

Elementos para el mapeo de actores sociales y el diseño de estrategias para el desarrollo del plan de acción en *Proyecto Ciudadano*



Para el desarrollo del último componente del portafolio de *Proyecto Ciudadano* los estudiantes deben plantear un plan de acción que señale los medios y las estrategias que les permitirán llevar su propuesta de política pública a las instancias competentes frente a la solución de su problema de investigación y promover que éstas estudien y adopten la propuesta que han presentado. Realizar esta tarea – al igual que las que le anteceden – requiere tanto análisis como investigación; de ahí que sea necesario aprender a utilizar ciertas herramientas que faciliten cumplir de mejor manera estos objetivos.

En *Proyecto Ciudadano*, para poder elaborar el plan de acción, es necesario identificar los grupos o actores sociales que estarían dispuestos o interesados en apoyar la propuesta que se está presentado y los que no lo estarían, exponiendo la o las estrategias que utilizarían para trabajar con cada uno. Para hacer esto, lo primero que hay que hacer es un **mapa de actores sociales**.

■ ¿Qué es un mapa de actores sociales?

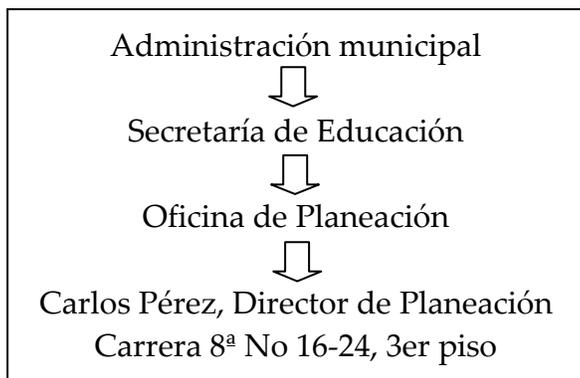
Mapear actores sociales es una técnica muy sencilla que permite identificar a todas las personas y organizaciones que pueden ser importantes para la planeación, el diseño, la implementación o la evaluación de un proyecto específico, como puede ser la propuesta de política pública que han diseñado. Esta técnica permite asegurar que tengan claro de antemano con quiénes cuentan para apoyar la iniciativa que están promoviendo y con quiénes no, de manera que puedan definir estrategias específicas que les ayuden a garantizar el mayor y mejor apoyo para su propuesta. En un mapa de actores sociales deben señalar a las personas, grupos y organizaciones que pueden afectar o verse afectadas por su propuesta, para luego cualificarlas de acuerdo a características importantes, como pueden ser su poder en la toma de decisiones, su interés en la problemática, y la posición que podrían adoptar al respecto de su propuesta. Veamos entonces cuáles son los pasos que deberán seguir para hacer este mapa¹.

Uno. Especificar el tema. Antes de definir quiénes son las personas, grupos u organizaciones en los que estamos interesados, deben saber cuál es el tema o problema que los convierte en actores relevantes para su trabajo. En el caso de *Proyecto Ciudadano*, la propuesta de política pública que haya generado el grupo es la que cumple esta función.

¹ Los cinco pasos que se reseñan a continuación son una adaptación de la metodología propuesta en el documento “Tools to Support Participatory Urban Decision Making Process: Stakeholder Analysis”, de la serie *Urban Governance Toolkit* del programa HABITAT de la Organización de las Naciones Unidas (2001). Disponible en el sitio web: <http://www.unhabitat.org/cdrom/governance/start.htm>

Dos. Identificar los actores sociales. Para realizar esta tarea, deberán hacer varias actividades que requieren trabajo en equipo e investigación:

