

# El mapeo de actores claves

Una herramienta al servicio de la Evaluación Participativa



**ESTEBAN TAPELLA**

Documento de trabajo  
para EvalParticipativa  
Número 1, Junio de 2023



**PETAS**

PROGRAMA DE ESTUDIOS DEL  
TRABAJO, EL AMBIENTE Y LA SOCIEDAD

Tapella, Esteban

El mapeo de actores claves: una herramienta al servicio de la Evaluación Participativa / Esteban Tapella; diagramado por María Clara Graffigna; ilustrado por Ana Clara Bustelo. - 1a ed. - Rivadavia: Esteban Tapella, 2023.

Libro digital, DOC (PDF). Documento de trabajo para EvalParticipativa. N°1, Junio de 2023.

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-631-00-0704-5

1. Participación Ciudadana. 2. Actores Sociales. 3. Evaluaciones. I. Graffigna, M.C. II. Bustelo, A. C. III. Título.

CDD 323.042

## EL MAPEO DE ACTORES CLAVES: UNA HERRAMIENTA AL SERVICIO DE LA EVALUACIÓN PARTICIPATIVA

Autor: Esteban Tapella

Diseño: María Clara Graffigna

Ilustraciones: Ana Clara Bustelo

Esta publicación es el resultado del proyecto "Fortalecimiento de la teoría y práctica de la Evaluación Participativa en América Latina y el Caribe: generación de una comunidad de práctica y aprendizaje", desarrollado entre el Programa de Estudios del Trabajo, el Ambiente y la Sociedad (PETAS), Instituto de Investigaciones Socioeconómicas, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nacional de San Juan (Argentina) y el proyecto Focelac+ para el fomento de capacidades y articulación de actores de la evaluación en América Latina del Instituto Alemán de Evaluación para la Cooperación al Desarrollo (DEval).

Esta publicación contó con el apoyo de::



© Esteban Tapella

© Programa de Estudios del Trabajo, el Ambiente y la Sociedad

[www.petas-unsj.org](http://www.petas-unsj.org) / [www.evalparticipativa.net](http://www.evalparticipativa.net)

Instituto de Investigaciones Socioeconómicas

Facultad de Ciencias Sociales - UNSJ

Complejo Universitario 'Islas Malvinas'

Av. Ignacio de la Roza 590 (oeste)

Rivadavia - San Juan - Argentina.

CPA: J5402DCS

Email: [petas.unsj@gmail.com](mailto:petas.unsj@gmail.com)

Tel: +54 (264) 4231949

ISBN 978-631-00-0704-5 (PDF/electrónica)

Se permite la reproducción total o parcial, citando apropiadamente su fuente. 2023

# EL MAPEO DE ACTORES CLAVES

## UNA HERRAMIENTA AL SERVICIO DE LA EVALUACIÓN PARTICIPATIVA

por Esteban Tapella<sup>1</sup>

Durante los últimos quince años el discurso público en torno a políticas y programas de desarrollo ha enfatizado la necesidad de fortalecer el protagonismo de la sociedad civil en las intervenciones a ella dirigidas. Conceptos tales como 'participación', 'acompañamiento', 'perspectiva de los actores', entre otros, resultan cada vez más frecuentes. Esto se ve reflejado también en el campo de la evaluación, donde emergen distintos enfoques que buscan un mayor involucramiento de diferentes actores sociales, tales como



la *Evaluación Democrática*, la *Sistematización de Experiencias*, el *Cambio Más Significativo*, el *Enfoques Colaborativo en Evaluación* y -por supuesto- la *Evaluación Participativa*. Estos enfoques reflejan una nueva sensibilidad en el campo evaluativo: la de captar la perspectiva de los actores sociales a la hora de valorar o atribuir resultados e impactos a una determinada intervención.

Decimos que una Evaluación Participativa es aquella donde las partes involucradas en un programa o proyecto definen qué será evaluado, con qué objetivos, cuándo se hará, qué métodos de recolección y análisis de datos se usarán y cómo se comunicarán los resultados. Así pensada, una Evaluación Participativa busca favorecer la incorporación activa y consciente de los llamados *actores sociales claves* vinculados a la intervención evaluada. Pero, ¿quiénes son estos actores sociales claves? ¿cómo comprendemos sus interrelaciones y la de cada uno de ellos con el programa o proyecto? En este artículo intentaré dar respuesta a estas preguntas, introduciendo la técnica del Mapeo de Actores Claves (MAC), una herramienta que considero puede ser de gran utilidad en evaluaciones que se propongan la participación e inclusión social.

---

<sup>1</sup> Esteban Tapella estudió ciencias sociales, realizó una maestría en estudios del desarrollo y se doctoró en ecología humana. Se ha especializado en campos relacionados con el análisis socioeconómico en profundidad, metodologías de investigación cualitativas, cuantitativas y participativas, y elaboración de políticas y gestión de recursos humanos. Tiene amplia experiencia en evaluación de impacto, evaluación participativa, mapeo de actores claves, evaluación de la sostenibilidad y evaluación cualitativa. Es profesor e investigador de la Universidad Nacional de San Juan, donde dirige el Programa de Estudios del Trabajo, el Ambiente y la Sociedad ([www.petas-unsj.org](http://www.petas-unsj.org)). Es coordinador de la iniciativa EvalParticipativa, Comunidad de Práctica y Aprendizaje de Evaluación Participativa para América Latina y el Caribe ([www.evalparticipativa.net](http://www.evalparticipativa.net)). Sus publicaciones abordan temas como evaluación y análisis de políticas públicas, metodologías participativas y sustentabilidad del desarrollo. Ha realizado variadas consultorías internacionales en torno a enfoques participativos, evaluaciones orientadas al aprendizaje y el fortalecimiento de capacidades. Es fotógrafo documental ([www.estebantapella.com](http://www.estebantapella.com))

