



---

**Documento de trabajo del Proyecto:**

“Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario”,  
financiado por el *Inter-American Institute for Global Change Research* (IAI)

# EL MAPEO DE ACTORES CLAVES <sup>1</sup>

(Versión preliminar)

Esteban Tapella

[etapella@gmail.com](mailto:etapella@gmail.com)

## 1. A modo de introducción

El análisis desde la perspectiva de los actores, así como la mirada sobre cómo los actores sociales se articulan, relacionan y desenvuelven en un contexto dado, ha ganado importancia no sólo en los proyectos de desarrollo sino también en proyectos de investigación. El mapeo de actores claves (MAC) está siendo cada vez más utilizada como herramienta de diagnóstico y gestión de proyectos.

En este breve documento se procura sintetizar los principales conceptos, alcance, metodología y aplicación del MAC, así como presentar algunos ejemplos desarrollados en otros contextos. Además, se intentará resaltar la potencialidad que podría ofrecer del MAC para proyectos de investigación en el campo de los Servicios Ecosistémicos, o proyectos donde el análisis de los actores no se circunscribe a una intervención específica, sino al vínculo del hombre con sus recursos naturales.

El trabajo está organizado en seis partes. Luego de la introducción, en el punto 2, se presenta una introducción conceptual al enfoque de mapeo de actores. En el punto 3, se intenta caracterizar a qué se refiere el concepto de actor social o *stakeholder*. Luego, en el punto 4, se reflexiona sobre el uso y el alcance del MAC en proyectos de intervención e investigación en el campo del desarrollo. En el punto 5 se describe cómo puede ser aplicada esta herramienta, adoptando uno de los enfoques metodológicos más vistos en la bibliografía consultada. Se presentan 4 ejemplos, dos sobre los pasos previos y dos sobre experiencias concretas donde se aplicó esta herramienta. Finalmente, en el punto 6, se relatan algunas consideraciones y reflexiones finales sobre el MAC. El trabajo tiene dos anexos. En anexo 1 se presenta el primer paso del Mapeo de Actores Claves realizado para

---

<sup>1</sup> Citar este trabajo de la siguiente forma: Tapella, E. (2007) El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario”, Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI).

el presente proyecto de investigación; y en el anexo 2 se presenta una clasificación básica e actores sociales que podrían ser utilizada (recreándola) en diferentes instancias donde se aplique el MAC.

## 2. ¿Qué es el mapeo de actores claves?

También conocido como mapas sociales o *sociogramas*<sup>2</sup>, el mapeo de actores claves (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 sacar un listado de posibles actores de un territorio, sino conocer sus acciones y los objetivos del por qué están en el territorio y su perspectivas en un futuro inmediato (Ceballos, M. 2004).

El MAC es una metodología ampliamente extendida y 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. Como señala Gutiérrez (2007) 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, una institución, etc.). 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.

Como podrá verse, en las técnicas de mapeo de actores o sociogramas, las categorías clásicas de la sociología como los grupos de edad, género, territorio, etc. no son consideradas sino en función de las relaciones que se mantienen. Es decir, el énfasis de un mapa de actores está puesto en la comprensión de los diversos tipos de relaciones o agrupación entre sujetos, densidades o discontinuidades en las relaciones y también diferencias en los contenidos de las relaciones entre los actores.

Entendido de esta forma, 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. En tal sentido, es útil para abordar aspectos objetivos (independientes de la voluntad de los individuos), expresados en la trama de relaciones que se construya sobre una realidad específica, los que –de algún modo- configuran campos de relaciones entre posiciones históricamente producidas.

Con el mapeo de actores se busca no solo tener un listado de los diferentes actores que participan en una iniciativa, sino conocer sus acciones y los objetivos de su participación. En tal sentido, es importante destacar que en el mapeo de actores hay que identificar roles y poderes de los actores sociales más relevantes. El MAC debe mirar más allá del panorama superficial de roles de los diferentes actores: ¿quién presiona y por qué? ¿Quién

---

<sup>2</sup> La técnica del sociograma consiste en representar gráficamente las relaciones interpersonales en un grupo de individuos mediante un conjunto de puntos (los individuos) conectados por una o varias líneas de diverso tipo (las relaciones interindividuales) que indican diferentes modos de relación (Pizarro, 1990). Otros enfoques de intervención como el “Análisis Situacional”, la “Planificación Estratégica” y el “Stakeholder Analysis” utilizan herramientas muy similares al MAC, aún cuando se las denomina de otra manera. Por ejemplo, el método MACTOR® (Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones), impulsado por la Universidad de Deusto San Sebastián. Este es un método de análisis del juego de los actores, el cual, tras la realización de un análisis estructural, permite conocer las variables claves que condicionan el futuro de un sistema determinado, se trata de identificar aquellos actores que ejercen una influencia y controlan de una u otra manera las citadas variables.