1. **Listar:** Mediante una lluvia de ideas y la revisión de la información que han recogido deberán elaborar entre todos un listado lo más completo posible de todas las personas, grupos y organizaciones que puedan cumplir con alguna de las siguientes características:
 - Están siendo o podrían verse afectados por el problema.
 - Podrían ser afectados por la propuesta de solución del problema presentada por el grupo.
 - No están siendo directamente afectados pero podrían tener un interés en la propuesta.
 - Poseen información, experiencia o recursos necesarios para formular e implementar la propuesta de política pública.
 - Son necesarios para la adopción de la política pública.
 - Son necesarios para la implementación de la política pública.
 - Consideran que tienen derecho a estar involucrados en las decisiones relacionadas con el problema y la propuesta.
2. **Enfocar:** Ahora deberán tomar el listado y tratar de llegar al nivel más específico posible para cada uno de los actores identificados, tratando de llegar incluso hasta su información de contacto. Por ejemplo:



3. **Categorizar:** Después de tener su listado completo deben empezar a organizarlo. Para esto pueden utilizar cuatro categorías básicas: actores gubernamentales (Ej.: la policía metropolitana o el departamento administrativo del medio ambiente), actores privados (Ej.: los talleres automotrices que rodean el colegio o la compañía de transportes TransAmérica), organizaciones de la sociedad civil (Ej.: la Fundación para la Transparencia en la Gestión Pública o la Sociedad de Mejoras Públicas) y actores comunitarios (Ej.: Los vecinos del parque, la presidenta de la Junta de Acción comunal). Después de eso pueden crear sub-categorías de acuerdo a las cosas que tengan en común.

Al hacer este ejercicio, pueden organizar los actores de su listado en cuatro columnas según la categoría en la que los hayan ubicado, escribiendo en un color aquellos que estén allí porque

pueden afectar o verse afectados por la propuesta que ustedes están presentando; en otro, aquellos que tengan información, conocimiento o experiencia sobre el tema; y en otro, los que controlen o puedan influir sobre las decisiones y los recursos necesarios para adoptar su propuesta.

4. Caracterizar: El siguiente paso es identificar algunas características importantes de los actores que han seleccionado. A continuación se presenta una tabla en la que se ejemplifica la forma en que esta tarea puede ser hecha.

Para diligenciar la tabla, tan sólo tienen que identificar cuáles pueden ser los intereses de cada uno de los actores que han incluido en el listado y marcar la casilla correspondiente a la posición que pueden asumir frente a lo que ustedes están planteando, su nivel de interés en el problema y la influencia que pueden tener en que se acepte o no su propuesta. Estos elementos les permitirán ubicar sus actores en los mapas que realicen.

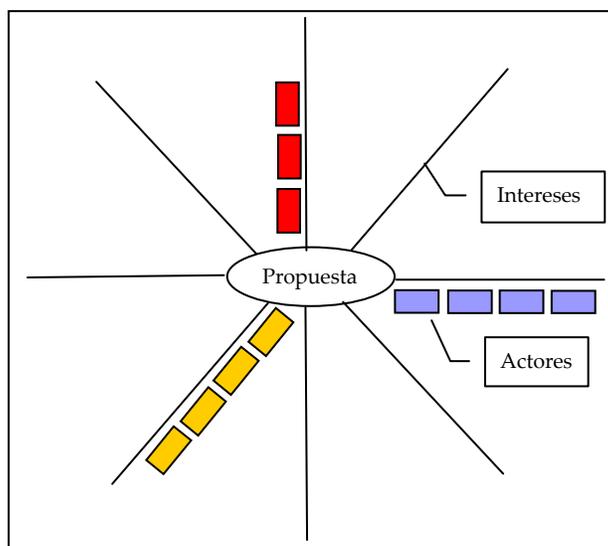
Actores ²	Intereses	Posición						Interés						Influencia					
		Desconocida	Oposición activa	Oposición pasiva	Indeciso	Apoyo pasivo	Apoyo activo	Desconocido	Poco o ningún interés	Algún interés	Interés moderado	Mucho interés	El más interesado	Desconocida	Poca o ninguna influencia	Alguna influencia	Influencia moderada	Mucha influencia	El más influyente

² Esta tabla es una adaptación del instrumento "Stakeholder Identification" extraído de *Participation and Social Assessment: Tools and Techniques*, Jennifer Rietbergen-McCracken y Deepa Narayan (compiladoras). Banco Mundial (1996)

Tres. Mapear los actores sociales. Existen muchas maneras de hacer mapas con el listado de actores sociales que han identificado. Les presentamos tres alternativas que sirven para cumplir propósitos distintos. Pueden optar por desarrollar una o varias, según sus intereses o inventar una distinta que se acomode mejor a lo que buscan.