## 1.- ¿QUÉ ES EL MAPEO DE ACTORES CLAVES?

También conocido como mapas sociales o *sociogramas*, el MAC 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 (Gutiérrez, 2007). El MAC no solo consiste en elabo-



rar un listado de posibles actores de un territorio, sino conocer sus acciones y los objetivos del por qué están en el mismo y cuáles son sus perspectivas respecto a una intervención pasada o por venir (Ceballos, 2004).

El MAC es una metodología vinculada con la teoría de redes sociales. Esta herramienta descansa sobre el supuesto de que la realidad social se puede ver como si estuviera conformada por relaciones sociales donde participan actores sociales e instituciones sociales de diverso tipo. El abordaje de redes sociales se caracteriza por considerar que se puede pensar a la sociedad en términos de estructuras, las cuales se manifiestan por diferentes formas de relación entre actores (sean estos un grupo, una organización, un individuo o una institución). Los conjuntos de vínculos o de relaciones sociales forman redes y, según sea la posición que los distintos actores ocupan en dichas redes, van a definir sus valores, creencias y comportamientos.

El MAC es una herramienta metodológica de tipo 'estructural' que básicamente permite acceder de manera rápida a la trama de relaciones sociales dadas en una zona determinada y -para una evaluación- respecto de una intervención específica (Pozo Solís, 2007). Es una herramienta útil para abordar aspectos objetivos del comportamiento de diversos actores, expresados y/o visibilizados en la trama de relaciones que se construya sobre una realidad específica. Muchas de estas acciones y comportamientos responden a campos de relaciones entre posiciones históricamente producidas en el territorio. A la hora de comprender las posturas y acciones de diversos actores que se vinculan a una intervención, no basta con un simple listado de personas, grupos e instituciones. Es importante conocer sus acciones y la manera en la que se vinculan o son parte de una intervención. Así, con el uso de esta herramienta intentamos identificar acciones y poderes de los actores sociales más relevantes, mirando más allá del panorama superficial de roles de los diferentes actores: ¿quién presiona y por qué? ¿quién no es escuchado? ¿quiénes son los afines y quiénes los opuestos?, ¿qué capacidad de influenciar las acciones de otros tienen determinados actores?, ¿cuáles son más vulnerables?, etc.

En síntesis, puede decirse que el MAC, también conocido por otros autores como análisis de redes o *stakeholders analysis*, se basa en los siguientes supuestos (Gutiérrez, 2007):

- es posible pensar la sociedad en términos de estructuras,
- las estructuras sociales se manifiestan en forma de relaciones entre actores sociales (individuos, grupos, organizaciones, etc.),
- los conjuntos de vínculos o de relaciones sociales forman redes,
- los valores, creencias y comportamientos de los diferentes actores varían según sea la posición que ocupan en dichas redes,
- el principio de análisis de las redes o la construcción de mapas no son los individuos ni los grupos, sino las relaciones y las redes de relaciones. Los grupos surgen de las redes de relaciones y están cruzados por la pertenencia de sus miembros a distintas redes.

El MAC puede ser una herramienta al servicio de una evaluación o investigación social, en tanto nos permite situar la información recogida en función de dimensiones sociales, espaciales y temporales que ofrecen una perspectiva del campo como un todo. Los mapas pueden estar constituidos por relatos, rótulos, símbolos, fotografías, dibujos, flujogramas, organigramas, planos territoriales o una combinación de tales elementos.

## 2- ¿QUÉ ES UN ACTOR SOCIAL?

Para comprender el concepto de MAC es necesario entender también el concepto de actores sociales o *stakeholders* (en este caso vistos como sinónimos).

Los actores sociales pueden ser personas, grupos u organizaciones que tienen interés en un proyecto o programa. Los actores claves son usualmente considerados como aquellos que pueden influenciar significativamente (positiva o negativamente una intervención) o son muy importantes para que una situación se manifieste de determinada forma. Un actor social es alguien que tiene algo que ganar o algo que perder a partir de los resultados de una determinada intervención o de la acción de otros actores. Usualmente son considerados actores aquellos individuos, grupos o instituciones que son afectados o afectan el desarrollo de determinadas actividades, aquellos que poseen información, recursos, experiencia y alguna forma de poder para influenciar la acción de otros.



Es importante señalar que los actores sociales o *stakeholders* se identifican y definen en relación a una cuestión en particular, ya sea una intervención externa (un proyecto, una ley, una empresa que tiene presencia en un territorio, etc.) o un problema específico (falta de agua, desalojo de las tierras, etc.). Es decir, los actores no se los identifica o definen en forma independiente del contexto ("en el aire"), si no en función de un aspecto específico de la realidad, tópico o asunto sobre los cual la gente tiene una acción concreta (un "stake"). Hay diferentes formas de clasificar actores en un MAC. Esto depende de la intencionalidad y el alcance del estudio o el proyecto de intervención que se está desarrollando. Incluso, en un mismo proyecto, podrán identificarse a los actores de manera diferente según sea el interés o aspecto al que se hace referencia sobre la acción de ese determinado actor.

