá del panorama superficial de roles de los diferentes actores: ¿Quién presiona y por qué? ¿Quién

---

<sup>1</sup> Es importante subrayar, que cuando hablamos de Mapeo de Actores, nos referimos a actores clave. Entendemos por actores clave a aquellas personas, grupos o instituciones cuya participación es indispensable y obligada para el logro del propósito, objetivos y metas de la iniciativa a desarrollar. De forma diversa, los actores clave tienen el poder, la capacidad y los medios para decidir e influir en campos vitales que permitan o no el desarrollo de una propuesta. Así, algunas de las características que presentan los Actores Clave son: 1) Forman parte de la comunidad donde se analiza la situación y representan intereses legítimos de un grupo; 2) Tienen funciones y atribuciones en relación directa con los objetivos del proyecto; 3) Disponen de capacidades, habilidades, conocimiento, infraestructura y recursos para proponer, atender y solventar problemas científico – técnicos; 4) Cuentan con mecanismos de financiamiento o donación de recursos; 5) Tienen capacidad de gestión y negociación con los diversos agentes y/o niveles gubernamentales que permiten construir consensos y acuerdos. MARVIN MELGAR CEBALLO. Manual para el desarrollo de mapeo de actores claves (MAC). Proyecto Municipios y desarrollo sustentable. México 2012

<sup>2</sup> Gutiérrez 2007, citado en Tapella, Esteban; “El mapeo de actores clave”; documento de trabajo; Universidad Nacional de Córdoba; Pág. 2

no es escuchado? ¿Quiénes son los afines y quiénes los opuestos? ¿Qué capacidad de influenciar las acciones de otros tienen determinados actores? ¿Cuáles son los más vulnerables?, etc.”<sup>3</sup>. En esta línea, es también importante destacar que esta herramienta ha de ser diseñada y adaptada según las características de cada caso específico y el entramado comunitario objeto de nuestro análisis, combinándose con otras herramientas según criterios de oportunidad, a sabiendas de que no se pueden replicar modelos exactos de procesos exitosos en otros contextos.

En gran medida, el éxito de una política o acción, muchas veces depende de la identificación y conciliación de las miradas o posiciones, a menudo discordantes o enfrentadas. De esta forma, el MA nos permite generar acciones y recomendaciones orientadas a prevenir y/o abordar de forma constructiva la emergencia de conflictos que pueden obstaculizar e incluso paralizar el desarrollo de proyectos o iniciativas.

Cabe destacar también, algunas limitaciones con que cuenta esta herramienta. El MA representa una síntesis de la realidad, a partir de la cual se tiende a generalizar ciertos aspectos, pero también a omitir otros. De allí, que el MA ha de ser considerado preferentemente, dentro de un conjunto más amplio de herramientas, con las cuales es importante triangular información. Asimismo, el mapeo nos muestra una “foto” de la situación en un determinado momento, pero la realidad sabemos que es cambiante y dinámica. Los actores modifican sus percepciones sobre la realidad, adquieren mayor o menor influencia sobre ciertos espacios, y refuerzan o cambian sus posiciones. En este sentido, es importante propender a dotar al MA de cierta dinámica en el tiempo a los fines de identificar los cambios que puedan irse generando.

Con esta breve introducción como marco, vayamos a los pasos esenciales para la elaboración de un MA.

---

<sup>3</sup> Tapella, Esteban; “El mapeo de actores clave”; documento de trabajo; Universidad Nacional de Córdoba; Pág. 3

## PASOS PARA LLEVAR ADELANTE UN MAPEO DE ACTORES

---

### **PRIMER PASO: clarificar el/los objetivo(s) del mapeo.**

El primer paso para desarrollar un MA es clarificar bien el o los objetivos del mismo.

Dado que existen múltiples formas de mapear una situación en particular, es importante tener claridad sobre qué información queremos obtener de dicho mapeo y con qué fin. Recordemos que el mapeo es un medio para otro fin. **No es un fin en sí mismo.** En esta línea, la información que recopilamos debe ser funcional a una estrategia posterior de vinculación entre los actores en el territorio o la situación mapeada.

Para definir los objetivos de un MA es necesario realizar un primer análisis preliminar de la información de la que disponemos tanto con relación a la actividad como de la realidad local o contexto social (en lo más amplio de su expresión) donde ésta se inserta.