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 (sean éstos actores, grupos, organizaciones, clases o individuos),
- ✓ 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 es un instrumento investigativo que permite situar la información recogida en función de dimensiones sociales, espaciales y temporales que ofrecen una perspectiva del campo como un todo (Schatzman y Strauss, 1971, citado por Rance y Tellerina, 2003). Los mapas pueden estar constituidos por relatos, rótulos, símbolos, fotografías, dibujos, flujogramas, organigramas, planos territoriales, o una combinación de tales elementos. Esta metodología se presta a propósitos interactivos, estratégicos, de análisis y planificación, etc. En este documento se presentan algunos ejemplos.

### **3. ¿Qué es un actor social?**

Para comprender el concepto de MAC es necesario entender también el concepto de actores sociales o *stakeholder* (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 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 (EC-FAO, 2006).

Según el glosario adoptado por el proyecto, un actor es toda unidad generadora de acción o relación social, sea un individuo o un todo colectivo (grupo, asociación, etc.) que enlaza a su acción un sentido subjetivamente mentado, consciente o inconscientemente (M Weber). El actor social opera siempre con orientaciones, motivos, expectativas, fines, representaciones, valores, dentro de una situación determinada (Ibáñez y Brie, 2001).

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*”)<sup>3</sup>.

Para nuestro caso, un proyecto de investigación que procura comprender la percepción, el valor, y el uso que diferentes actores tienen sobre los servicios ecosistémicos de un área determinada, la identificación de actores no es sencilla, ya que son muchos los *stakes* que cada actor podría tener. Es decir, no se trata de identificar actores en función de un intervención concreta (un proyecto), sino en función de diferentes usos, percepciones y valores respecto de –a su vez- diferentes aspectos de una realidad (los distintos servicios ecosistémicos).

En tal sentido, más allá de la metodología que en este documento se sugiere, sería importante especificar en función de qué hacemos la identificación de los actores para nuestro proyecto. A modo de ejemplo, podríamos iniciar la identificación de los actores más relevantes en función de: (a) diferentes posibles usos de servicios ecosistémicos (SE) (cualquiera sean ellos), a quienes podríamos llamar actores primarios; (b) participación o influencia en cuanto a la regulación o normalización respecto de los SE, a quienes podríamos denominar actores secundarios; y (c) individuos, grupos instituciones cuya influencia sobre el acceso y uso de SE reviste escasa influencia, a quienes podríamos llamar actores terciarios. Más allá de este ejemplo, es necesario realizar diferentes ejercicios hasta lograr un MAC que permita comprender lo que sucede en la zona en torno a los servicios ecosistémicos siendo lo suficientemente exhaustivos a la hora de identificar los actores sociales más relevantes.

#### **4. ¿Para qué sirve y cuál es el alcance del MAC?**

Como se mencionó anteriormente, la aplicación del MAC ha estado ligada a una intervención en concreto. Gran parte de la bibliografía al respecto, se refiere al mapeo de actores o análisis de los actores como la identificación de los principales actores vinculados a un proyecto, el análisis de sus intereses respecto del mismo, y la manera como cada uno de ellos puede afectar la viabilidad o riesgo de un proyecto (Overseas Development Administration, 1995).

De esta forma, se asume que el MAC ayuda a representar la realidad social en la que se intervendrá, comprenderla en su complejidad y diseñar estrategias de intervención con más elementos que el solo sentido común o la sola opinión de un informante calificado. La utilización del mapa social es visto como una herramienta fundamental en el diseño y puesta en marcha de todo proyecto, así como también a la hora de negociar/construir en conjunto el programa de acción a seguir. El mapeo de actores permite conocer las alianzas, los conflictos, los portavoces autorizados, y por ende, permite seleccionar mejor los actores a los que se deba dirigir en tal o cual momento (Pozo-Solis, 2007)

El mapeo de actores claves ha sido usado en gran medida en proyectos de investigación-

---

<sup>3</sup> 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. En el anexo 2 se presenta una lista –a modo de ejemplo- con diferentes formas posibles, basados en el manual diseñado por Ceballos (2004).

acción o investigación participativa (Villasante, 1995, citado por Gutierrez 2007); ya que su propósito es representar gráficamente las relaciones sociales que están presentes en un momento determinado, entre un conjunto de actores, con vistas a transformar la situación. Usado de este modo, el mapeo de actores clave puede aportar a la investigación una perspectiva de lo que está pasando en el momento presente, y por dónde pueden decidir los implicados que han de desarrollarse las propuestas de actuación. En síntesis, se trata de dos miradas: desde arriba se aprecia lo instituido, como una foto fija, desde abajo se aprecian las potencialidades, las posibilidades de transformación.

Hay que destacar, sin embargo, que el MAC es una herramienta de ‘síntesis’ de la realidad. Aún cuando su alcance es valorado, sobre todo en determinados momentos de una intervención o investigación, es importante reconocer algunas limitaciones.

Por un lado, hay que resaltar que el MAC permite una radiografía superficial de la realidad; ya que en el esfuerzo de síntesis se tiende a 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.