### 3. ¿PARA QUÉ SIRVE Y CUÁL ES EL ALCANCE DEL MAC?

El MAC es una herramienta que permite la identificación de los principales actores vinculados a un proyecto o programa, el análisis de sus intereses respecto del mismo, y la manera como cada uno de ellos puede afectar o afectó la viabilidad de un proyecto. Este instrumento ayuda a representar la realidad social en la que se va a intervenir o bien ya se ha intervenido, permitiendo conocer las relaciones entre actores en torno a la intervención, sus alianzas y conflictos, así como los 'portavoces' más representativos del conjunto.

Aun cuando su alcance es valorado, sobre todo en determinados momentos de una intervención o evaluación, es importante reconocer algunas limitaciones. Primero, en tanto herramienta de 'síntesis', el MAC puede generar una 'radiografía' superficial de la realidad. El esfuerzo de síntesis, si bien necesario, suele generalizar determinados aspectos, ocultando otros también importantes. En tal sentido, hay que tomar el MAC como una herramienta de abordaje más, pero no la única. La triangulación, la articulación con otras miradas y la combinación de herramientas diferentes pueden arrojar luz sobre estas limitaciones.

Segundo, hay que destacar que la realidad es cambiante, y que el rol y funciones de determinados actores pueden modificarse, ya sea por la presencia de nuevos actores, por cambios en el contexto o simplemente por cambios en los propios actores. En tal sentido, es necesario asumir que el mapeo que hacemos en un determinado momento es

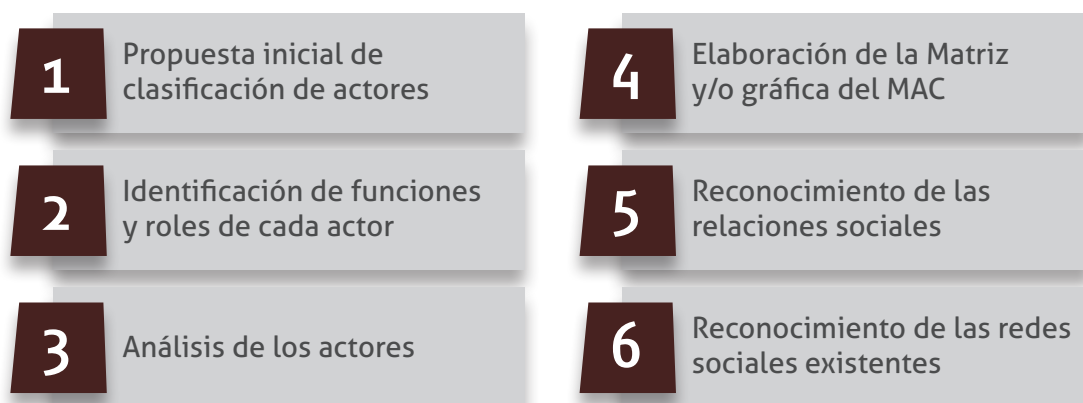


válido para ese momento, por lo que es necesario actualizarlo con frecuencia, incluyendo la mayor cantidad y diversidad de miradas.

Finalmente, el reunir actores en grupos o '*clusters*' puede llevarnos a pensar que todas las partes de ese grupo funcionan al unísono, y no necesariamente es así. Nunca se debe asumir que todos los actores dentro de una categoría son homogéneos en sus percepciones. Dichas percepciones dependen de muchos factores, los cuales requieren ser abordados con profundidad. Cada situación debe ser considerada en su contexto y analizada detalladamente, sin generar conclusiones apresuradas sobre las probables posiciones que las distintas partes interesadas han tomado o podrían tomar. Es necesario reconocer estas limitaciones, para utilizar el MAC en su justa medida.

#### 4. ¿CÓMO HACER UN MAC?

Para realizar un MAC existen diferentes modalidades. Sobre la base de mi experiencia personal<sup>1</sup>, comparto una de las formas en que ha resultado útil en el campo de la evaluación participativa. La misma consta de 6 pasos.



##### Paso 1. Propuesta inicial de clasificación de actores

Una característica esencial de la evaluación participativa es que quien toma las principales decisiones durante todo el proceso de evaluación es un equipo plural de actores. Asumimos que, a la hora de utilizar el MAC, el equipo de evaluación ya se ha conformado. Por lo general, se trata de un equipo pequeño, ejecutivo, integrado por personas que tengan información sobre las actividades del programa o proyecto a evaluar, que hayan estado directamente involucradas y -sobre todo- que dispongan de tiempo para ser parte del proceso.

<sup>1</sup> Otros casos y ejemplos pueden accederse en mi [tesis doctoral](#), una investigación evaluativa en torno al acceso a servicios ecosistémicos en el oeste de Córdoba, Argentina (véase capítulos 5, 6 y 7).



Como sabemos, en una evaluación, no pueden participar todos/as. Entonces, es necesario identificar aquellas organizaciones, grupos o personas que podrían ser más relevantes en función de la intervención, ya sea porque son usuarios/beneficiarios, personal de apoyo o representantes de instituciones que tuvieron algún vínculo con el programa o proyecto. Este primer paso consiste en listar preliminarmente este grupo de actores claves a tener en cuenta en la evaluación.

