

Instrumento 1

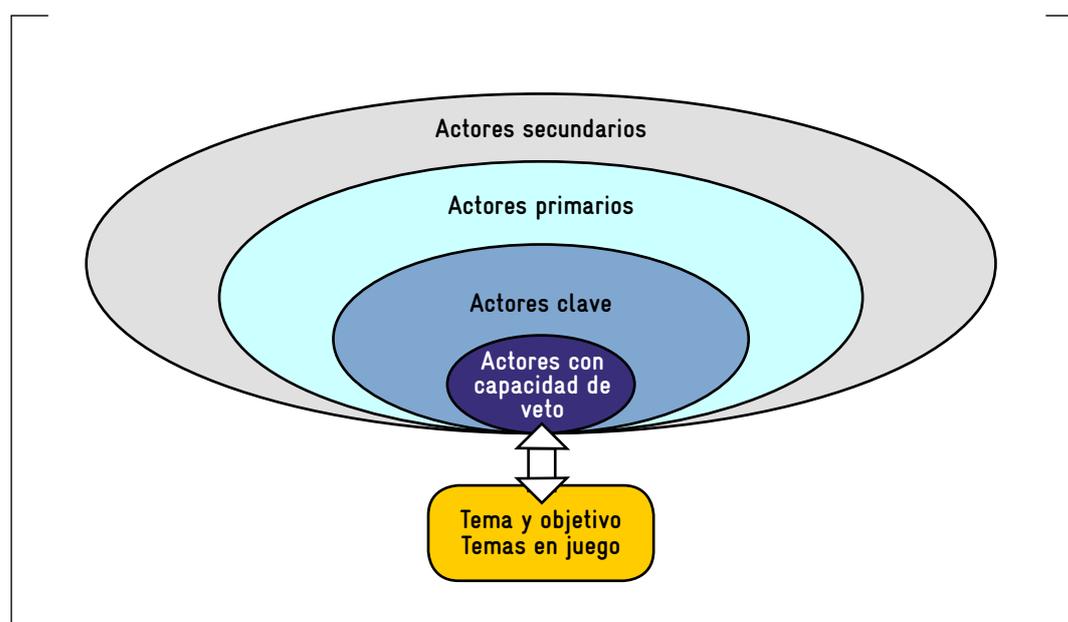
Mapa de actores

C

1. Objeto

Los actores¹ con intereses al menos potenciales respecto de un tema² y un objetivo de cambio³ en un proyecto o programa suelen denominarse partes interesadas (*stakeholders*). Estos actores tienen un cierto interés en un tema que desean defender y que no desean perder en ningún caso. Gracias a sus recursos materiales, su posición y su acervo de conocimientos, disponen de cierta capacidad de influencia. Ejercen ésta considerablemente sobre la concepción, planificación y ejecución de un proyecto o programa.

Suelen denominarse partes interesadas (*stakeholders*) primarias a los actores directamente afectados por el proyecto o programa. Puede tratarse tanto de beneficiarios del mismo como de actores que aspiran a incrementar su poder y sus privilegios o que podrían resultar perjudicados en tal sentido o de alguna otra manera. Por ejemplo, actores que se verían obligados a reasentarse en otro lugar.



Los actores secundarios (*secondary stakeholders*) son aquéllos que sólo participan en forma mediata o temporal en un proyecto o programa. Por ejemplo: organizaciones intermediarias prestadoras de servicios.

¹ El concepto de actores se aplica a todos los grupos colectivos públicos y privados en una sociedad - unidos por necesidades o valores comunes – que actúan en tanto grupos organizados. El concepto de parte interesada (en inglés: stakeholder) se aplica a aquellos actores que tienen intereses propios con respecto a un proyecto o programa.

² El tema se refiere al sector, por ejemplo gestión de cuencas hidrográficas, gestión de finanzas públicas, planificación presupuestaria y obligación de rendición de cuentas.

³ El objetivo de cambio se refiere a un cambio de situación proyectado a medio plazo, que se interpreta y califica en relación con actores específicos.

Se denomina actores clave o centrales (*key stakeholders*) a los actores que pueden influir significativamente sobre un proyecto o programa debido a sus capacidades, sus conocimientos y/o su posición de poder. Los actores clave son aquellos cuyo apoyo o participación suele resultar indispensable para que un proyecto o programa alcance los resultados esperados. También se refiere a aquellos cuya oposición puede bloquear al proyecto o programa (en este caso se les conoce como actores con capacidad de veto o *veto players* en inglés). Cuanto más fuerte e influyente el actor, tanto más se inclinará a verse a sí mismo como único involucrado y a asumir la representación de otros actores o excluirlos. Esto significa que - en el proceso de negociar su participación - los actores no sólo se posicionan en base a su relación con el tema, su posición institucional o sus recursos, sino que también proporcionan información clave sobre sí mismos cuando influyen sobre la participación de otros actores.