Por otro lado, 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 el propio actor. En tal sentido, es necesario asumir que el mapeo que hacemos en un determinado momento es válido para ese momento, y 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 explorados con el análisis- y cada situación debe ser considerada desde cero y no saltar a conclusiones inmediatas sobre las probables posiciones que las distintas partes interesadas tomarán (Bucheli, 2005). Es necesario reconocer estas limitaciones, para utilizar el MAC en su justa medida.

## **5. ¿Cómo se hace un MAC? Aproximación metodológica.**

Para realizar un MAC existen diferentes enfoques y propuestas, la mayor parte de ellas pensadas como parte de un proyecto de intervención o acción. Como se ha mencionado, el MAC ha sido escasamente usado para proyectos de investigación como el nuestro. Sobre la base de algunas lecturas, se presenta un posible proceso de construcción del MAC, y algunos comentarios respecto de su necesaria adaptación a nuestro proyecto. Luego se mencionan, a modo de ejemplo, algunos casos donde el MAC ha sido aplicado. En el Anexo 1, se presenta el primer paso en la realización del MAC de nuestro proyecto de investigación.

### **Metodología basada en el enfoque de Pozo-Solis (2007) y EC-FAO (2006)**

Este enfoque está estructurado en 6 pasos, los cuales se sintetizan y caracterizan en la siguiente tabla:

<b>Paso 1</b>	<b>Propuesta inicial de clasificación de actores</b>	¿Cómo hacerlo?	Posibles actores
	<p><i>Consiste en identificar ni bien se inicia la intervención las instituciones, grupos organizados o personas que podrían ser relevantes en función del proyecto de acción o investigación. Para proyectos de intervención, resulta clave identificar en forma concreta los posibles actores con las que se vincularán, que tipo de relaciones se establecerá con ellos y cual será el nivel de participación de cada uno de los actores</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunir a un pequeño grupo de informantes con diferentes perspectivas y experiencias</li> <li>- Lluvia de ideas para hacer un listado de los diferentes actores</li> <li>- Clasificación por grupos de actores (<i>cluster</i>), para reconocer los más importantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituciones públicas (nacional, provincial o local) con incidencia en la zona</li> <li>- Instituciones privadas</li> <li>- Empresas</li> <li>- Organizaciones sin fines de lucro</li> <li>- Organizaciones sociales</li> <li>- Entidades religiosas</li> <li>- Actores individuales</li> </ul>

<b>Paso 2</b>	<b>Identificación de funciones y roles de cada actor</b>	Comentarios sobre su adaptación a nuestro proyecto
	<p><i>Para propuestas de intervención, el objetivo acá es reconocer las principales funciones de los actores respecto del proyecto o programa, así como identificar las posibles acciones que podrían desarrollar los actores sociales e institucionales perfilando una red de alianzas interinstitucionales en relación con la propuesta de intervención.</i></p>	<p>Para un proyecto de investigación, este momento podría aportar una descripción de las principales estrategias o modos de vida de los actores sociales (personas, grupos de productores o empresas), así como el rol social y la función de otros actores como instituciones públicas, organizaciones sociales, etc.</p>

<b>Paso 3</b>	<b>Análisis de los actores</b>	a) Relaciones predominantes	b) Niveles de poder
	<p><i>Acá se busca realizar un análisis cualitativo de los diferentes actores de cara al proceso participativo iniciado. Se pueden adoptar dos categorías: a) relaciones predominantes entre los actores, con énfasis en el nivel de interés, y b) niveles de poder o influencia sobre otros actores.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A favor (predominan relaciones de confianza y colaboración mutua)</li> <li>- Indeciso/indiferente</li> <li>- En contra (predominan relaciones de conflicto)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto: alta influencia sobre los demás</li> <li>- Medio: Mediana influencia sobre los demás</li> <li>- Bajo: no hay influencia sobre los demás</li> </ul>