¿Cómo hacerlo? Es importante identificar pequeños grupos de informantes con diferentes perspectivas y experiencias. Una lluvia de ideas o listado generalista inicial puede ayudar a identificar este primer grupo de actores. Luego, podemos avanzar en clasificar por grupos o subgrupos para reconocer y contactar aquellos más importantes para el propósito de la evaluación. Dependiendo el tipo de intervención y alcance de la evaluación, estos podrían ser: instituciones públicas (nacional, provincial o local) con incidencia en la zona, instituciones privadas, empresas, organizaciones sin fines de lucro, organizaciones sociales, entidades religiosas, profesionales vinculados temáticamente con programa o proyecto, etc. No hay recetas, cada caso es diferente. Puedes encontrar varias experiencias en la [web](#) de EvalParticipativa, cada una con una identificación de actores singular, realizadas en función del tipo de intervención y alcance de la evaluación.

## **Paso 2. Identificación de funciones y roles de cada actor**

En este momento avanzamos un poco más. Ahora intentaremos caracterizar el rol o papel que cada grupo de actores identificado tiene o tuvo respecto de la intervención. Es importante reconocer las principales funciones de los actores respecto del programa o proyecto. Intentaremos identificar posibles disputas, así como alianzas interinstitucionales en relación con la intervención. Es importante identificar diferentes roles y grados de poder o responsabilidad al interno de una organización, así como distintas estrategias y acciones de las organizaciones sociales, las ONGs y otras entidades que hayamos visualizado como relevantes para la evaluación.

## **Paso 3. Análisis de los actores**

Este tercer paso del MAC realiza un análisis cualitativo de los diferentes actores respecto de la intervención evaluada. Aquí se pueden construir diferentes categorías, según sea el tipo de intervención y el propósito de la evaluación. A modo de ejemplo, tomamos el caso de la evaluación participativa del Programa de Conservación de Biodiversidad, el cual se desarrolló en la zona de influencia de cuatro áreas protegidas de Argentina bajo el auspicio de la Administración de Parques Nacionales.

Este programa tenía dispositivos de promoción y apoyo a iniciativas implementadas por pequeños productores que adoptaban pautas de manejo sustentable de los ecosistemas.

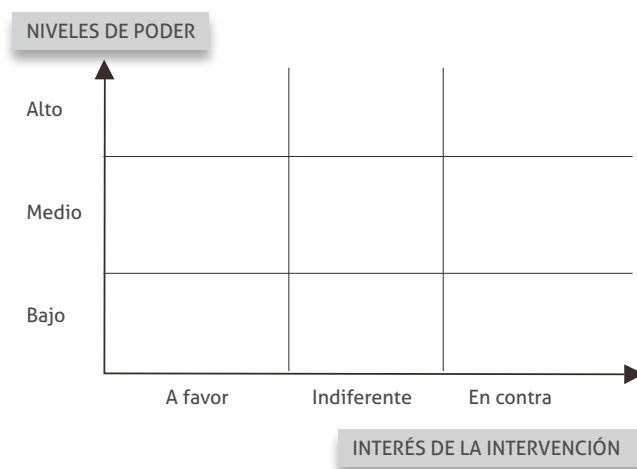


Al mismo tiempo, tenía mecanismos de restricción de determinadas actividades consideradas no sustentables, impidiendo y sancionando el desarrollo de las mismas. Sobre este caso, una intervención que claramente podía enfrentar posiciones 'encontradas', el análisis de los actores se hizo sobre dos categorías. La primera de ellas hacía referencia a las relaciones predominantes entre los actores, con énfasis en el nivel de interés. Así, se agrupó a los actores según se visualizaban como: (1) a favor de la intervención (predominan relaciones de confianza y colaboración mutua), (2) indecisos o indiferente o (3) en contra de la intervención (predominan relaciones de conflicto con el programa o proyecto). La segunda categoría tuvo que ver con el nivel de poder o influencia que determinados actores o la propia intervención tenían respecto de otros actores. En este caso se subcategorizó de la siguiente manera: (1) alto poder (tiene gran influencia sobre los demás), (2) poder medio (la influencia sobre los demás es relativa) o (3) bajo poder (no tiene influencia sobre los demás). Esto permitía convocar a diferentes actores, según su posición respecto del programa y la capacidad de agencia o incidencia de cada grupo de actores.

#### Paso 4. Elaboración de la Matriz y/o gráfica del MAC

Así como los mapas son representaciones gráficas y abstractas de una zona o región, que permite ubicar lugares, hallar distancias, identificar rutas y reconocer la distribución de diversos elementos, un MAC permite graficar actores claves respecto de una intervención. Este paso complementa lo realizado en el paso anterior, y busca graficar y/o colocar en una tabla de doble entrada a los actores identificados según su grado de poder (alto, medio, bajo) y su posición respecto a la propuesta de intervención (a favor, indiferentes y opuestos). Esto se puede hacer mediante la discusión entre los participantes que integran el equipo de evaluación, y puede ajustarse durante el proceso de la misma, según se observe con más claridad el papel que cada actor juega en la intervención.

En la gráfica siguiente se ilustra cómo podrían ubicarse los actores identificados según el interés que tengan respecto de la intervención y el grado de poder para incidir en ella. Dentro del amplio rango de posibilidades, es particularmente importante identificar aquellos actores que tengan medio o alto poder de incidencia, ya sea que se encuentren a favor o en contra de la intervención.



La tabla siguiente ilustra otra forma de graficar el MAC.