Algunas de las principales cuestiones que deberían ser consideradas en este análisis son:

1. Identificar eventuales obstáculos/resistencias y adhesiones a la actividad o proyecto en cuestión;
2. Revisar los antecedentes de la región/localidad y su comunidad, como también los de la propia actividad o proyecto;
3. Pensar posibles escenarios futuros, tanto “negativos” (alta conflictividad) como “positivos” (baja conflictividad, aceptación general), a partir de numerosas variables que puedan incidir en este escenario (económicas, sociales, culturales, políticas, etc.)

En base a este análisis, se podrán identificar las principales líneas de información que vamos a necesitar recopilar de los actores a lo largo del proyecto, y esbozar algunos ejemplos/posibilidades preliminares de objetivos de mapeo a realizar.

**Ejemplo:** Algunos ejemplos posibles para el mapeo, pueden ser:

- Identificar actores que podrían acompañar (a favor) u obstaculizar (en contra) el desarrollo de la actividad.
- Identificar actores que tengan influencia sobre la opinión pública de la comunidad.
- Analizar el nivel de interés sobre una temática/problemática.
- Identificar el nivel de conocimiento/información que tienen los actores sobre una temática.
- Analizar el tipo de relaciones que predominan entre actores (colaboración; conflicto, etc.).
- Analizar el rol de los medios de comunicación con relación a una problemática o conflicto.

## **SEGUNDO PASO: Definir las variables a considerar y diseñar el esquema metodológico o mapeo gráfico dinámico correspondiente**

### **a) DEFINIR LAS VARIABLES A CONSIDERAR**

Una vez que tenemos definido el/los objetivos del mapeo, es importante identificar las variables que consideremos relevantes analizar y/o cruzar a los fines de elaborar el mapeo.

Algunos ejemplos de variables frecuentes son:

- 1. Sectorial:** Dado los distintos sectores presentes en nuestro escenario (público, académico, sociedad civil, sector privado, medios de comunicación, etc.) identificar aquellos que consideremos como relevantes.
- 2. Jurisdiccional.** Muchas veces una temática/proyecto tiene la capacidad de impactar en distintos niveles jurisdiccionales, teniendo cada uno de ellos características distintivas entre sí, así como también su capacidad de interlocución. Los niveles jurisdiccionales tradicionales son: regional, nacional, provincial, local. También existen otros niveles más específicos, como la identificación territorial por cuencas, áreas multijurisdiccionales (ej. AMPBA<sup>4</sup>), entre otras.
- 3. Profesional/disciplinaria.** Esta dimensión recoge los distintos "saberes" relevantes para abordar una problemática. Dado que la realidad es un fenómeno de gran complejidad, cada vez es más importante considerar distintas disciplinas o saberes para generar soluciones sostenibles, es decir recurrir a una mirada multidisciplinaria.
- 4. Relacional.** El aspecto relacional adquiere gran importancia ya que considera los tipos y niveles de relaciones que existen entre los actores identificados en todas sus dimensiones, y cuya lectura y comprensión permitirá delinear las estrategias de vinculación con cada uno de ellos.
- 5. Nivel de poder.** El poder ha de ser entendido en toda su complejidad, y sobre todo focalizando en la capacidad de influencia que puede tener cada actor respecto a una temática o problemática específica.
- 6. Posicionamiento.** El posicionamiento entendido en términos de nivel de cercanía/apoyo o rechazo a una iniciativa dada. Este puede ir variando en el tiempo en función de distintas razones, por ejemplo: el acceso a la

---

<sup>4</sup> AMPBA: Área Metropolitana de la Provincia de Buenos Aires

información que adquieren los actores para posicionarse, el nivel de influencia que tenga cada uno sobre los otros, los intereses o necesidades subyacentes a una decisión, entre otros.

- 7. Generales:** hombre/mujer; joven/adulto/viejo; urbano/rural; localizados en el área de interés/localizados fuera del área de interés; etc.

Es importante considerar que, en ocasiones, un actor puede asumir dos roles diferentes en el mismo momento, o cambiarlo a lo largo del tiempo. Por ejemplo, puede tener un cargo en la función pública, pero también en el sector académico. Esto reafirma, la necesidad de revisar regularmente el mapeo. Toda información es relevante.