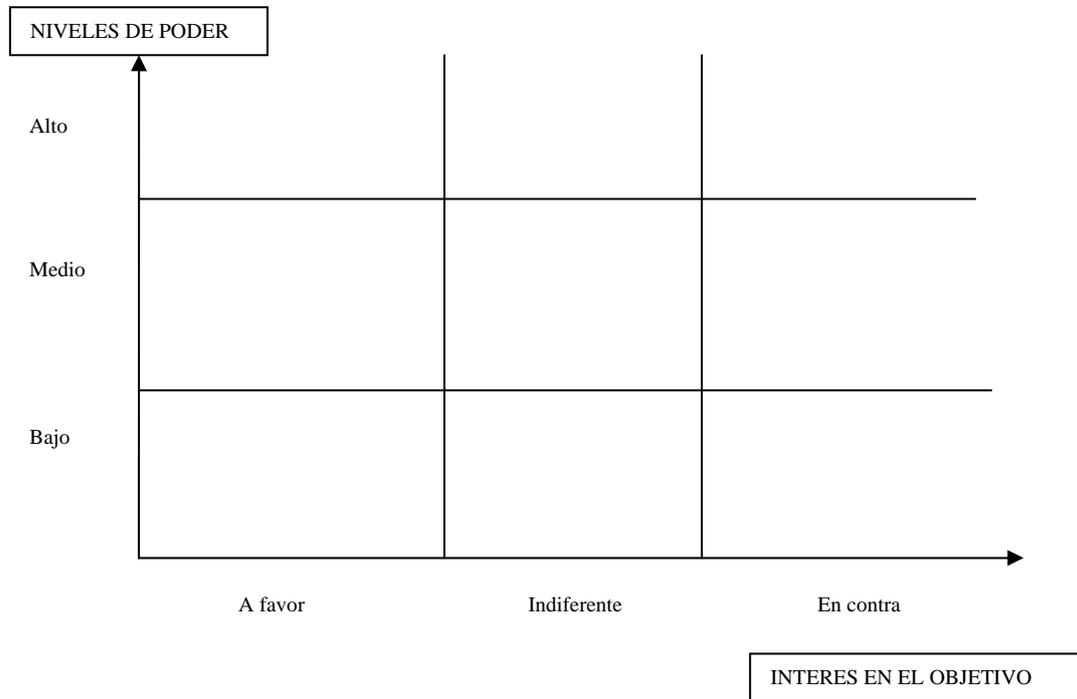
<b>Paso 4</b>	<b>Elaboración de la Matriz del MAC</b>	Comentarios sobre su adaptación a nuestro proyecto
	<i>Para proyectos de intervención, este paso debiera aportar un cuadro de doble entrada donde se ubiquen a los actores según su grado de poder (alto, medio, bajo) y su posición respecto a la propuesta de intervención (a favor, indiferentes y opuestos). Esto se puede hacer mediante la discusión entre los participantes (ver ejemplos 1 y 2)</i>	El cuadro de doble entrada, en el caso de proyectos como el nuestro, debiera combinar otras variables, definidas por tipo de actor, tipo de configuraciones ecológicas, o poder e influencia respecto al acceso y uso de los recursos. Es un conjunto de aspectos a explorar a medida que se diseñe el MAC (ver al final del documento, en Anexo 1, el primer avance en la construcción del MAC).

<b>Paso 5</b>	<b>Reconocimiento de las relaciones sociales</b>	Comentarios sobre su adaptación a nuestro proyecto
	<i>En proyectos de intervención este paso busca identificar y analizar el tipo de relaciones que puede existir entre diferentes actores (Por ejemplo relación fuerte de coordinación y trabajo conjunto, relación débil con poca o casi ninguna coordinación y relación de conflicto).</i>	El MAC adaptado a nuestro proyecto de investigación, debiera –en este paso- identificar y analizar las relaciones entre actores en torno a los principales servicios ecosistémicos priorizados. De particular importancia es la identificación de los conflictos entre actores en torno al acceso de determinados SE, o relacionados con la incapacidad de acceso a partir del deterioro del recursos por parte de otros.

<b>Paso 6</b>	<b>Reconocimiento de las redes sociales existentes</b>	Comentarios sobre su adaptación a nuestro proyecto
	<i>Esto es muy importante tanto para proyectos de intervención como de investigación. Consiste en identificar las redes existentes y el conjunto de acciones que deben tomar. Por ejemplo se puede identificar redes sociales que coordinan actividades en común, grupos que presentan relaciones que requieren ser fortalecidos y los que presentan relaciones de conflicto. En el caso de proyectos de intervención se pueden plantear estrategias para trabajar con las redes consolidadas y para fortalecer las relaciones entre los grupos que presentan relaciones débiles (ver ejemplos 3, 4 y 5).</i>	En el caso de proyectos de intervención se pueden plantear estrategias para trabajar con las redes consolidadas y para fortalecer las relaciones entre los grupos que presentan relaciones débiles.  Para el caso de estudios como el nuestro, este paso puede abordar las redes –que entre diferentes actores- se consolidan en función del acceso a determinados SEs.

A continuación se presentan algunos ejemplos que podrían ilustrar la aplicación de la herramienta.