GRUPO DE ACTORES SOCIALES	ACTOR	ROL EN EL PROYECTO	RELACIÓN PREDOMINANTE	JERARQUIZACIÓN DE SU PODER
Clasificación de los diferentes actores sociales en un espacio preciso	Conjunto de personas, grupos o instituciones con intereses específicos que se vinculan con una intervención	Funciones que desempeña cada actor y el objetivo que persigue con su accionar	Se define como las relaciones de afinidad (confianza) frente a los opuestos (conflicto)  1. a favor 2. indiferente 3. en contra	Capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones  1. alto 2. medio 3. bajo

## Paso 5. Reconocimiento de las relaciones sociales

Este paso puede resultar de gran relevancia para comprender programas o proyectos cuya intervención supone una clara articulación de actores (beneficiarios, organizaciones sociales o de base, entidades intermedias o locales y otras instituciones que pueden funcionar como contrapartes de dicha intervención), identificando y analizando el tipo de relaciones que puede existir entre ellos. Por ejemplo, relación fuerte de coordinación y trabajo conjunto, relación débil con poca o casi ninguna coordinación, relación de conflicto, entre otras múltiples posibilidades.

## Paso 6. Reconocimiento de las redes sociales existentes

Reconocer las redes sociales existentes en un contexto específico en torno a una intervención no sólo nos ayuda a comprender los logros, dificultades, alcances y limitaciones de la misma, sino que permite sugerir a modo de recomendación una serie de decisiones o acciones que habría que tomar para mejorar el programa o proyecto. Por ejemplo, se puede identificar redes sociales que coordinan actividades en común, grupos que presentan relaciones que requieren ser fortalecidos, y aquellos que presentan relaciones de conflicto que es necesario atender. Al comprender las redes, es posible sugerir estrategias para mejorar o consolidar aquellas que ya funcionan correctamente, así como fortalecer las relaciones entre los grupos que presentan relaciones débiles.

## 5- ¿CÓMO CLASIFICAR LOS ACTORES SOCIALES CLAVES?

El MAC puede ayudar también a una clasificación inicial de los actores en el territorio de la intervención, y -por supuesto- de la evaluación. Hay muchas formas de clasificar a los

actores. Una forma de hacerlo es siguiendo el 'modelo' de Ceballos (2004), quien define 5 criterios de clasificación, con sus respectivas categorías, como se ilustra en la siguiente tabla.

CRITERIO DE CLASIFICACIÓN	CATEGORÍAS DE ACTORES CLAVES
EN FUNCIÓN DE LA NATURALEZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gobierno Central: formado por empresas públicas o instituciones de gobierno, incluyendo poder ejecutivo, legislativo y judicial.</li> <li>○ Gobierno Local: el foco está puesto en el área municipal, donde es posible a su vez identificar diferentes actores (intendencia, concejo deliberante, funcionarios locales, etc.).</li> <li>○ Sociedad Civil: acá se incluye a grandes rasgos diferentes organismos de la sociedad que podría ser agrupados en función de roles y acciones comunes.</li> <li>○ Cooperación Internacional: se refiere a agencias de cooperación con representación en el territorio (región, departamento, municipio) o por su participación en programas y proyectos de desarrollo, asistencia técnica o asistencia financiera</li> </ul>
EN FUNCIÓN DEL PERFIL Y NIVEL DE DECISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Políticos: pueden ser funcionarios, pero se refiere básicamente a candidatos con capacidad de influenciar sobre otros actores y el contexto.</li> <li>○ Autoridades: las autoridades locales, provinciales o nacionales que actúan en representación del Estado y sus dependencias, así como en las instituciones creadas en la Constitución o leyes específicas.</li> <li>○ Partidos Políticos: cada contexto y región tendrá diferentes agrupaciones, frentes y partidos políticos a considerar.</li> <li>○ Funcionarios: se refiere a funcionarios de diferente nivel, no sólo las autoridades o directivos, sino también técnicos, consultores, etc.</li> </ul>
EN FUNCION DEL NIVEL DE PRESENCIA Y PERMANENCIA EN LA ZONA	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nacional</li> <li>○ Temporal (por ejemplo, determinados proyectos)</li> <li>○ Local</li> <li>○ Permanente (como delegaciones o reparticiones estables en la zona)</li> </ul>

CRITERIO DE CLASIFICACIÓN	CATEGORÍAS DE ACTORES CLAVES
SEGÚN LA DISTRIBUCIÓN DE LOS ACTORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Delegaciones gubernamentales u organismos de gobierno (Centralizadas, Semi-autónoma y Autónomas)</li> <li>○ Organizaciones No Gubernamentales (Fundaciones, Asociaciones, Cooperativas, Consejos u Organizaciones vecinales, Consorcios, etc.)</li> <li>○ Centros educativos (primarios, secundarios o de educación media o superior), Centros de educación especial, Centros privados de educación.</li> <li>○ Programas y Proyectos (de cooperación internacional, nacionales y sectoriales o locales)</li> <li>○ Centros religiosos (Iglesias y Congregaciones)</li> <li>○ Empresa privada</li> </ul>
SEGÚN OTROS ASPECTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Competencia (reguladas Jurídicamente o no);</li> <li>○ Nivel de legitimidad (formal o real);</li> <li>○ Capacidades institucionales (análisis de fortalezas y debilidades de cada entidad);</li> <li>○ Expectativas e intereses de los actores</li> <li>○ Personas individuales de relevancia estratégica</li> </ul>

## 6- EL MAC EN DOS EJEMPLOS

A modo ilustrativo se comparten dos ejemplos, con sus respectivos análisis.

