

PROYECTO / Trabajo en terreno  
Mapas de actores

f/f 6



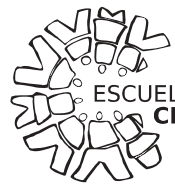
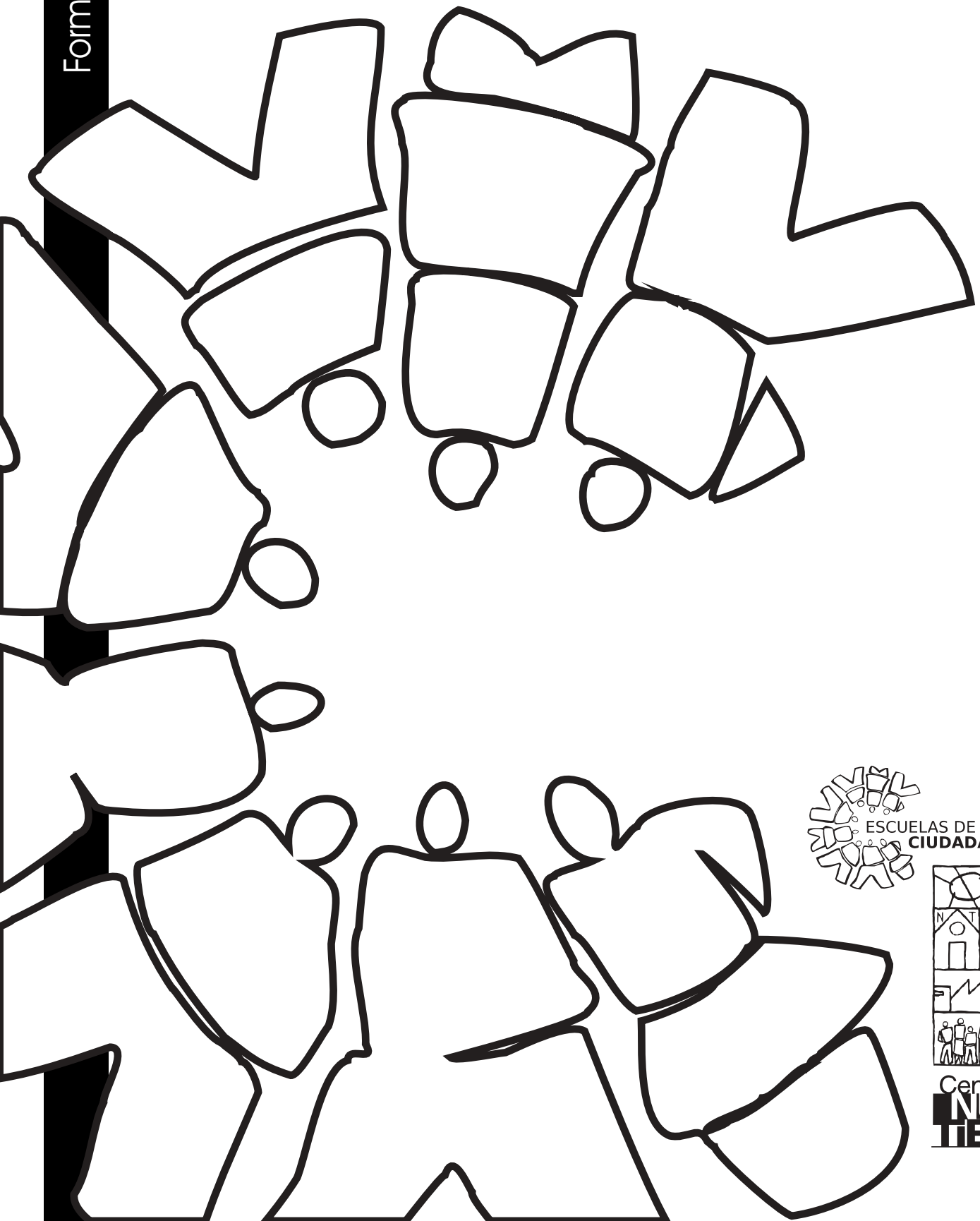
ESCUELAS DE  
CIUDADANÍA



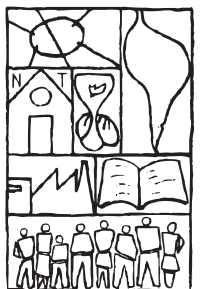
Centro  
**NUEVA  
TIERRA**

PROYECTO / Trabajo en terreno  
Mapas de actores

f/f 6



ESCUELAS DE  
CIUDADANÍA



Centro  
**NUEVA  
TIERRA**



## **Documento 6**

**PROYECTO / Trabajo en terreno.**

**Mapas de actores**

- 1.** Mapa de actores local: Construir relaciones, articular esfuerzos, reconocer(se) actores.
- 2.** Fichas de trabajo.