1. Mapa de intereses: El propósito de esta técnica es organizar a los actores según los intereses que tengan en común. Esto les permitirá organizar estrategias dirigidas a construir alianzas que puedan orientarse hacia el apoyo de su propuesta. Para organizar este mapa deberán seguir los siguientes pasos:

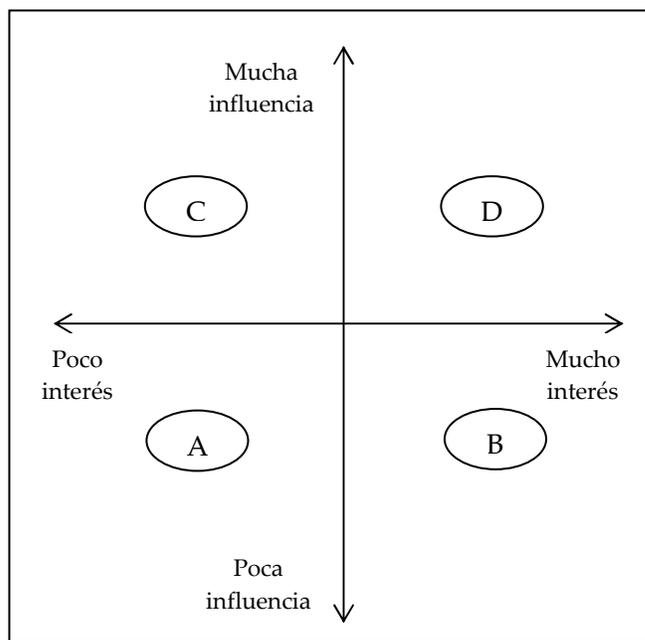
- Escriban los nombres de todos los actores en tarjetas y ubíquenlos en una mesa.
- Según los intereses de cada actor, deben empezar a armar grupos de actores según los intereses que tengan en común. Si un actor tiene intereses en común con más de un grupo, hagan una nueva tarjeta y ubíquenla en el grupo correspondiente.
- Cuando ya hayan organizados los grupos, asígnenle un color y un título a cada grupo y escriban nuevamente los nombres de los actores en tarjetas del color correspondiente.
- Escriban el nombre de su propuesta en el centro de del tablero y tracen líneas que salgan de ella (como en una estrella) que correspondan a cada uno de los grupos identificados.
- Ubiquen las tarjetas de los actores sobre las líneas correspondientes, organizándolas del centro hacia fuera según sean más o menos importantes



2. Mapa de interés e influencia: Esta técnica permite organizar a los actores según su interés y su capacidad de incidir en la adopción de la propuesta de política pública que ustedes están presentando. De esta manera, ustedes podrán identificar cuáles son los actores a los que deberán darles prioridad en el diseño de su plan de acción.

Para hacer un mapa de interés e influencia deben dibujar un plano como el que se encuentra a continuación. Allí deberán ubicar los nombres de los actores sociales que identificaron, según el análisis que hicieron de los niveles de interés y de influencia de cada uno de ellos. Es importante que realicen colectivamente este ejercicio, pues de las percepciones del grupo dependerá saber exactamente qué posición ocupará cada uno.