### **Ejemplo 1. Mapa de Actores Claves construido durante la realización del Diagnóstico Asociativo en el barrio de San Agustín (Palomeras), de Madrid (1994)**

Este caso ha sido tomado de López et al. (1995). Acá, el MAC se ha realizado en torno a los aspectos asociativos del Barrio, donde aparecen el referente del poder local (Ayuntamiento, Comunidad Autónoma) y dos conjuntos denominados “nebulosas”, espacios densos que contienen una variedad de grupos estrechamente relacionados que les proporciona homogeneidad (ver gráfica en la próxima página).

Las relaciones verticales de estos dos conjuntos son distintas: en el caso del grupo centrado en la Asociación de Vecinos se mantiene un diálogo estable (también crítico) con el poder local y hacia la base social, conecta sobre todo con los adultos. Otro actor, con el

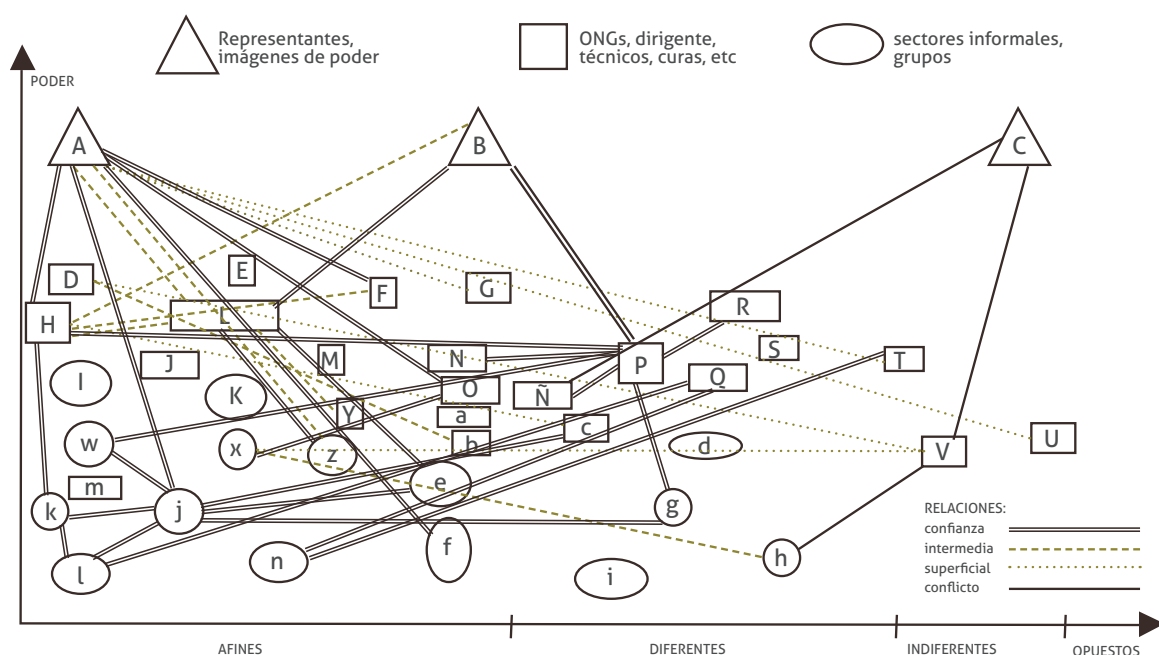
que la Asociación mantiene buenas relaciones es la Parroquia, con una tradición progresista y combativa en el barrio. El otro conjunto, centrado en el Centro Cultural, mantiene con la administración escasos contactos y, cuando existen, son conflictivos; mirando hacia la base se entienden mejor con los jóvenes del barrio. Entre estos dos espacios asociativos existe un conflicto que arranca de años atrás, cuando un grupo de miembros de la Asociación de Vecinos (sobre todo jóvenes) se negó a abandonar unos locales de la Comunidad Autónoma, que habían sido ocupados y que iban a ser rehabilitados. Ante esta discrepancia interna y los enfrentamientos posteriores, el grupo original se escindió en los dos que aparecen en el mapa, cada uno con su coherencia interna y con estilos diferentes de cara al barrio, pero manteniendo un conflicto de contenidos más complejos que la sola escisión originaria.

El mapa de relaciones fue expuesto en las reuniones de “devolución” con todos aquellos grupos que habían servido de informadores. A pesar de su apariencia complicada, una vez expuesta la lógica con la que se había elaborado, este gráfico se comprendió sin dificultad, se manifestaron sus limitaciones y se reformuló. A pesar de todo mantiene las limitaciones ya mencionadas: es parcial (sólo muestra una parte de la realidad en un momento concreto) y es estático (deja de tener validez en cuanto deja de reformularse).

**Ejemplo 2. Mapeo de actores realizado en el marco del Proyecto de Desarrollo Local de la zona de Villa del Rosario, Departamento de Lavalleja, Uruguay. Red de Desarrollo Local Villa del Rosario.**

Este caso ha sido tomado de Guedes (2004). Acá, la instancia del mapeo propiamente dicha fue un taller antes de comenzar la intervención, en el cual participaron cinco actores locales que por su amplio conocimiento de la zona fueron tomados como “informantes calificados” para la construcción del sociograma.

Para realizar este mapeo se siguieron las categorías sugeridas por Gutiérrez (2007) (ver punto 6 de este documento), tales como: (a) relaciones predominantes, (b) densidad de relaciones, (c) observación de elementos estratégicos, (d) conflictos o rupturas de red, y (e) puentes locales.