# Escuelas de Ciudadanía:

Formación de Formadores: Eje de Aprendizaje: Proyecto.

---

## MAPA DE ACTORES LOCAL:

### Construir relaciones, articular esfuerzos, reconocer(se) actores

---

*En los relacionamientos conjugamos nuestro ser con otro- en relación, jugamos lo que somos, tallamos lo que podemos ser. Todo, dimensionado en el horizonte la organización y en la sociedad a re-crear y re-correr: recordar que un mapa finalmente es un instrumento para los recorridos, y que también es siempre fruto de recorridos.*

*En cuanto los legitimamos, nos legitiman, sinos mostramos, se nos muestran...*

*Construimos un nosotros con historicidad/ encarnados ...desde y hacia: las preguntas, las incertidumbres, las convicciones, los miedos, los abrazos, los escombros, los cimientos, las cornisas, las orillas, las celebraciones....resurrecciones...poder...reír...sentir....luchar. Vivir.*

*Conjugar acción y proyecto, identidad y apertura, confrontación y cercanía. Historia y vida. Ambas como lucha y como encuentro. Haciendo fuerza, mucha fuerza con los sentidos, con los muchos sentidos .*

*La relación social, siempre, es relación política. La política: una relación que constituye sus término. En ella nos constituimos como actores, al hacerla, nos hacemos.*

*Actor, autor: re-conocerse actor es hacerse autor.*

*Autorizar-se: reconocerse autoridad es reconocerse "autorías". Autorizar-se: darse permiso y hacerse actor. Actor, autor: reconocer lo que nos da permiso, posibilidades de actuar. O no, los bloqueos e imposibilidades. Mapear el territorio y los caminos para ser los protagonistas de nuestra propia historia.*

---



# PARA QUÉ EL MAPA

El mapa **organiza e identifica los actores** sociales más importantes e ilustra en un determinado espacio **las relaciones que existen entre unos y otros**.

**Permite entonces visualizar actores y relaciones de manera dinámica.**

La actividad política gira en torno al bien común<sup>1</sup> a la capacidad de influir en los gobiernos y sobre otros actores del lugar para que la toma de decisiones tenga una orientación u otra, según los intereses que se ponen en juego. Esa influencia se concreta en las estrategias de ejercicio del poder como ciudadanos de una sociedad insertos en diferentes organizaciones.<sup>2</sup>

## **Sentido del Mapa como HERRAMIENTA:**

No hablamos de un mapa geográfico.

El mapa político tiene la característica de ser muy dinámico.

La expresión que logremos hoy estará modificada en un tiempo breve, por lo cual debemos mantenerlo actualizado.

Este mapa nos puede brindar elementos significativos a la hora de definir posicionamientos, desarrollar estrategias, plasmar objetivos, planificar acciones en la vida organizacional .

En muchas oportunidades existe la tendencia a *congelar imágenes* que terminan marcando – y , a veces, directamente “siendo” - la racionalidad que la organización usa para actuar: se transmiten, “naturalizándolos” hechos, códigos, palabras, gestos, sentidos. Congelando a los otros en una imagen que nos hicimos de ellos en el pasado. Se institucionalizan así , formas de relacionamiento entre organizaciones: se cierran posibilidades, la oportunidad de verlas y las posibilidades mismas.

---

<sup>1</sup> Atención: no sólo en torno a realizarlo, sino también en torno a las luchas por definirlo. En una sociedad democrática, no sólo se da una disputa por el bien común en tanto un bien anterior a los actores. Definir que es “lo común” y su “bien” es una parte fundamental de lo que está en disputa. Vale tener en cuenta esta distinción que está justo en la bisagra entre “comunidad” y “ciudadanía”. O, en otros términos, “bien común” se torna una cuestión de disputa allí donde descubrimos que “la sociedad no es una familia”.

