



# Procesos y mecanismos de concertación

## Mapeo de actores



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Cooperación Suiza en Bolivia

Gestión de recursos naturales y cambio climático



**Procesos y mecanismos de concertación**

**Mapeo de actores**

# Créditos

## Mapeo de actores

*Esta publicación es un emprendimiento del proyecto Gestión de Recursos Naturales y Cambio Climático de la Cooperación Suiza en Bolivia, implementado por HELVETAS Swiss Intercooperation.*

*Equipo GESTOR:*

- *Dennis Alborta*
- *Ivy Beltrán*
- *Martin del Castillo*
- *Roy Córdova*
- *Roselynn Ledezma*
- *Sergio Paz Soldán*
- *Bruno Poitevin*
- *Jaime Quispe*
- *Wendy Rivera*
- *Carlos Saavedra*
- *Rosario Uria*
- *Boris Urquizo*
- *Gina Vergara*
- *Javier Zubieta*

*Autor: Martín del Castillo*

*Edición: Fernando Molina*

*Fotografías: Banco de fotos proyecto GESTOR*

*Impresión: TELEIOO S.R.L.*

*Publicada en 2014 por HELVETAS Swiss Intercooperation*

*Proyecto Gestión de Recursos Naturales y Cambio Climático (GESTOR)*

*Rosendo Gutiérrez, Nro. 704. La Paz, Bolivia*

*bolivia@helvetas.org*

*Esta publicación podrá ser reproducida mientras se cite la fuente:*

*Mapeo de actores, HELVETAS Swiss Intercooperation.*

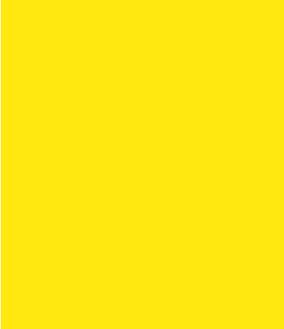
*Cooperación Suiza en Bolivia.*

*Fase de GESTOR 01/09/2010 - 31/08/2014*

# Contenido

<b>Presentación</b>	<b>/ 5</b>
<b>¿Qué es un “mapeo de actores”?</b>	<b>/ 7</b>
<b>1. Identificación y descripción de los actores de un territorio</b>	<b>/ 8</b>
<b>2. Calificación de actores de acuerdo a criterios relevantes</b>	<b>/ 11</b>
<b>3. Determinación de aliados estratégicos</b>	<b>/ 18</b>
<b>4 . Análisis de las relaciones de los actores</b>	<b>/ 20</b>
<b>Referencias</b>	<b>/ 23</b>





# PRESENTACIÓN

*Todo territorio tiene sus historias y sus personajes, sucesos que ocurrieron y que fueron conformando día a día la forma en que las personas se relacionan, en la comunidad, en el pueblo, en el municipio.*

*Cuando cualquier proyecto de desarrollo ya sea público o privado desea intervenir en un territorio, no lo hace en un territorio vacío sino en un lugar donde ya existe una historia y existen diferentes actores que han desarrollado diferentes tipos de relaciones. No tomar en cuenta estas relaciones, estos actores, o estas historias puede hacer que el mejor proyecto con las mejores intenciones fracasen.*

*La presente herramienta al igual que otros ayuda a hacer un mapeo de actores, es decir a comprender mejor cuáles son los actores de un territorio, las relaciones que existen entre ellos y la importancia e interés que tienen respecto al tema que se busca implementar. Todo con el fin de que una intervención de parte de un proyecto de desarrollo sea pertinente, atienda a necesidades reales y logre de manera eficiente los objetivos planteados.*