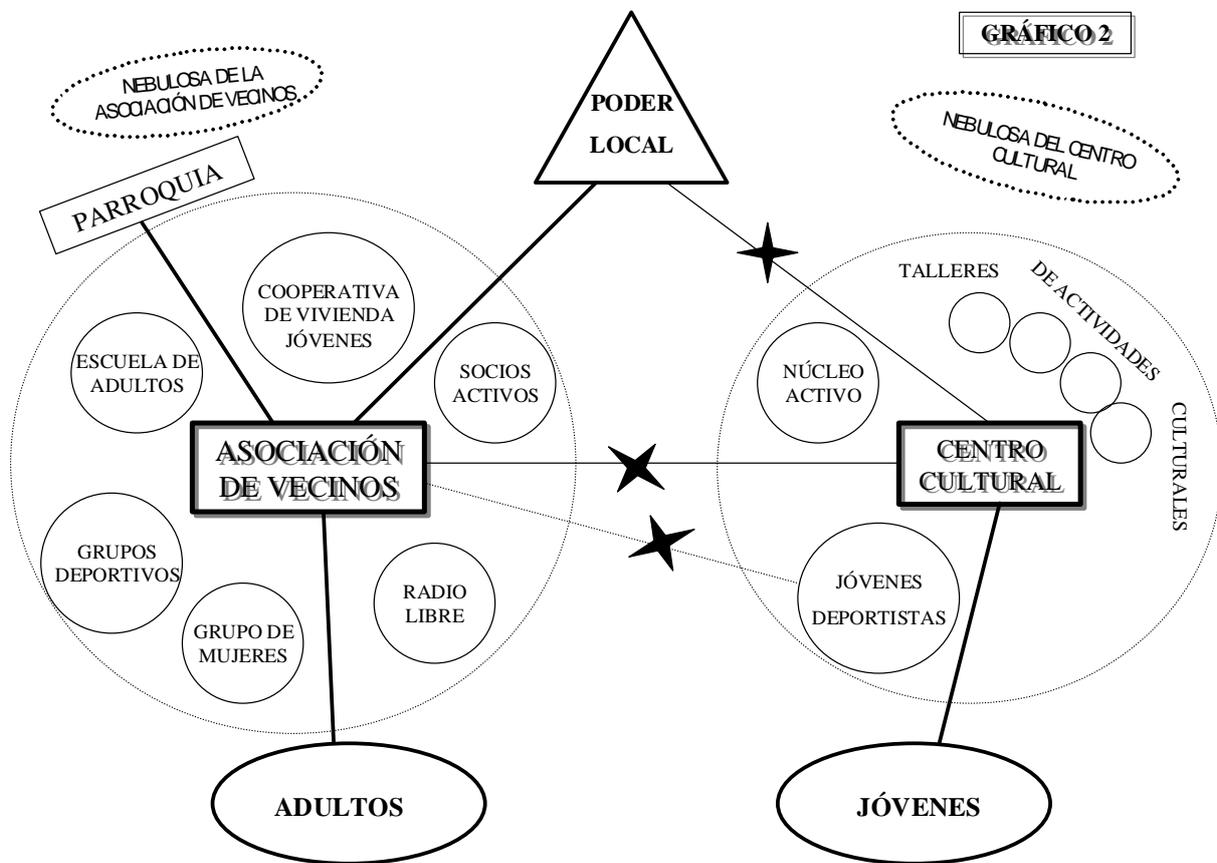
**Ejemplo 1: Cuadro básico para identificar niveles de poder e influencia**



**Ejemplo 2: Matriz de Actores (una forma de ordenar la información)**

<b>GRUPO DE ACTORES SOCIALES</b>	<b>ACTOR</b>	<b>ROL EN EL PROYECTO</b>	<b>RELACION PREDOMINANTE</b>	<b>JERARQUIZACIÓN DE SU PODER</b>
Clasificación de los diferentes actores sociales en un espacio preciso	Conjunto de personas con intereses homogéneos que participan en un proyecto o propuesta	Funciones que desempeña cada actor y el objetivo que persigue con sus acciones	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