<sup>2</sup> Por motivos metodológicos, aquí nos remitiremos, justamente a las organizaciones sociales como actores. No debemos olvidar sin embargo, que una gran parte de las personas concretas no se reconoce ni participa en organizaciones. Y que no hay una sola manera de “estar organizado” : Por eso , al mapear organizaciones, recordar que no es el mismo mapa el que es construido por un cartógrafo que ve el territorio desde una foto satelital, que el que lo hace a partir de fotos aéreas, que el que lo reconstruye a partir de un recorrido en auto, que el que lo hace a partir de una caminata. Recordar: “el mapa no es el territorio” . Pero, además, recordar que no nos sirve un mapa escala 1 en 1 : sería un mapa del tamaño del territorio, coincidiría con él...



## Dimensiones del mapeo:

En la dinámica del *mapeo* se propone trabajar, en un entrecruzamiento analítico, con dos dimensiones que permiten interpretar datos y llegar a definiciones que aporten elementos para la construcción política

### A . Actores :

Características de los diversos tipos de actores que desempeñan sus actividades en el territorio según sus naturalezas organizacionales:

#### Ejemplos

**El gobierno:** un actor de particular importancia. Es el lugar donde se disputan intereses fundamentales para la vida de la comunidad, pues debe garantizar el bien común con la administración de recursos, cumplimiento de leyes, sostener garantías constitucionales, satisfacer necesidades de la población, requerir el compromiso de responsabilidades de la población, etc.- Por lo que es importante observar las características de sus representantes.

Recordar aquí la distinción entre Estado y Gobierno. Los actores gubernamentales son quienes tienen poder sobre los resortes del Estado en tanto actor<sup>3</sup>

**Partidos políticos:** estos son grupos compuestos por varios sectores sociales, cuyo objetivo principal es influir en la política pública mediante el ejercicio directo de los instrumentos de poder público. Mediante la puesta en práctica de doctrinas y marcos ideológicos construyen representatividad de los sectores y adhesión.

**Organizaciones sociales.** Están constituidas por grupos de personas que comparten alguna característica o afinidad general. Existen grupos muy diversos y con intereses contrapuestos, se involucran en la vida política de la comunidad a veces con la intención de defender el modelo imperante , también se manifiestan en contra, otras veces según la lectura del mapa se mueven de un lado a otro buscando lograr su fin. Su representatividad suele tener mayor relieve según determinadas coyunturas.-

**Organizaciones religiosas:** grupos y/o instituciones confesionales que ejercen influencia en contextos políticos- sociales- económicos, direccionan objetivos y

---

<sup>3</sup> La manera en que se relacionan gobierno y Estado marcan una parte importante de la dinámica política de un espacio. Recordar, sin embargo, que aunque toda la actividad del Estado es afectada por la manera en que el gobierno los funcionarios de turno lo gestionan, existen al interior de cada gestión, actores más “políticos”, otros más “técnicos”, otros más “burocráticos”. Por eso es conveniente, a la hora de mapear, no pensar al Estado y al gobierno como bloques “únicos”. Desagregarlos, verlos mas en detalle nos puede dar pistas de acción muy fecundas que quedarían ocultas en una lectura demasiado simplista.



formulaciones de políticas públicas, alientan decisiones políticas que inciden positiva/negativamente en el bien común, manifiestan con acciones planificadas aportes para el ejercicio de lo público.

**Organizaciones o grupos económicos:** representados por diferentes grupos, diferentes niveles de poder y de organización. Tienen una presencia importante en el desarrollo de cada una de las regiones y se mueven de manera asociada entre sí y con otros para lograr insertar sus intereses en el campo de los gobiernos. Sus lógicas de procedimientos suelen tener diferentes estrategias según sea el sector económico.

**Grupos de presión.** Estos son organizaciones que comparten un grupo relativamente reducido de intereses y que procuran defender o promover esos intereses influyendo en la dirección de las políticas públicas. Pero a diferencia de los partidos políticos estos grupos no suelen buscar el ejercicio del poder público. (estos grupos pueden estar conformados por distintos conjuntos de actores)

**B:**

### **Elementos de Análisis**

Para trabajar el análisis es necesario identificar los elementos que nos permitan saber sobre el estado de la situación, sus causas y efectos.