**Ejemplo:** Si nuestro objetivo fuera, por ejemplo: "Identificar actores estratégicos (referentes) de una región bi-provincial para definir estrategias de comunicación y vinculación con los mismos en aras de identificar, prevenir o abordar eventuales situaciones de conflicto en torno al emprendimientos X"; podríamos pensar en al menos, dos opciones de variables para mapear:

Identificar actores que podrían acompañar (a favor) u obstaculizar (en contra) el desarrollo de la actividad.

1. Un **Mapeo General** que comprenda las siguientes variables:

- **Sectores:** Político, técnico, económico, social, medios de comunicación.
- **Niveles jurisdiccionales:** nacional, provincial, regional, local.
- **Relaciones:** entrelazando actores de diferentes sectores/niveles: confianza o colaboración; tensión/conflicto, intermitencia, ausencia de relación, influencia sobre.
- **Nivel de poder:** decisión formal, capacidad de influencia sobre los tomadores de decisión, capacidad de veto/bloqueo de decisiones.

2. Un **Mapeo socio - ambiental local\*** (de cada localidad involucrada), que integre las siguientes variables:

- **Sectores:** Político, técnico, económico, social, medios de comunicación.
- **Relaciones:** entrelazando actores de diferentes sectores/niveles: confianza o colaboración; tensión/conflicto, intermitencia, ausencia de relación, influencia sobre.
- **Nivel de poder:** En este caso, podemos caracterizarlo como alto, medio y bajo.
- **Posicionamiento:** se ha pronunciado en el pasado frente a otros proyectos de similares características o se presume puede pronunciarse a favor o en contra (fuerte, medio, débil).

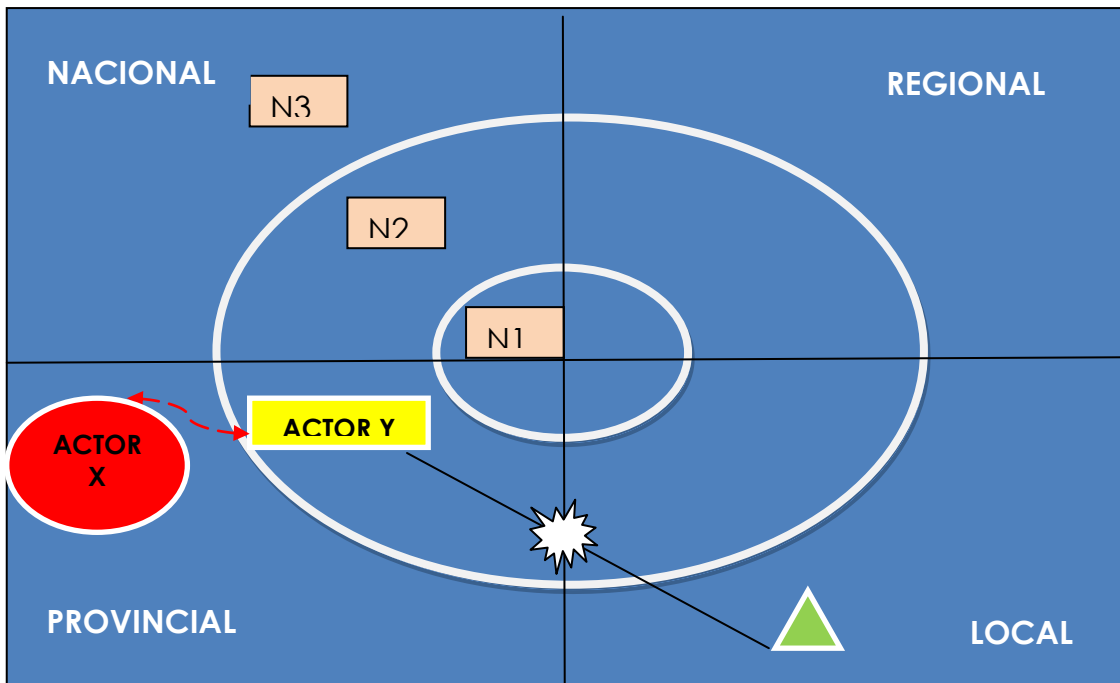
*\* En este caso, lo "local" refiere a las comunidades directamente involucradas/afectadas por el proyecto en cada una de las provincias.*

## B) DISEÑAR EL MAPEO GRÁFICO DINÁMICO

Existen distintas formas de graficar un MA, aunque la más comúnmente utilizada es la elaboración o diseño de un cuadro, generalmente de doble entrada, donde se disponen las variables preseleccionadas para analizar y se ubican a los actores identificados. Cabe destacar, que dependiendo del contexto y del caso a tratar, es posible que sea necesario elaborar distintas matrices de datos, cada una de ellas con información relevante.