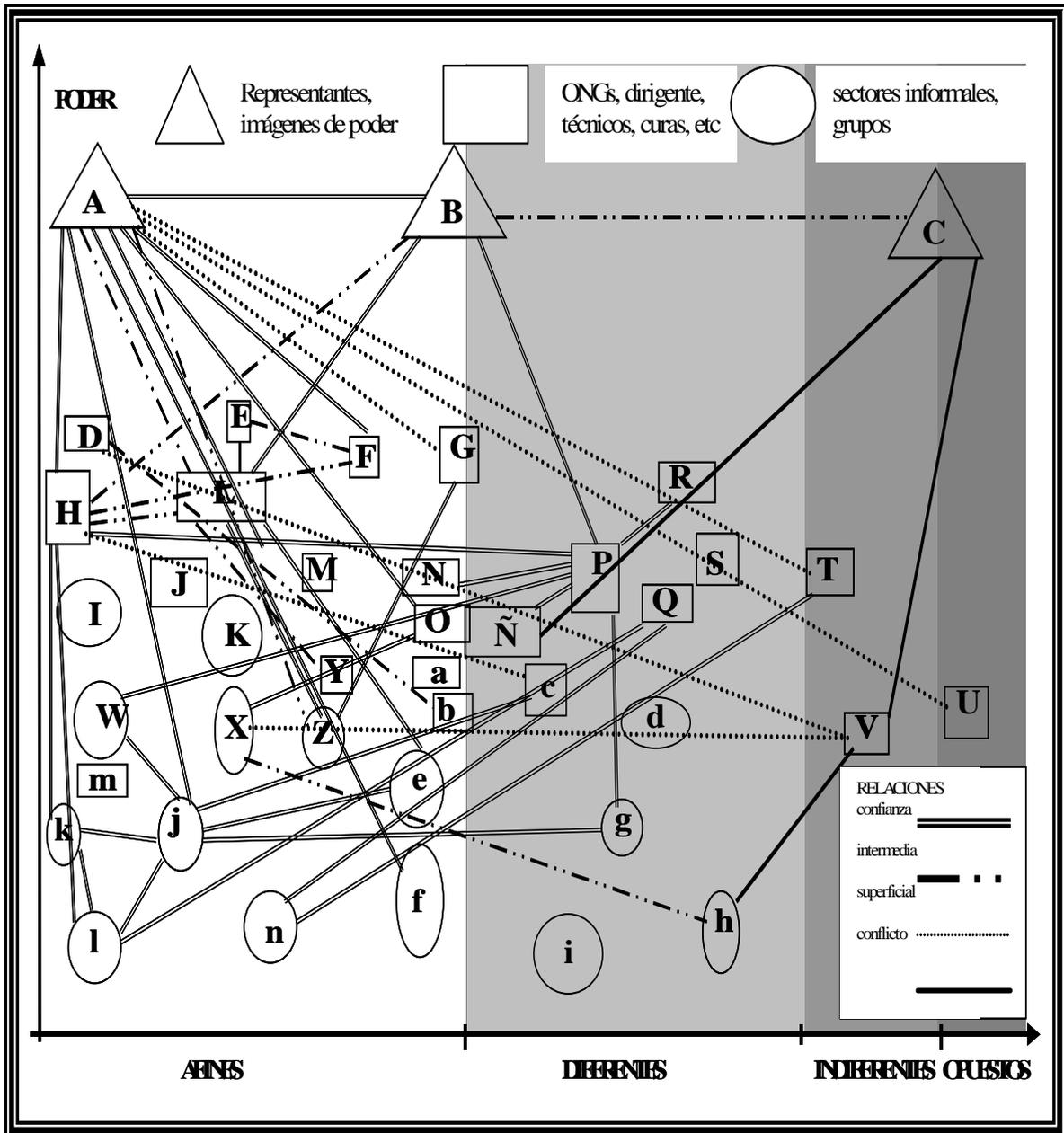
**Ejemplo 3. Mapa de Actores Claves** construido durante la realización del diagnóstico asociativo en el barrio de San Agustín (Palomeras), de Madrid, en 1994 (López *et al.*, 1995).



**Análisis.** El MAC muestra 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. 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 sólo excisión originaria.

Se trabajó con un grupo de vecinos con el que se mantuvieron reuniones periódicas y con el que fueron debatiéndose los materiales que iban siendo elaborados, por ejemplo el mapa de relaciones que aquí se muestra. Además se realizaron entrevistas en los ambientes más variados donde se habla de *las cosas del barrio*, evitando quedar prendidos en las redes de un solo sector asociativo. 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). Véase López *et al.*, 1995).

**Ejemplo 4. 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.**



**Análisis.** 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 un la 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 a l mismo.

Véase Guedes, E. (2004)

## 6. Consideraciones metodológicas y reflexiones finales sobre el MAC

Más allá del enfoque metodológico adoptado, o las herramientas que se utilicen para construir el MAC, vale resaltar algunas consideraciones metodológicas comunes y de importancia. Se han tomado los principales puntos de vista de varios de los autores considerados en este documento.

- Una forma de construir el MAC es a través de la realización de un 'test' sociométrico y la elaboración de la correspondiente matriz de datos. Se comienza preguntando a los actores involucrados "*con quién se relaciona usted en primer lugar, en segundo, etc.*", pasando luego a realizar una tabla con las respuestas dadas. El técnico o investigador va confeccionando el MAC y sus relaciones mediante la triangulación de informaciones y el posterior análisis discursivo. Se procura realizar el *test* con los sectores formales e informales de la población, los dirigentes, técnicos, pobladores (incluso aquellos no vinculados a un proyecto o aspecto específico estudiado), etc. (Gutiérrez, 2007)
- 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).
- Cuando se comienza la inserción en la comunidad (entrevistas iniciales, observación participante, etc.) es necesario tener especial cuidado de no quedarse *enredado en una sola red*. Es decir, hay que evitar polarizar nuestra investigación 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. La triangulación en la aplicación de las técnicas es un presupuesto del que no debemos olvidarnos (Gutiérrez, 2007).
- Es importante resaltar que, cuando se analiza la realidad social o territorial a través de un MAC, no se está buscando realizar una cuantificación, sino un análisis cualitativo de la realidad observada (Gutiérrez, Ibid).
- Como señala Gutiérrez (Ibid), el análisis del MAC puede considerar varios aspectos o perspectivas, ya sea que se usen en forma independiente una de otra o complementarias. Desde una *perspectiva relacional*, el análisis se concentra sobre las relaciones entre los actores, tanto directas como indirectas. Aquí se miran las cualidades de dichas relaciones, la intensidad, fortaleza, los conflictos, qué tipo de relaciones se mantienen (económicas, de intercambio, de solidaridad, clientelares, etc.). Otro enfoque es el del *análisis posicional*, en el que el foco son las formas que adquieren los diferentes conjuntos de actores. Aquí la mirada se centra en estructuras que se configuran y se procura analizar "*conjuntos de acción*" y/o bloques sociales, con el fin de caracterizar las posiciones homogéneas dentro del mapa.
- Cualquiera sea la perspectiva (relacional o posicional), para la construcción del MAC Gutiérrez (Ibid) señala una serie de aspectos claves o categorías a tener en cuenta, a saber:
  - ✓ 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).
- Es conveniente después haber desarrollado la versión final del MAC, la cual debiera ser suficientemente validada, construir una suerte de "base de datos" que permita en forma periódica ir actualizándolo (Ceballos, 2004). Es recomendable también realizar varios MACs para captar distintos planos de la situación, lo cual permitiría observar una especie de movimiento o proceso. Gutiérrez (2007) sugiere construir el MAC mediante diferentes cortes; uno del pasado (análisis histórico), uno del presente (cuando se inicia la intervención o investigación) y otro de un segundo momento o bien del escenario futuro (si se trata de un proyecto o se requiere una visión proyectiva).