Para ello, destacar aquellos elementos que conforman una trama sustancial a la hora de analizar el mapa.



## Tablero de Elementos para Analizar el Mapa<sup>4</sup>

<b>Formas de relación (¿cómo se relaciona el actor con otros?)</b>
Enfrentamiento Colaboración Indiferencia Articulación Negociación Sumisión
<b>Estructura</b> <b>¿cómo "es" el actor? (su forma de organización)</b>
Valores predominantes Ejercicio del Poder Visión, Misión Organigrama institucional Funcionamiento de la organización
<b>Posicionamiento organizacional</b> <b>¿cómo "se hace presente" el actor en el espacio local?</b>
Información Opinión pública Estrategias legitimidad/ autoridad
<b>Modos de gestión / funcionamiento</b> <b>¿Cómo es el actor "en acción"?</b>
Planificación operativa / estratégica (actúa en torno a "tácticas" o a "estrategias") Resultados/ logros Tiempo Recursos Característica Dirigencial

<sup>4</sup> Aquí se listan una serie de tópicos para caracterizar a los actores. Un buen ejercicio de comprensión de esto puede ser FORMULAR LAS PREGUNTAS que dan contenido a cada elemento.





## La utilidad del mapa

Los mapas pueden servir para varios propósitos.

- pueden representar gráficamente qué tan saludable es un espacio de actores. Al indicar el nivel Político con que se cuenta, que condiciones podemos apreciar en cada uno de los actores involucrados respecto a la formulación e implementación de políticas
- nos pueden expresar los puntos vulnerables, débiles, cuáles son aspectos que valoramos claves y están ausentes en la situación desarrollada
- nos pueden estar dando elementos de alianzas y detectar posibilidades de coalición que se estén realizando según los intereses que se manifiestan.- Cómo se juega en el terreno de lo explícito y de lo implícito.
- nos pueden mostrar qué nivel de Políticas existen, ver y medir calidad de desarrollo Político
- todo esto puede estar dando elementos para direccionar políticas y estrategias que pueden considerarse relevantes según naturaleza y visión de la organización<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> En esta etapa de la formación, el objetivo de nuestro mapa de actores es darnos elementos para el diseño inicial y el lanzamiento de la Escuela de Ciudadanía. Y, además, darnos un horizonte de trabajo, de proyección en el espacio interactoral, del proyecto de la escuela.



## FICHA DE TRABAJO 1: ELABORACIÓN DEL MAPA

### 1. Hacer un listado

- a- Recorrer con un listado nuestro territorio identificando las organizaciones, instituciones, grupos que existen
- b- Clasificar y Agrupar según tipo de organización.
- c- Analizar los siguientes aspectos: temáticas que trabajan, cobertura, rasgos de su historia, característica de sus relaciones ( con nosotros y con otros)
- d- La ultima columna nos permitirá tener un panorama de la oferta (presente y pasada) de formación entre los actores locales. Obviamente no todos los actores tendrán elementos en esta columna.

(Listar primero todas las organizaciones que consideremos relevantes, luego descartaremos lo que no sirva para nuestro análisis)










<b>Organizaciones /grupos</b>	<b>Temáticas que trabajan</b>	<b>Cobertura ¿a quiénes, a dónde llegan?</b>	<b>Rasgos de su Historia ¿qué podemos decir de ellos que nos resulte importante para caracterizarlos respecto a nuestro intereses o proyecto?</b>	<b>Sus relaciones con nosotros Sus relaciones con otros</b>	<b>¿tiene una relación especial con algún otro actor?</b>	<b>Estrategias Experiencias Propuestas de formación</b>
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
...						
...						







## 2. El Mapa propiamente dicho

- Es un gráfico que permite visualizar de manera dinámica los diferentes actores
- Realizarlo en un afiche , utilizando tarjetas de papel de diferentes formas y colores , que debemos pegar con cinta de tal manera que sea posible moverlas a medida que avanzamos en el análisis

Organizaciones comunitarias /locales	
Partidos políticos	
Sindicatos	
Estado (actor estatal)	
Iglesias	
ONGs	
Empresas	



- Debemos utilizar también diferentes tipos de flechas y líneas que señalen diferentes relaciones

enfrentamiento	
Alianza permanente	
Alianza eventual	
Subordinación	
Otros...	