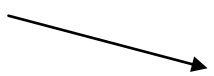
Siguiendo con los ejemplos previamente mencionados - mapeo general y mapeo socio - ambiental local. Los mismos se podrían graficar de la siguiente manera:

MAPEO GENERAL:

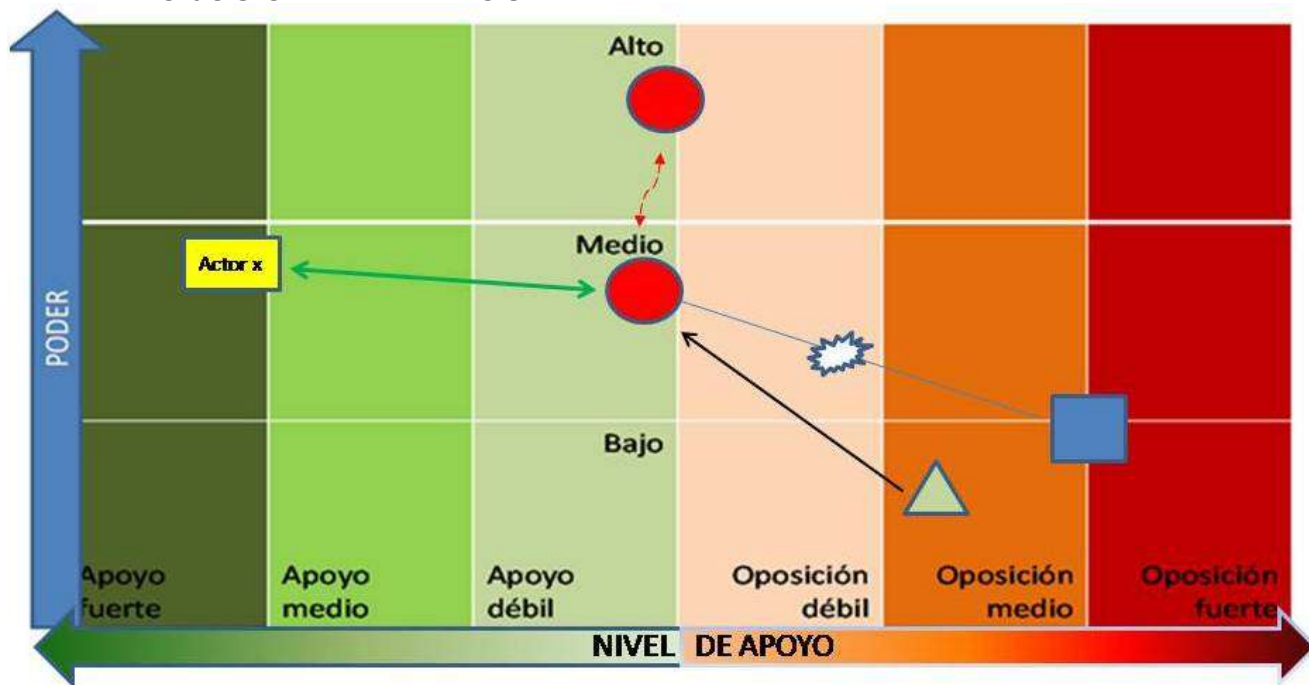




REFERENCIAS:

REFERENCIAS		
SECTORES	Público	
	Privado	
	Académico	
	Social	
	Medios	
PODER	<b>N1:</b> Actores con capacidad de decisión.	Ubicados en el primer círculo concéntrico del gráfico
	<b>N2:</b> Actores con influencia pero sin capacidad de decisión.	Ubicados en el segundo anillo concéntrico del gráfico
	<b>N3:</b> Actores con poder de veto.	Ubicados en el tercer círculo concéntrico del gráfico
RELACIONES	Colaboración/alianza	
	Tensión/conflicto	
	Intermitencia	
	Ausencia de relación	(Sin flechas)
	Influencia sobre	

## MAPEO SOCIO-AMBIENTAL LOCAL



## REFERENCIAS

REFERENCIAS		
SECTORES	Público	
	Privado	
	Académico	
	Social	
	Medios	
RELACIONES	Colaboración/alianza	
	Tensión/conflicto	
	Intermitencia	
	Ausencia de relación	(Sin flechas)
	Influencia sobre	