Hay que resaltar que el MAC no debe ser aplicado como la única herramienta para el diagnóstico y comprensión de la realidad en un determinado contexto. Por el contrario, como se ha señalado, es una herramienta más y debe ser complementada con otros análisis cualitativos y cuantitativos. Si bien permite obtener una mirada rápida sobre la red de actores presentes en un contexto y sus diversas articulaciones, tiene varias limitaciones, a saber: simplificación de la realidad, mirada estática y no de procesos, ocultamiento de heterogeneidades al interno de los subgrupos o clusters, etc.

**Anexo 1. Primer paso en el Mapeo de Actores Claves identificados para el proyecto “Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario”.**

<b>TIPO DE ORGANIZACIÓN O ACTOR</b>	<b>ACTOR SOCIAL</b>	<b>LÓGICA O INTERÉS PRINCIPAL QUE ORIENTA EL USO/APROPIACIÓN DE LOS SERVICIOS ECOSITÉMICOS</b>	<b>PRINCIPALES CONFLICTOS CON OTROS ACTORES SOCIALES</b>	<b>POSICIÓN RELATIVA EN TÉRMINOS DE CAPACIDAD DE AGENCIA</b>
<b>ÁREA DE CONSERVACIÓN</b>	Parque Provincial y Reserva Forestal Natural Chancaní	Conservación de los recursos naturales vinculados al Corredor Biogeográfico del Chaco Árido	En general, con todos los productores agropecuarios por la acción de control de uso que ejerce sobre los recursos naturales	++
<b>PRODUCTORES AGROPECUARIOS</b>	Productores empresariales ganaderos y/o agrícolas	Especialización productiva destinada al mercado para obtener una renta	Con pequeños y medianos productores por el acceso a la tierra y el agua. Con la ACA por los permisos para desmonte y rolado de los campos	--
	Productores familiares ganaderos	Sistemas ganaderos de cría orientados al mercado. Explotación de recursos forestales a pequeña escala para leña y producción de carbón.	Con los PP por la invasión de animales caprinos sobre pasturas y cultivos. Con la ACA por los permisos para desmonte y extracción de la leña	
	Pequeños productores ganaderos (PP)	Diversificación productiva para autoconsumo y venta al mercado. Explotación de recursos forestales a pequeña escala para leña y producción de carbón.	Con los productores empresariales por el control de la tierra, agua y áreas de pastoreo. Con la ACA por el uso y explotación de la leña	
<b>ORGANIZACIONES GREMIALES</b>	Sociedad Rural	Defensa de intereses ligados a la expansión de la agricultura y la ganadería empresarial en la zona	Con la ACA por la ley de desmontes	++
	Cámara de Productores Paperos	Defensa de intereses ligados a la producción de la papa en la zona	Con los productores agrícolas y ganaderos por el acceso al agua y a la tierra.	
	Unión de Campesinos de Traslasierras	Reivindicación del derecho de posesión de la tierra por parte de los pequeños productores. Acciones para el	Con los productores empresariales y las organizaciones que los representan por el	