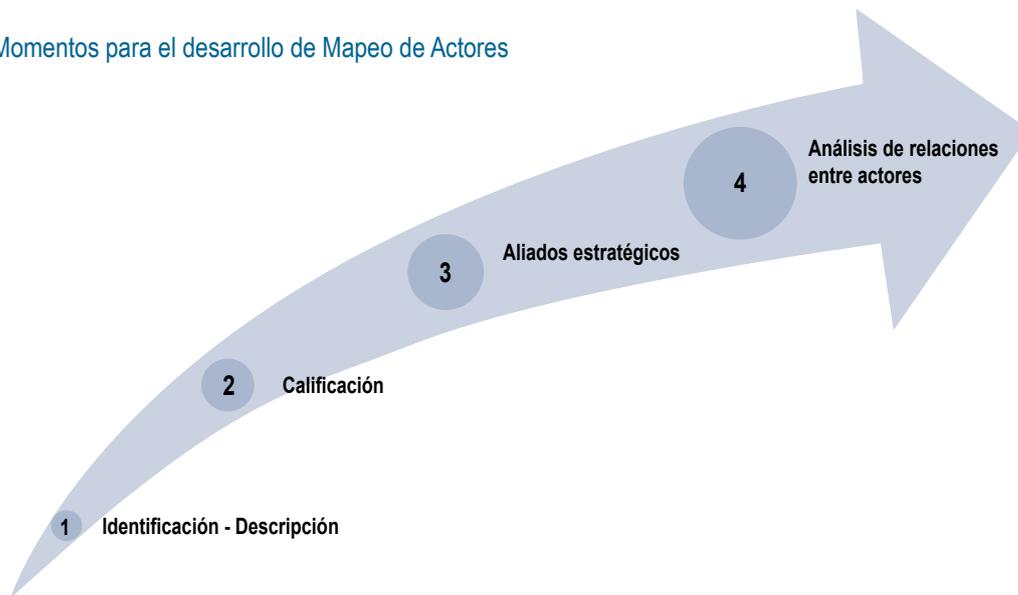


# ¿QUÉ ES UN “MAPEO DE ACTORES”?

“En la gestión de proyectos, los involucrados o interesados (“stakeholders” en inglés) son todas aquellas personas u organizaciones que afectan o son afectadas por el proyecto, ya sea de forma positiva o negativa. Una buena planificación de proyectos debe involucrar la identificación y clasificación de los interesados, así como el estudio y la determinación de sus necesidades y expectativas”<sup>1</sup>.

Se debe identificar y analizar a los actores involucrados (positiva o negativamente) en las acciones para el desarrollo; al mismo tiempo se debe tener conocimiento sobre las posibilidades de interacción y alianza con cada actor analizado. Esto es lo que llamamos un “mapeo de actores” y tiene cuatro momentos que se muestran en el siguiente gráfico:

Figura 1: Momentos para el desarrollo de Mapeo de Actores



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta una metodología a seguir para desarrollar cada uno de estos cuatro puntos.

<sup>1</sup> \*<http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder> \ "Stakeholders\_en\_gesti.C3.B3n\_de\_proyectos"



# 1. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS ACTORES DE UN TERRITORIO

Para la identificación y descripción de los actores de un territorio, el primer momento consiste en la selección de los actores por parte de un grupo de personas conocedoras del territorio y su contexto. Se recomienda que sea un grupo reducido (máximo 12 personas) y representativo (autoridades, productores, organizaciones sociales/sindicales, ONG locales, etc.). Este grupo alimen-

tará todo el proceso de elaboración del mapa de actores. Un actor territorial (por ejemplo, para una región, una mancomunidad de municipios) debería facilitar el proceso en todas sus etapas.

La primera tarea del grupo es identificar qué actores tienen presencia (cobertura) o influencia regional (es decir, no tienen presencia en

toda la región, pero son reconocidos o importantes en ella). La forma de identificación es la realización de una reunión de “lluvia de ideas”, a fin de responder a la pregunta:

**¿Qué actores (individuos u organizaciones) considera usted importantes en esta región?**

Es importante dar libertad a cada participante, pidiéndole que diferencie a los actores que tienen presencia en todos los municipios y los actores que sólo tienen presencia en algunos municipios, pero son (re)conocidos en toda la región.

Una vez que se tiene la lista de actores, es necesario caracterizarlos.

## Tipo de actor

El facilitador podrá definir tipos/grupos de actores, producto de la lluvia de ideas ya mencionada. Aquí proponemos cuatro: i) económico-productivos, ii) político-institucionales, iii) sociales, iv) ONG/cooperación. La intención es hacer un análisis de sus relaciones, mandatos, importancia, etc.