En el marco de las relaciones predominantes, se observa un predominio de relaciones afines, pero una mayor incidencia de relaciones antagónicas. También se observa el predominio de relaciones de los centros de poder con el resto de los actores del sociograma, lo cual permite analizar las relaciones entre los distintos niveles de poder. En el MAC

se observa que el antagonismo es uno de los puntos más conflictivos dado por el tipo de relaciones predominantes y por su ubicación frente a la intervención. Además, se analizaron las relaciones existentes entre los distintos centros de poder y las relaciones predominantes entre los actores de más bajo poderío en el sociograma. Las relaciones que se establecen entre los centros de poder son relaciones de afinidad, A-B (confianza); B-C (intermedia). En los niveles más bajos del sociograma (menos poder) se produce un corte entre las relaciones predominantes en los estratos de mayor afinidad (afines y diferentes) y las presentes en los estratos de menor afinidad (antagónicos); identificándose relaciones de afinidad y antagónicas respectivamente.

En cuanto densidad de relaciones, se ve a simple vista una gran densidad de relaciones existentes en los estratos más afines al proceso, y escasa densidad de relaciones en los estratos más antagónicos (sin mencionar el tipo de relaciones existentes).

En cuanto a los elementos estratégicos, se identifican los siguientes actores:

A: por ser uno de los centros de poder y el actor con mayor cantidad de relaciones (principalmente relaciones de afinidad) es uno de los elementos estratégicos para la intervención. En este caso A es una institución muy respetada en la zona por los servicios que presta a la población y por lo tanto tiene una gran convocatoria.

P: por su rol social en la zona, es otro elemento identificado como estrategia de esta red. Las relaciones de este actor son relaciones de afinidad (de confianza), y se establecen principalmente con los actores sociales de menor poder en el mapeo por ser estos los demandantes y beneficiarios del servicio.

H: es el único técnico actuante en esta zona, y es el encargado del asesoramiento técnico de los distintos grupos de productores que aparecen en el mapeo. Por este hecho y por las relaciones de afinidad que tiene con los centros de poder afines a la intervención y otras instituciones, tiene el potencial de articulación de la red que va a ser de vital importancia en el proceso de desarrollo de la zona.

En cuanto a los conflictos o ruptura de red, se identifican los siguientes actores claves:

C: es el punto más conflictivo de la red por el poder que presenta el mismo y porque las relaciones que presenta son principalmente relaciones antagónicas. Vale destacar también la relación conflictiva que presenta con el elemento V el cual es un actor identificado también como indiferente a la intervención.

V: es otro de los puntos de ruptura de red, todas las relaciones que presenta son relaciones antagónicas incluso conflictivas con los mismos actores de apoyo a la institución.



U: es una agrupación que fue identificada como completamente opuesta a todo proceso de desarrollo zonal, aparte de ser un actor que casi no presenta relaciones a no ser la relación que presenta con el elemento A que es una relación superficial.

En cuanto a los puentes locales, se puede destacar:

B: ya que es la única institución dentro del sociograma que se vincula por medio de una relación de afinidad al elemento C (principal punto conflictivo del mapeo).

El otro puente local es la relación antagónica (superficial) que comunica e integra a la red al elemento U, la cual está dada por el elemento A. Esta relación antagónica nos interesa principalmente como fuente de difusión, es decir como una herramienta para llegar al elemento U, por ser este el más antagónico al proceso y esta la única vía de llegada al mismo.

## 7- REFLEXIONES FINALES

Más allá del enfoque adoptado o las herramientas que se utilicen para construir el MAC, vale resaltar algunas consideraciones metodológicas de importancia.

Primero, es muy útil realizar el MAC con la participación de diferentes actores en diferentes dinámicas grupales. Mientras más heterogéneo sea el grupo, más se enriquece el MAC que se realice. La clasificación de actores claves debiera ser validada a través de un taller que involucre a los representantes de los supuestos 'aglomerados' o 'clusters' de actores, lo que permitirá una mejor visión de la distribución y arquitectura institucional de territorio (Ceballos, 2004).

Segundo, cuando se inicia la inserción en la comunidad (entrevistas exploratorias, observación participante, etc.), es necesario tener especial cuidado de *no quedarse enredado en una sola red*. Es decir, hay que evitar polarizar nuestro abordaje a partir de nuestros supuestos iniciales o los primeros contactos con los actores sociales, ya que esto llevaría a dejar de lado otras miradas, construyendo una red muy limitada y uniforme.

Tercero, como señala Gutierrez (2007), es importante tener en cuenta los siguientes aspectos en cuanto al análisis relacional:

- la intensidad de las relaciones (qué relaciones son dominantes en cada espacio, tanto horizontal como en vertical, entre pares y entre estratos);
- la densidad de las relaciones (las zonas de alta densidad han de ser objeto de especial atención, tanto en sus características internas como en la relación que mantienen entre ellas);

- observación de los elementos centrales (es decir, aquellos que sirven como aglutinador de un espacio densamente relacionado);
- observación de los elementos articuladores (aquellos que ocupan una posición estratégica, por su actividad, prestigio, por la coyuntura, etc. como para unir varios conjuntos o rearticular la red;
- los conflictos o rupturas de la red (dónde se producen interferencias en la relación entre grupos o entre éstos y la base social, y qué carácter tienen estos conflictos);
- los espacios sin relacionar (aquellos lugares que hipotéticamente habrían de estar relacionados y, sin embargo, no se da ningún contacto entre actores);
- las relaciones indirectas (es decir relaciones transitivas o entre actores no ligados directamente); y
- observación de los puentes locales (esto tiene que ver con el análisis de las relaciones débiles, pero importantes, por ejemplo, los procesos de difusión de información, donde queda demostrado la importancia de dichos puentes y su validez como articuladores de la red, tanto a nivel micro -de pequeños grupos, personales-, como a nivel macro -de grupos sociales mayores, relación entre actores colectivos-).