- Los actores que ubiquen en el cuadrante marcado con la **A**, serán aquellos en quienes deberán invertir menos esfuerzos.
- Quienes estén en el cuadrante **B** pueden ser actores que requieran apoyo para movilizarse, es decir, para convertirse en actores con poder en esta situación. Es importante que sus estrategias se dirijan, al menos, a mantenerlos informados de los esfuerzos que ustedes están realizando. Podrían ganar importancia a lo largo del proceso.
- El cuadrante **C** corresponde a los actores que deben mantener “satisfechos”, pues pueden ser útiles como fuentes de información y opiniones o para ayudar a movilizar a otros actores más directamente involucrados.
- Finalmente, los actores que ubiquen en el cuadrante **D** (en particular los que se acerquen más a la esquina superior derecha) serán sus objetivos prioritarios y a quienes deberán procurar traer abordo en su iniciativa.



3. **Influencia y posición**³: Esta técnica permite organizar a los actores seleccionados según su nivel de apoyo u oposición a la propuesta que el grupo está presentando. ES un ejercicio muy similar al anterior, con la diferencia que, en lugar de tener un eje de interés, tendrán uno que va desde oposición activa a apoyo activo. En este caso, quienes se encuentren en el cuadrante D (con mucha influencia y un apoyo activo) serán sus principales aliados, y quienes estén en el cuadrante C (con mucha influencia y una oposición activa), los actores con quienes más deberán esforzarse para impedir que se conviertan en un obstáculo para la adopción de su propuesta. De esta manera, este tipo de mapeo les permitirá determinar el tipo de estrategia que deberán emprender con cada uno.

Cuatro. Verificar el análisis y evaluar la disponibilidad y el compromiso de los actores seleccionados. Es importante que después de haber realizado este análisis revisen y hagan consultas adicionales para asegurarse de que no se les hayan quedado actores importantes por fuera del ejercicio y de que estos tienen en la realidad los intereses, la motivación, la posición y la influencia que ustedes estimaron.

³ Esta metodología ha sido adaptada de la propuesta en el documento *Stakeholder mapping* desarrollado por ChangingMinds.org. Disponible en http://changingminds.org/disciplines/change_management/stakeholder_change/stakeholder_mapping.htm

Cinco. Diseñar estrategias para movilizar la participación de los actores sociales y sostenerla a lo largo del proceso. Analizar quiénes son los actores sociales más importantes para su propuesta no asegura que todos ellos se conviertan en participantes activos, por lo que es necesario tomar medidas para generar interés y sostener el compromiso. Las estrategias que ustedes diseñen deben tomar en cuenta las características que han identificado en los actores y deben asegurar que sus actores prioritarios reciban atención prioritaria. Las siguientes son algunas recomendaciones que podrían tener en cuenta al realizar esta tarea:

- Antes de diseñar una estrategia para cada actor de los que han seleccionado discutan primero qué es lo que quieren que ese actor haga. Esto definirá los objetivos de su estrategia.
- Cuando un actor tiene un interés alto en contribuir a desarrollar su propuesta, pero no tienen mucha influencia en la toma de decisiones, es conveniente no dejarlo de lado, sino buscar los mecanismos que permitan que se sume a ustedes o que gane poder en estos espacios.
- En el marco del diseño de estrategias son tan importantes los actores que estén a su favor como quienes puedan oponerse, por lo que es necesario diseñar estrategias de información y persuasión y considerar hacer algunas concesiones, de manera que se puedan convertir en aliados del proceso.
- Un buen mapeo de actores sociales debe garantizar que “estén todos los que son”. Es importante que hagan consultas continuas para asegurar que nadie importante se haya quedado por fuera de su listado y, por consiguiente, de su plan de acción.
- Además de diseñar estrategias para asegurar el apoyo de cada actor, es importante generar otras que permitan construir alianzas entre ellos. En la medida en que sean más personas, grupos y organizaciones las que se sumen a su causa, mayores serán sus probabilidades de incidir en las autoridades competentes.
- Las estrategias de comunicación siempre son importantes, pues permiten asegurar que todos – sus aliados, sus opositores y quienes aún no tienen una opinión – sepan exactamente cuáles son sus propósitos.
- Para que sus estrategias y sus metas sean realistas, es importante partir de una buena información. Siempre será mejor saber que un actor está a favor de su propuesta que suponer que lo está.