## Rol

En la descripción del actor se debe explicar para qué existe, cuáles son sus mandatos (en el caso de una entidad pública, por ejemplo, cuáles son sus competencias respecto al desarrollo regional) o sus objetivos (en el caso de organizaciones sociales o productivas).

## Cobertura

¿Dónde desarrolla sus acciones el actor, en qué municipios de la región y, -si es posible-, en qué comunidades de estos municipios? Si el actor no tiene presencia en toda la región, ¿sus acciones tienen influencia en todo el territorio regional o solo en una parte?

## Recursos

Se debe hacer una descripción de los recursos del actor identificado. Aunque es muy difícil contar con información exacta, especialmente de los recursos económicos con que cuenta, se debe trabajar con la percepción que se tiene sobre estos actores. Recordemos que los recursos pueden ser económicos, técnicos (personal desplegado en la zona), logísticos (movilidades, equipos), comunicacionales e incluso de presión social.

Cuadro1: Caracterización de actores

Actor relacionado con la región	Tipo de organización	Rol	Cobertura	Recursos
Nombre del Actor	(Económica – productiva; Político – institucional; Social; ONG – cooperación)	(Qué tipo de mandato tienen, para qué han sido constituidos, que atribuciones y competencias tienen, y sobre qué deciden)	(En qué municipios y/o comunidades tienen presencia, con qué tipo de acciones. Dónde influyen)	(Qué tipo de recursos poseen, entendiendo recursos como el dinero, la información, la mano de obra, las facilidades de comunicación, etc.)

Fuente: Elaboración propia.



## 2. CALIFICACIÓN DE ACTORES DE ACUERDO A CRITERIOS RELEVANTES

Para este segundo momento se pueden emplear dos instrumentos:

- El primero es un análisis de poder-interés desarrollado por la Cooperación Alemana, en el que se analiza a cada uno de los actores en función a ciertas variables relativas al poder y al interés que tienen en la propuesta de desarrollo regional que se quiere llevar adelante. Este método ayuda a identificar adecuadamente a los aliados estratégicos y a los actores de “cuidado”.
- El segundo instrumento es el de colaboración/conflicto-legitimidad-interés-poder, y se llama análisis CLIP. A diferencia del anterior, este instrumento proporciona una visión de los actores menos focalizada en las alianzas.

Cualquiera de estos instrumentos puede usarse igual que los anteriores: es decir en un taller con un grupo de informantes clave y que en 30 minutos pongan “ideas fuerza” (en lo posible con una sola palabra, ya que solo se quiere un punteo de ideas) debajo de cada categoría y a lado de cada actor. Después se corrige en plenaria en 15 minutos aproximadamente.

## Análisis de poder-interés

Para el análisis de poder-interés hacemos un cuadro con una primera columna en la que ponemos la lista de los actores identificados. Luego, asignamos criterios para analizar el poder de cada actor, como se ve en el siguiente ejemplo:

Cuadro 2: Categorías de poder

Actores	Legitimidad del actor; credibilidad frente a otros actores	Recursos para el cumplimiento de sus objetivos	Capacidad de representación y canalización de intereses y requerimientos sociales	Símbolos de poder (cómo lo demuestra)
Nombre				
Nombre				

Fuente: Elaboración propia.

La segunda columna (“legitimidad”) debe señalar cuán creíble es el actor frente a los grupos con los que se relaciona. La tercera columna (“recursos”) debe indicar las capacidades materiales de los actores. La cuarta columna medirá cuán bien cumple una organización (por ejemplo el comité de vigilancia o la central agraria) su rol de representación. Finalmente se analizará los símbolos de poder de cada actor y su capacidad para generar conflicto: un signo de poder es una infraestructura municipal bien mantenida; un actor social puede contar con pocos recursos económicos y logísticos, pero con importantes posibilidades de presionar sobre la toma de decisiones.

Usando el cuadro 3 es posible calificar el poder de cada actor. Para hacerlo se sugiere un rango de calificación pequeño (de fácil análisis), por ejemplo de 1 a 3, donde 1 significa menor poder y 3 mayor poder.