Un mapa de actores identifica a los actores importantes y sus vinculaciones, y representa este panorama en forma gráfica. Aparte de los actores directamente involucrados (*key stakeholders*), también se incluye a aquellos relacionados con los involucrados directos o que ejercen influencia sobre ellos (actores primarios y secundarios; en inglés: *primary and secondary stakeholders*).

Esta representación gráfica nos proporciona una visión de conjunto del campo de actores. Permite formular planteamientos iniciales e hipótesis con respecto al diferente grado de influencia de los actores sobre el tema y el objetivo de cambio del proyecto o programa, así como con respecto a los vínculos y las interdependencias entre los actores. El mapa nos permite sacar conclusiones sobre las alianzas o las relaciones problemáticas entre actores. La discusión basada en dicho mapa puede ayudar a plantear opciones estratégicas o hipótesis de resultados específicas por actores.

Por lo general, el mapa de actores también revela vacíos de información y deficiencias en la participación (espacios en blanco). Señala cuáles son los actores y los vínculos entre actores sobre los que sabemos muy poco o nada y que, por lo tanto, requieren de información adicional. Además, pone de manifiesto cuáles son los actores que debemos involucrar necesariamente en el proyecto o programa. El mapa también corrige las suposiciones apresuradas sobre actores individuales y aclara el entramado de relaciones. Los actores supuestamente importantes se relativizan cuando se les posiciona dentro del contexto de los demás. Los actores aparentemente intrascendentes se sitúan de pronto en un lugar preferencial.

A fin de elaborar un mapa de actores informativo, se deben respetar tres puntos:

(i) Definición y limitación del ámbito de validez

La representación gráfica debería basarse en un planteamiento claramente definido, a fin de restringir el número de actores y garantizar la claridad. La cuestión clave es: ¿De qué tema u objetivo de cambio se trata?

(ii) Definición del momento y la periodicidad

Los actores forman un sistema dinámico de interdependencias. Este entramado de relaciones puede cambiar rápidamente. Por ello, es importante fijar el momento en el que se llevará a cabo este análisis de las vinculaciones entre los actores. La cuestión clave es: ¿En qué momento vamos a elaborar el mapa de actores y cuándo lo actualizaremos?

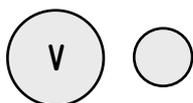
(iii) Separación de perspectivas

Cada actor tiene su propia perspectiva. Por lo tanto, un mapa de actores sólo representa la perspectiva de las personas o grupos que participan en su elaboración. Las cuestiones clave son: ¿A quién queremos convocar para la elaboración del mapa de actores? ¿Qué mapas de actores deseamos comparar?

2. Procedimiento

1. Identificación de actores, representación de actores individuales mediante círculos y cuadrados de distintos tamaños.

Elementos gráficos:



Los círculos representan a los actores clave y primarios, que ejercen una influencia directa sobre el proyecto o programa; el tamaño del círculo simboliza el grado de influencia en relación con el tema y el objetivo de cambio. La letra V señala que se trata de un actor con capacidad de veto (*veto player*).



Los cuadrados representan a los actores secundarios que no están directamente involucrados, pero que de todos modos ejercen una influencia (potencial).

2. Representación de los vínculos entre los actores (solidez del vínculo, alianzas, cooperación, conflictos, etc.) mediante líneas y flechas:

Elementos gráficos:



Las líneas continuas simbolizan vínculos estrechos relacionados con el intercambio de información, la frecuencia de los contactos, la coincidencia de intereses, la coordinación, la confianza mutua, etc.



Las líneas punteadas simbolizan los vínculos débiles o informales. Se agrega un signo de interrogación cuando el vínculo no ha sido aclarado.



Las líneas dobles representan alianzas y cooperaciones normadas contractual o institucionalmente.



Las flechas simbolizan la dirección de los vínculos dominantes.



Las líneas interrumpidas por un relámpago representan las tensiones en la vinculación, la contraposición de intereses y las relaciones conflictivas.



Las líneas transversales simbolizan los vínculos interrumpidos o destruidos.

3. Dos ejemplos para la visualización:

3.1 Cebolla: Tiene la ventaja de que los actores se pueden asignar primero a los tres sectores: (i) sector público (Estado), (ii) sociedad civil, (iii) sector privado.

3.2 Arco iris: Tiene la ventaja de que el panorama resulta más claro. La asignación a los tres sectores puede representarse también mediante tres arco iris. Con esto se genera una arquitectura de red y puede plantearse explícitamente la pregunta sobre los puntos de intersección entre los sectores.