Cuarto, debemos evitar el efecto 'fotografía' del MAC. Hay que entender que la realidad está en constante cambio. Por ello, dentro de lo posible, es necesario construir el MAC mediante diferentes cortes. Por ejemplo, podríamos tomar tres momentos; uno que aborde el pasado, analizando la situación sin intervención (análisis histórico), otro que observe la situación al inicio y durante la intervención, y otro en el momento que se está realizando la evaluación. En este intento por captar esa especie de movimiento o proceso en las relaciones de los actores, es importante comprender la potencial incidencia que puede haber tenido la intervención en los cambios observados.

Finalmente, el MAC, como tantos otros instrumentos, no debe ser aplicado como la única herramienta para la investigación o evaluación de una intervención. Por el contrario, el MAC es una herramienta más y debe ser complementada con otros análisis cualitativos y cuantitativos.

## REFERENCIAS

Ceballos, M. M. (2004) "Manual para el desarrollo del mapeo de actores claves –MAC", elaborado en el marco de la consultoría técnica GITEC-SERCITEC.

Guedes, E. (2004) "Mapeo de actores sociales: un enfoque de redes sociales en el marco del desarrollo local", Universidad de la República, Uruguay.

Gutiérrez, P. M. (2007) "Mapas sociales: método y ejemplos prácticos", documento bajado del sitio [www.preval.org](http://www.preval.org).

López Sala, A.; G. Pérez y P. Martín Gutiérrez (1995) "La I-A-P con los vecinos", en VV. AA "Métodos de Investigación Social", Cuadernos de la RED, 3; Red CIMS.

Pozo Solís, A. (2007) "Mapeo de Actores Sociales", documento de trabajo PREVAL-FIDA.

Tapella, E. (2008) "[El Mapeo de Actores Claves](#)". Documento de trabajo. Proyecto "Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario" Inter-American Institute for Global Change Research (IAI).

Tapella, E. (2012) [Heterogeneidad social y valoración diferencial de servicios ecosistémicos. Un abordaje multi-actoral en el Oeste de Córdoba \(Argentina\)](#). PhD Thesis. Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.

Primera edición digital. 2023  
Disponible en:  
[www.evalparticipativa.net](http://www.evalparticipativa.net)



# El mapeo de actores claves

Una herramienta al servicio de la Evaluación Participativa



EvalParticipativa es la Comunidad de Práctica y Aprendizaje en Evaluación Participativa para América Latina y el Caribe. Es una iniciativa conjunta entre el Programa de Estudios del Trabajo, el Ambiente y la Sociedad (PETAS) de la Universidad Nacional de San Juan (Argentina) y el proyecto Focelac+ para el fomento de una cultura de evaluación y aprendizaje en América Latina con proyección global, del Instituto Alemán de Evaluación para la Cooperación al Desarrollo (DEval).

Esta comunidad nace del interés y crecimiento de la evaluación en el contexto regional y global. En las últimas décadas, se ha incrementado la producción teórica y metodológica, como también el surgimiento de políticas nacionales de evaluación en países de todos los continentes, una creciente institucionalidad de la evaluación y la consolidación de diversas iniciativas orientadas a profesionalizar esta práctica. Junto a ello, los Objetivos de Desarrollo Sostenible dan cuenta de una nueva agenda de prioridades para la evaluación a nivel global, lo que incluye el protagonismo de la sociedad civil en dichos esfuerzos y destaca la dimensión participativa como aspecto central de la práctica evaluativa. Es así como los conceptos de "participación", "acompañamiento", "perspectiva de los actores" y otros similares se convirtieron en recurrentes en el actual quehacer del campo evaluativo.

EvalParticipativa busca potenciar el involucramiento inclusivo de la sociedad civil en procesos evaluativos. Para ello, ha definido tres objetivos estratégicos principales, a saber: (a) fortalecer y consolidar la comunidad de práctica y aprendizaje en torno a la evaluación participativa en América Latina y el Caribe; (b) facilitar la multiplicación e institucionalización de este enfoque de evaluación, mediante el desarrollo de materiales escritos y audiovisuales sobre experiencias y lecciones aprendidas en torno a la evaluación participativa; y (c) impulsar procesos de formación sobre evaluación participativa, a través de cursos para facilitadores/as, seminarios y foros presenciales y virtuales con representantes de organizaciones de la sociedad civil de la región, el sector público y privado, y la academia, así como la generación de instancias de certificación académica de la formación en evaluación participativa.

La comunidad ya cuenta con más de tres mil seguidores a través de sus entornos virtuales. Además, se articulan acciones con la Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización de Latinoamérica y el Caribe (ReLAC), la organización TECHO, la Fundación para la Superación de la Pobreza (Chile) y el programa Servicio País, y el Centro de Apoyo al Desarrollo Local (CEA-DEL) de Argentina.

[www.evalparticipativa.net](http://www.evalparticipativa.net)

ISBN 978-631-00-0704-5



9 786310 007045