Cuadro 3: Criterios de poder

Actor	Criterios de poder				Calificación de poder = Suma de calificaciones / número de criterios
	Legitimidad	Recursos	Representación	Símbolos	

Fuente: Elaboración propia.

**Nota**

Es posible tener un análisis más detallado incluyendo un mayor número de criterios de poder y determinando la importancia relativa de estos criterios.

Una vez que se tiene la información de la totalidad de los actores se procede a su calificación: se suma las calificaciones parciales y se divide el resultado entre el número de éstas (si hay cuatro calificaciones parciales, una por cada criterio, entonces se divide entre cuatro; si los criterios son tres, entonces se divide entre tres, etc.) De esta manera se obtiene el “poder promedio” de cada actor.

Por otra parte, para el análisis del interés de cada actor se sugieren cuatro variables:

- En primer lugar, el interés que tiene el actor de participar de las iniciativas de desarrollo: los beneficios o perjuicios que puede obtener de ello.
- En segundo lugar, los vínculos políticos que posee y que pueden amplificar o limitar su importancia para nuestra propuesta.
- En tercer lugar, la compatibilidad entre los objetivos del actor y los objetivos de nuestra propuesta de desarrollo.
- Finalmente, la relación entre la cobertura territorial del actor y nuestra población objetivo.



Foto 1: Comunario del Norte de Potosí durante la explicación sobre su visión del futuro en su microcuenca.

Cuadro 4: Calificación de criterios de interés por actor

Actores	Criterios de interés			Calificación de interés = Suma de calificaciones / # número de criterios
	Beneficios y perjuicios	Vínculos políticos	Compatibilidad de objetivos	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta un ejemplo de una calificación de PODER e INTERÉS de los ac-

tores del tipo “cooperación y ONG” en la Mancomunidad del Chaco Chuquisaqueño:

Cuadro 5: Categorías de poder. Ejemplo aplicado en la Mancomunidad del Chaco Chuquisaqueño

Nº	ACTOR	Tipo de actor: Público (P) Privado / productivo / Social (S) ONG / Cooperación	Mandato / Objetivos	Calificación	Cobertura	Calificación	INTERES	Recursos -Económicos -Logísticos -Capacidad de presión y relacionamiento	Calificación	Legitimidad / posicionamiento	Calificación	PODER
1	UNICEF	C	Fortalecimiento de capacidades RRD y ACC	3	5 municipios de la región	3	3	Técnicos y logísticos más que económicos.	2	Es bien reconocido en otros campos (salud, educación)	3	2,5
2	G.I.Z	C	Fortalecimiento de capacidades RRD y ACC	2	Monteagudo y M u y u - pampa	1,2	1,6	Cuenta con recursos económicos, técnicos y logísticos, pero no dirigidos a la temática de CC.	1,5	Es reconocida en la región	3	2,25
3	NorSur	C	Fortalecimiento y desarrollo económico, aprovechamiento de RRNN	1,5	5 municipios de la región	3	2,3	Cuenta con recursos económicos, técnicos y logísticos, no dirigidos a la temática.	2	Es reconocida en la región	3	2,5
4	PRRD	C	Gobernanza ambiental	3	5 municipios de la región	3	3	Recursos económicos y técnicos suficientes para la temática, recursos logísticos limitados.	2,5	Autoridades, representantes sociales y productivos del proyecto, falta socialización en comunidades	2	2,25

Fuente: Elaboración propia.

El ejercicio se realizó el 28 de junio de 2011 en las oficinas de la Mancomunidad del Chaco Chuquisaqueño de la ciudad de Montevideo, con participación del equipo técnico de esta mancomunidad y un concejal municipal, para la implementación de un proyecto de mitigación y adaptación al cambio climático en el marco de GESTOR.

## Instrumento de colaboración/ conflicto - legitimidad - interés - poder

Esta herramienta ayuda a graficar las características de los actores claves de nuestra iniciativa de desarrollo. Para su aplicación, debemos calificar por separado el criterio de legitimidad (ver capítulo 2: Calificación de actores de acuerdo a criterios relevantes).