<b>TIPO DE ORGANIZACIÓN O ACTOR</b>	<b>ACTOR SOCIAL</b>	<b>LÓGICA O INTERÉS PRINCIPAL QUE ORIENTA EL USO/APROPIACIÓN DE LOS SERVICIOS ECOSITÉMICOS</b>	<b>PRINCIPALES CONFLICTOS CON OTROS ACTORES SOCIALES</b>	<b>POSICIÓN RELATIVA EN TÉRMINOS DE CAPACIDAD DE AGENCIA</b>
	(UCATRAS)	mejoramiento productivo y las condiciones de vida de los PP.	acceso y uso de los recursos Con la ACA por los permisos para explotación de leña.	--
<b>ORGANISMOS PUBLICOS NACIONALES</b>	Servicio Nacional de Sanidad Animal (SENASA)	Control de salida no permitida de animales para la venta	Conflicto con los PP por la venta ilegal de cabritos	++
	Instituto de Tecnología Agropecuaria (INTA)	Asistencia técnica a productores en agricultura, ganadería y manejo forestal	Sin datos	
	Programa Social Agropecuario de la SAGPyA	Asistencia técnica y financiera a PP en ganadería y manejo forestal. Mejoramiento de condiciones de vida	Sin datos	
	Universidad Nacional de Córdoba	Investigación y extensión con pequeños productores en sistemas silvo - pastoriles	Sin datos	--
<b>ORGANISMOS PUBLICOS PROVINCIALES</b>	Agencia Córdoba Ambiente (ACA)	Conservación (Parque Provincial) y control sobre el monte en toda el área (autorización de guías de desmonte y extracción de leña)	Conflicto con los productores por intereses encontrados vinculados a la expansión de la agricultura y ganadería y control sobre la explotación de recursos forestales por parte de los PP	++
	Dirección Provincial de Aguas (DIPAS)	Control y supervisión de los organismos descentralizados del agua.	sin datos	
	Policia	Control de tráfico de leña y animales	sin datos	
	Escuelas primarias provinciales	Trabajo en conjunto con la Reserva para un plan educativo de concientización sobre el uso del ecosistema	sin datos	

<b>TIPO DE ORGANIZACIÓN O ACTOR</b>	<b>ACTOR SOCIAL</b>	<b>LÓGICA O INTERÉS PRINCIPAL QUE ORIENTA EL USO/APROPIACIÓN DE LOS SERVICIOS ECOSITÉMICOS</b>	<b>PRINCIPALES CONFLICTOS CON OTROS ACTORES SOCIALES</b>	<b>POSICIÓN RELATIVA EN TÉRMINOS DE CAPACIDAD DE AGENCIA</b>
	Agencia Córdoba Ciencia (ACC)	Financiamiento de experiencia en lechería caprina con pp.	Sin datos	--
<b>ORGANISMOS PUBLICOS LOCALES</b>	Comuna de Chancaní	Domina la lógica política clientelar en la orientación de las acciones. Prioriza las demandas de la población urbana (Chancaní) sobre la rural.	Los productores rurales coinciden en que sus acciones son insuficientes en relación a las necesidades y demandas de la población sobre todo en relación a las obras de infraestructura necesarias para la extracción y distribución del agua (excavación de pozos, mantenimiento de represas individuales y acequias, etc.)	
<b>ORGANISMOS LOCALES DE GESTION AUTONOMA</b>	Consortio de Riego de Chancaní	Administración y distribución de agua para bebida de animales	Conflicto con los productores por el sistema de distribución de agua	Sin datos
	Consortio de Riego de Riego Río de los Sauces	Distribución de agua para agricultura	Sin datos	
	Consortio de Aguas Subterráneas	Distribución de agua para agricultura	Sin datos	

## **Anexo 2. Clasificación de Actores según Ceballos (2004).**

<p><b>EN FUNCIÓN DE LA NATURALEZA</b></p>	<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>
<p><b>EN FUNCIÓN DEL PERFIL Y NIVEL DE DECISIÓN</b></p>	<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:</li> <li>✓ Funcionarios: se refiere a funcionarios de diferente nivel, no sólo las autoridades o directivos, sino también técnicos, consultores, etc.</li> </ul>
<p><b>EN FUNCIÓN DEL NIVEL DE PRESENCIA Y PERMANENCIA EN LA ZONA</b></p>	<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>
<p><b>SEGÚN LA DISTRIBUCIÓN DE LOS ACTORES</b></p>	<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> <li>✓ Personas individuales de relevancia estratégica</li> </ul>
<p><b>SEGÚN OTROS ASPECTOS</b></p>	<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> </ul>

## 7. Referencias.

- Bucheli, B. (2005) "Mapeo de Actores". Documento de Trabajo bajado de [www.preval.org](http://www.preval.org)
- Ceballos, M. M. (2004) "Manual para el desarrollo del mapeo de actores claves –MAC", elaborado en el marco de la consultoría técnica GITEC-SERCITEC.
- EC-FAO (2006) "Stakeholders Analysis", Annex I to lesson "understanding te Users' Information Needs", Food Security Information for Action Programme, FAO-EU.
- 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) , sin fecha.
- Ibáñez E.A. y Brie R. (2001). Diccionario de Sociología, Ed. Claridad, Madrid, España
- 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.
- Overseas Development Administration (1995) "Guidance note on how to do stakeholder analysis of Aid projects and Programmes". Social Development Department, UK.
- Pizarro, N. (1990) "Teoría de redes", en Suplementos Anthropos, nº 22;146-152
- Pozo Solís, A. (2007) "Mapeo de Actores Sociales", documento de trabajo PREVAL-FIDA.
- Rance, S. y J. Tellerina (2003) "Saliendo del Anonimato. El mapeo de actores/as sociales como instrumento para el diseño de políticas", presentado en la Reunión Regional "Sexualidades, Salud y Derechos Humanos en América Latina", Lima, Perú, 7 al 9 de Mayo de 2003.
- Villasante, T. (1995) "Las democracias participativas". Madrid, HOAC.