### TERCER PASO: Recabar la información

Existen distintas técnicas y estrategias para recabar información. Ahora, no todas las técnicas o estrategias aplican a todos los contextos y acciones/actividades. Algunas de ellas, no pueden ser utilizadas por limitaciones técnicas, por ejemplo: si pretendemos recabar información vía correo electrónico o llamadas telefónicas en zonas rurales donde este servicio, en gran medida, no está disponible. En otras ocasiones, la misma actividad puede requerir de limitar su exposición en aras de preservar un espacio de confidencialidad hasta que estén dadas las condiciones de socializar la información. En estas ocasiones, las reuniones grupales abiertas con la comunidad para recabar información tampoco serían aconsejables.

Existen distintas vías y estrategias posibles para recabar información, acudiendo tanto a fuentes primarias como secundarias<sup>5</sup>. A continuación, listamos algunos ejemplos cuya viabilidad y oportunidad deberá ser analizada en el marco de cada iniciativa.

- Encuestas / Entrevistas a actores diversos /actores de confianza en el territorio.
- Revisión de documentos oficiales, normativa, acuerdos, convenios, tratados, etc.
- Revisión de notas periodísticas a través de diferentes medios.
- Utilizando internet, acceder a medios alternativos de información, blogs locales, redes sociales.
- Reuniones de equipo con miembros de la actividad.
- Observación directa sin participación de eventos locales.
- También se pueden combinar herramientas, utilizando una metodología de círculos concéntricos crecientes, es decir, comenzar por las personas más estrictamente vinculadas a la actividad y de mayor confianza, y luego ir ampliando poco a poco a otros actores relevantes.

En este punto, es importante destacar la necesidad de involucrar a distintos actores y considerar diversos espacios para nutrir la información del mapeo. Si bien, esta acción quedará en muchas ocasiones, supeditada a la sensibilidad del caso y momento del proceso que estemos mapeando; es importante que sean

---

<sup>5</sup> Las **fuentes primarias** refieren a aquella que contiene información original documental o de primera mano relativa al tema que se quiere investigar. Por ejemplo, libros, revistas científicas, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes investigación de instituciones públicas o privadas, fotografías, legislación, etc.

Por su lado, las **fuentes secundarias** contienen información organizada, sintetizada, o con cierto nivel de análisis. Generalmente para ello refiere a documentos primarios originales. Por ejemplo: libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones, resúmenes, críticas literarias y comentarios, entre otros.

actores con miradas y conocimientos diversos los que revisen los avances del mapeo. Y esto es así, ya que si bien, el mapeo se fundamenta en mucha información “**objetiva**” (por ejemplo disciplina/sector al que pertenece/profesión, etc); también hay un **componente “subjetivo”**, de interpretación de la información muy grande. Por ejemplo, cuando midamos “posicionamiento” o “nivel de poder”; si bien nos basaremos en algunos indicadores específicos, estos no serán exhaustivos; y habrá mucha información que es posible no podamos reconocer como relevante si desconocemos a los actores.

Entonces, para avanzar en la recopilación de información para el mapeo, es necesario:

- Identificar las fuentes/vías posibles de recopilación de información que se adaptan a las necesidades y posibilidades de la actividad.
- Analizar si estas fuentes son suficientes para recopilar la información requerida del punto 2, o si es preciso revisar los indicadores seleccionados o identificar nuevas fuentes.
- Si con esta información es suficiente, es posible avanzar en completar el mapeo.

#### **CUARTO PASO: Análisis del mapeo de actores y elaboración de la estrategia**

Luego de elaborado el MA es importante poder hacer un ejercicio de análisis de esta información a los fines de elaborar una estrategia de vinculación con cada uno de ellos. El análisis del MA, estará supeditado a las variables que hayamos seleccionado.

Algunos de los elementos que se podrían analizar en términos generales podrían ser los siguientes:

- Viabilidad de un proyecto en función de su nivel de apoyo/rechazo.
- Visibilizar la tendencia y/o el nivel de polarización de un conflicto.
- Identificar relaciones dominantes en cada espacio.
- Clarificar dónde aparecen los principales conflictos o rupturas en el entramado de relaciones.
- Identificar actores más proclives al diálogo y la negociación; y actores más radicalizados en su posicionamiento.
- Identificar a los actores más débiles/vulnerables.
- Identificar posibilidades de construcción de coaliciones/alianzas que ayuden a construir estrategias de negociación y/o a escalar/descalar un conflicto.