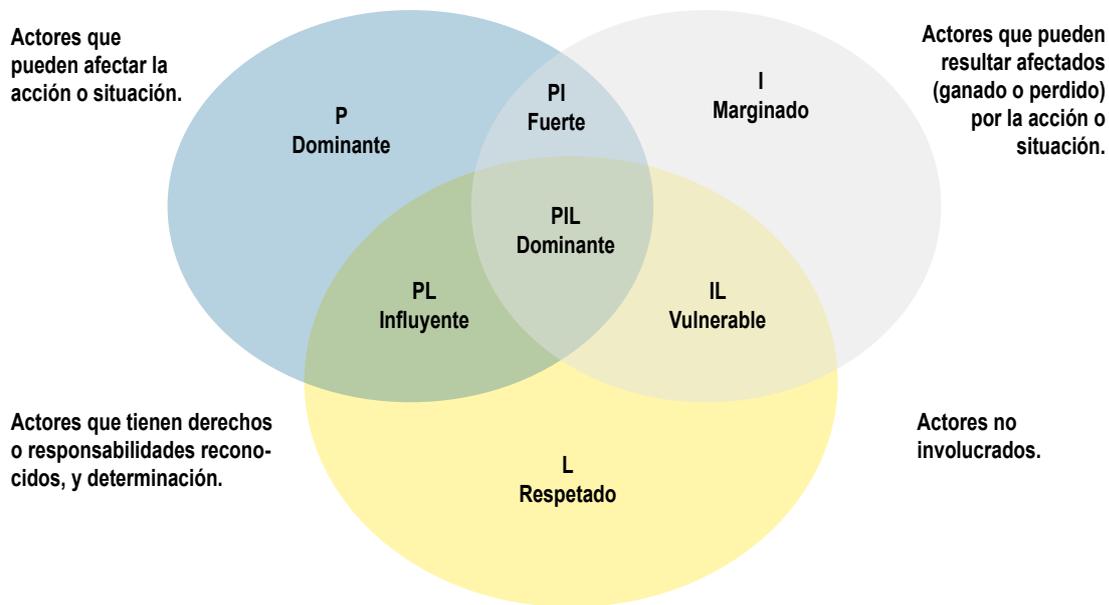
Una vez elaborados los perfiles se los puede ubicar gráficamente en un diagrama de Venn (ver gráfico):

- Los actores que reciban una calificación alta en los tres criterios (PIL), son los que deberían ser aliados estratégicos de la iniciativa o del desarrollo regional.

- Los que reciben una calificación alta en dos criterios son actores fuertes (PI), influyentes (PL) o vulnerables (IL). Los actores fuertes o influyentes son actores a los que debemos mantener satisfechos e informados, buscando espacios de diálogo y en lo posible alianzas. Los actores vulnerables, generalmente actores sociales sin mucho poder, son aliados naturales de las iniciativas porque son actores reconocidos en el territorio y están interesados en las propuestas; se los debe mantener muy bien informados.
- Finalmente, los actores que sólo reciben calificación alta en un criterio, pueden ser dominantes (P), marginados (I) o respetados (L). En el caso de los actores dominantes, debemos buscar la manera de mantenerlos satisfechos con el desarrollo de nuestras propuestas, informando y negociando de manera constante; en el caso de los actores respetados, no serán una prioridad para nuestras acciones; con los actores marginados se pueden desarrollar algunas acciones puntuales dado su interés por el desarrollo de nuestras propuestas.

P = Poder  
I = Interés  
L = Legitimidad

Gráfico 1: Diagrama de Venn para clasificación de actores



Fuente: Elaboración propia.



### 3. DETERMINACIÓN DE ALIADOS ESTRATÉGICOS

Los resultados del análisis del que estamos hablando son fundamentales para identificar: aliados estratégicos, actores con los que se debe mantener una relación cercana a fin de convertirlos en aliados estratégicos, y actores a los que se debe mantener satisfechos, de ma-

nera que no vuelquen su poder en contra de la propuesta de desarrollo que se quiere realizar.