## FICHA DE TRABAJO 2: ANALIZAR EL MOVIMIENTO DE LOS ACTORES EN TORNO A UNA SITUACIÓN PROBLEMA

- a- Plantear una Situación Problema que nos resulte significativa para la vida de la comunidad y acordamos analizar a través del mapa político local.

Aquí, en este caso, la propuesta es analizar la implementación de la Escuela de Ciudadanía en dos aspectos:

- en sus pasos iniciales
- en su potencialidad y proyección

- b- Organizar la información en el Mapa:

- Identificamos los actores involucrados ( o “involucrables”) en la situación problema que hemos elegido para analizar (marcarlos de alguna manera)
  - ¿Por qué el resto de las organizaciones nos son relevantes? Agrupamos por causalidades similares

Recordar que el criterio de pertinencia / relevancia del involucramiento puede variar con el tiempo: un actor irrelevante hoy puede ser indispensable mañana...



c- Señalar los Elementos o dimensiones que queremos analizar de los actores:

- ¿Qué necesitamos preguntarnos respecto a estos actores?

Ejemplos:

- han propuesto estrategias de formación
- Han participado en estrategias de formación
- Han manifestado interés...
- Lo necesitan porque...
- Serán los destinatarios
- Serán nuestros socios, porque...

(es importante que cada grupo pueda hacer el ejercicio aprovechando el ejemplo pero CONSTRUYENDO SUS PROPIA LISTA DE ELEMENTOS A CONSIDERAR)

- Ordenar estos elementos ( que son manojos de preguntas) por orden de prioridad

d- Ubicamos los elementos de análisis y los relacionamos con los actores

e- Para trabajar en relación el punto c y d podemos armar un mapa en forma de cuadro -que nos ubique como en un tablero- la complejidad que vamos trabajando

- en la parte superior del cuadro ubicamos los actores que hemos seleccionado como los más relevantes según la situación planteada
- en la primer columna a la izquierda podemos ubicar los elementos que hemos seleccionado como más importantes(ver cuadro en pagina siguiente)



		Actores									
		Partidos políticos	Organizaciones comunitarias /locales <sup>6</sup>				Sindicatos	Estado	Iglesias	ONGs (organizaciones técnicas, de apoyo, etc)	Empresas
			Org1	Org2	Org3	Org4					
Elementos de análisis											

<sup>6</sup> Es probable que para nuestro análisis las “organizaciones comunitarias locales” necesiten mas espacio...Pero es muy importante también ser capaces de estar atentos a los otros tipos de actores.





# Manual de cartógrafos...

Para hacer buenos mapas, recordar todo lo que hace "bueno" un mapa:

- Calidad y cantidad de la información
- Claridad de la información
- Capacidad de orientarnos
- Colores
- Escalas Nivel de detalles.
- "Autoexplicación" ( un mapa que necesita demasiadas explicaciones trae mas problemas que soluciones)
- señales, símbolos, claros y suficientes (ni tantos ni tan pocos...)
- Jerarquización de la información
- Lo que abarca... (ni todo el planisferio, ni las cuatro manzanas de nuestro barrio)
- Veracidad (hagamos el mapa que necesitamos para actuar, no el que quisiéramos tener)
- Actualización ( un mapa de Europa del este del año 88 es muy interesante... pero no para prever que tipo de pasaportes vamos a necesitar...sobre todo cuando uno se encuentra mas de 30 fronteras donde antes existía un solo gran país...)
  
- ¿qué mas?
  - ...
  - ...
  - ...

...

El proyecto Escuelas de Ciudadanía  
es una iniciativa promovida por el  
**CENTRO NUEVA TIERRA**

---

**Coordinación General:**  
Néstor Borri y Fernando Larrambeberé

**Equipo:**  
María Pía Pawlowicz, Herminia Vega, María  
Luz Presa, Sergio Castanetto, Diego Jaimes,  
Carolina Balderrama, Mirta Braidá y  
Sebastián Prevotel.

---

Piedras 575 PB - C10701AAK  
Capital Federal - Argentina  
Tel-fax: (0054-11) 4345-4774  
cnt@nuevatierra.org.ar /  
www.nuevatierra.org.ar