Asimismo, en el caso que hayamos requerido la elaboración de distintos gráficos de mapeos de actores, puede ser relevante hacer un ejercicio de “cruce” de información entre cada uno de ellos. En los ejemplos previamente expuestos, podría ser relevante analizar el posicionamiento de cada actor a nivel local y su red de relaciones en otros niveles jurisdiccionales.

Finalmente, resta elaborar la estrategia de vinculación con actores. Este último paso es el que le da sentido al MA. El análisis del mapeo nos debería permitir identificar las mejores estrategias de vinculación con los actores clave que hayan sido identificados, en aras de cumplir con los objetivos propuestos de la acción o la actividad. Cabe destacar nuevamente que este análisis es dinámico, dado que la realidad es cambiante y las actitudes, visiones, posiciones e intereses de los actores se pueden ir modificando a medida que la coyuntura se modifica.

Si bien las estrategias dependerán de qué actor se trate que esté analizando el mapeo y sus objetivos particulares, **algunos elementos que podrían contribuir al desarrollo de una estrategia** que se podrían mencionar pueden ser los siguientes:

- Si hemos identificado el estadio de evolución del conflicto, junto a su nivel de escalada y polarización de las posiciones, será necesario implementar herramientas y adoptar roles diferenciadores en cada situación específica (por ejemplo, fortalecer capacidades para el diálogo, promover acciones que tiendan a equilibrar situaciones de poder entre actores, implementar estrategias de negociación, etc.).
- En función del análisis de las relaciones, puede ser posible identificar actores que puedan actuar como “puentes” o nexo entre otros de diferente posicionamiento (radicalizados o no).
- En ocasiones puede ocurrir que varios actores que comparten un mismo posicionamiento se encuentran desarticulados, con lo cual su capacidad de incidencia puede verse reducida. En esta línea, promover la construcción de coaliciones puede ser una estrategia a desarrollar.

El MA también puede mostrar la existencia de actores de alta vulnerabilidad y posibilidad de ser afectados por una decisión, y al mismo tiempo bajo poder para influenciar sobre la misma. Estos actores pueden requerir de una estrategia específica de fortalecimiento (en herramientas, capacidades, recursos) que tienda a equilibrar su situación frente a terceros y que permita arribar a soluciones más justas e inclusivas.

## PREGUNTAS FRECUENTES

---

- **¿Cómo sé qué actores quedarán dentro del mapeo gráfico y cuáles no? O en otras palabras, ¿Cómo identifico a los actores clave?**

En general, cada actor que identificamos en una primera instancia, lo incluiremos en un listado que completaremos con información diversa sobre ese actor. Esto se realiza previo a la elaboración del mapeo gráfico. No toda la información que recopilamos por actor será pertinente incorporar en el mapeo gráfico posterior; sino que será insumo para: 1) (antes del mapeo gráfico) clarificar cuándo un actor es referente y debe ser mapeado; y 2) (luego de elaborado el mapeo gráfico), considerar elementos para diseñar una estrategia de intervención para ese actor.

Por ejemplo, si estamos listando medios de comunicación en una región; podremos identificar la cantidad de audiencia que recibe esa información (nivel de rating de una radio, o tirada de un diario). De esta forma, se podría adoptar como criterio que los medios con menos llegada a la población, no formen parte del mapeo gráfico en una primera instancia.

- **¿Se deberían mapear personas individuales o instituciones?**

Es importante considerar ambas dimensiones; ya que según el caso, las dos pueden adquirir relevancia. En ocasiones, los roles institucionales adquieren gran relevancia en tanto tienen “capacidad de toma de decisión”; independientemente de quién asuma el cargo. En otras ocasiones, son las personas más allá de las instituciones, las que tienen capacidad de movilizar un tema o recursos al interior de un organismo. En este caso, es más importante la capacidad de la persona que el lugar o función que ocupa.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Curle, Adam, "Making Peace", London: Tavistock Press, 1971.
- Mayers, James; "Stakeholder power analysis"; International institute for Environment and Cooperation; March 2005.
- Tapella, Esteban; "El mapeo de actores clave"; documento de trabajo; Universidad Nacional de Córdoba.