Los actores que quedan fuera de estas categorías no son importantes para nosotros, como se observa en el cuadro siguiente.

Cuadro 6: Identificación de aliados y de estrategias de relacionamiento con los actores

Calificación de poder por actor	Calificación de interés por actor		
	Territorio	Bajo	Medio
Bajo	X	X	X
Medio	X	Mantener informado	Mantener informado
Alto	X	Mantener satisfecho	<b>Aliado estratégico</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se ve, este cuadro no sólo nos brinda información sobre quiénes debieran ser nuestros aliados estratégicos, sino también sobre

qué tipo de estrategias deberíamos desarrollar para cada actor relevante. Y nos indica cuáles actores no son relevantes para nuestro trabajo.



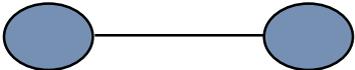
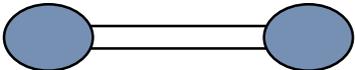
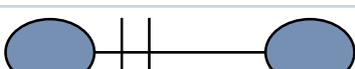
## 4. ANÁLISIS DE LAS RELACIONES DE LOS ACTORES

Finalmente debemos afinar las estrategias que se debe seguir con los actores identificados, de acuerdo a sus relaciones, que se sugiere graficar a fin de contar con un instrumento más fácil de analizar.

Lo primero que se hace para ellos es determinar los símbolos que representan las relaciones, como se observa a continuación:

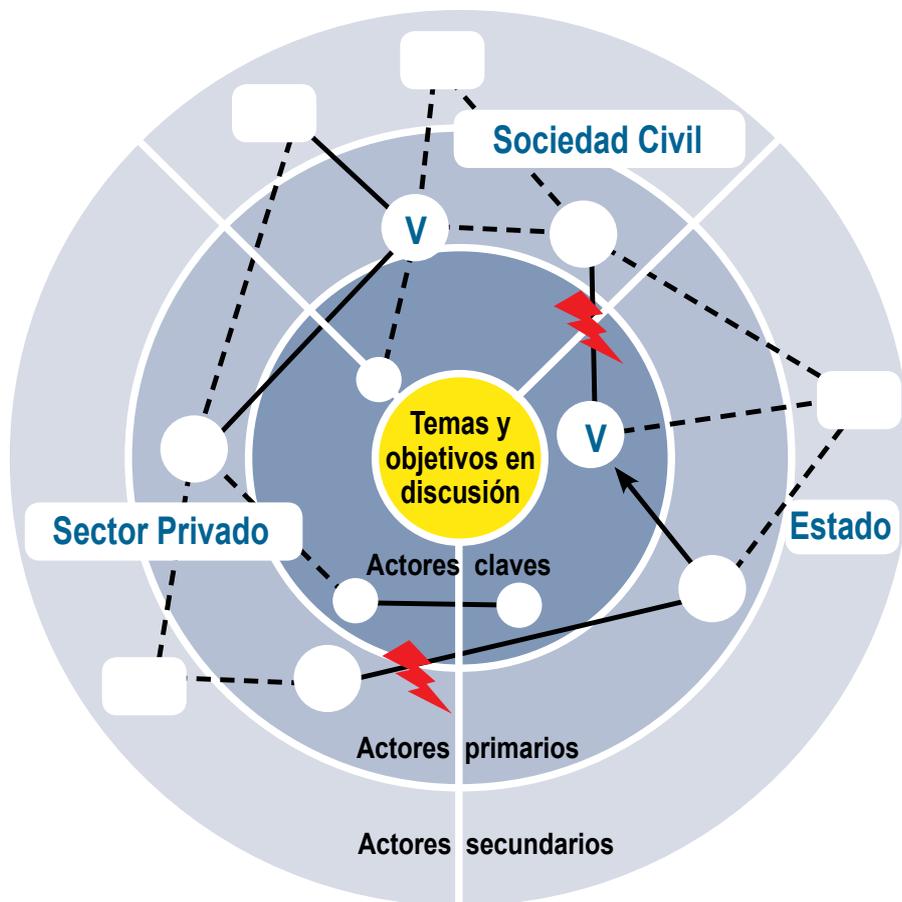
Una vez definidos los símbolos a utilizar, debemos usarlos para graficar las relaciones entre los actores que consideremos estratégicos y relevantes. A los más poderosos los dibujaremos de mayor tamaño.

Cuadro 7: Análisis de las relaciones de actores

Posibles símbolos a utilizar en un mapeo de actores	
	Círculo: partes involucradas/actores Tamaño: poder del actor
	Línea directa: relación cercana
	Línea doble: muy buena relación, alianzas
	Línea en puntos: vínculo débil, informal o intermitente
	Flecha: dirección predominante de la influencia o actividad
	Línea zigzag: pelea, conflicto. Rayos: eventos graves
	Línea cortada: relación interrumpida
	Rectángulo: representa a las partes externas o terceras partes

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2: Análisis de relaciones entre actores



Fuente: Propuesta de símbolos extraída de Instrumento de análisis y transformación de conflictos "Do no harm", COSUDE.

La gráfica de arriba muestra una forma de exponer las relaciones entre actores (sector privado, sociedad civil y entidades estatales). En los círculos se ordenan los actores dependiendo de su importancia (los actores estratégicos deben ir en el círculo interior, los apoyos en el exterior). El tamaño de los círculos muestra el poder de cada actor. La "v" en los círculos quiere decir que ese actor tiene posibilidad de vetar algunas decisiones.

# REFERENCIAS

I) [http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder#Stakeholders\\_en\\_gesti.C3.B3n\\_de\\_proyectos](http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder#Stakeholders_en_gesti.C3.B3n_de_proyectos)



II) Padep – GTZ. Proceso de planificación – acción. Cartilla # 4: Mapeo de actores. La Paz – Bolivia.

III) Jacques Chevalier, SAS2 1.0: Análisis Social CLIP, en Sistemas de Análisis Social2 1.0, <http://www-sas-pm.com>.

IV) Propuesta de símbolos extraída de Instrumento de análisis y transformación de conflictos “Do no harm”, COSUDE.

V) Capacity Works, The Management Model for Sustainable Development, GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit), 2011.



## **PUBLICACIONES DE LA SERIE: HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN TERRITORIAL SUPRAMUNICIPAL**

### **Componente 1: Proyectos supramunicipales concertados y concurrentes**

- Guía para la gestión, protección y conservación de fuentes de agua y áreas de recarga hídrica. Experiencias de las mancomunidades de municipios
- Área de Reserva Natural de Agua (ARENA), una medida de adaptación al cambio climático. Guía Práctica de implementación
- Guía simplificada de evaluación del suelo y manejo sostenible de la tierra para una agricultura en laderas
- Manual para plantaciones forestales en la zona andina de Bolivia
- Guía para la conformación de Sistemas Municipales de Alerta Temprana
- Escuelas de campo para agricultores con enfoque de adaptación al cambio climático
- Metodología de Satisfacción al Cliente. Evaluación desde los beneficiarios

### **Componente 2: Desarrollo de capacidades**

- Plan de Desarrollo de Capacidades y Plan Estratégico Institucional
- Principales aspectos impositivos y normativos vigentes en Bolivia (Resumen didáctico para el área administrativa – financiera de las mancomunidades socias)
- Evaluando la sensibilidad al género y la equidad social
- La facilitación
- Guía de liderazgo y negociación
- Comunicación y Gestión del Conocimiento

### **Componente 3: Procesos y Mecanismos de Concertación**

- Mapeo de actores
- Elaboración de Agendas de Responsabilidad Compartida para espacios de concertación público-privados
- Guía para la gestión de proyectos en situaciones de conflicto

### **Componente 4: Articulación entre niveles del Estado**

- Pautas para celebrar acuerdos intergubernativos en gestión del agua
- Plataformas de concurrencia y concertación

### **Componente 5: Incidencia en Política Públicas**

- Orientaciones para la incidencia en Políticas Públicas Locales

[www.cosude.org.bo](http://www.cosude.org.bo)  
[www.helvetas.org/bolivia](http://www.helvetas.org/bolivia)