



**Cuadernos de  
Pensamiento Prospectivo  
Iberoamericano**



# **Análisis Estratégico de Actores**

**David Xavier Villacis Pazos**  
**(Ecuador)**



Universidad Nacional Autónoma de México  
Dirección General de Asuntos del Personal Académico

---

Proyecto PAPIME PE-303815, APROPIACION DE LA PROSPECTIVA

**SERIE CUADERNOS DE  
PENSAMIENTO PROSPECTIVO  
IBEROAMERICANO**

**8**

**COORDINADORA: DRA. GUILLERMINA BAENA PAZ**

# **Análisis Estratégico de Actores**

---

**David Xavier Villacis Pazos**  
(Ecuador)

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS DEL PERSONAL ACADÉMICO

---

PROYECTO PAPIME PE-303815:  
“PROSPECTIVA POLÍTICA Y SOCIAL. MATERIALES DIDÁCTICOS PARA SU APROPIACIÓN”

***CUADERNO DE  
PENSAMIENTO PROSPECTIVO IBEROAMERICANO 8***

*Análisis Estratégico de Actores*  
David Xavier Villacis Pazos

drbaena@hotmail.com

Dirección General de Asuntos  
del Personal Académico, UNAM

<http://investigacion.politicas.unam.mx/semprospectiva>  
drbaena@hotmail.com

© Derechos reservados conforme a la ley  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México, D. F., 2015

*Cuidado de la edición*  
Enrique Vera Morales

## INDICE

Presentación .....	6
Introducción .....	7
<b>1. Características del análisis estratégico de actores .....</b>	<b>8</b>
1.1. MACTOR como ejercicio didáctico .....	8
1.2. Objetivo .....	9
<b>2. Referencial teórico y análisis .....</b>	<b>9</b>
2.1. Proceso del Análisis Estratégico de Actores .....	10
2.1.1. Variables estratégicas .....	10
2.1.2. Lista de Objetivos y Actores .....	12
2.1.3. Calificación de la matriz ACTOR X ACTOR o Matriz de Influencia Directa (MID) .....	15
2.1.4. Calificación de la matriz ACTOR X OBJETIVO (2MAO) .....	17
2.2. Reportes generados por el MACTOR .....	19
2.2.1. Poder de los Actores .....	19
2.2.2. Convergencia o Alianzas de los Actores .....	20
2.2.3. Divergencia o Conflictos de los Actores .....	22
2.2.4. Ambivalencia o Riesgo de los Actores .....	22
<b>3. Análisis Estratégico de Actores .....</b>	<b>23</b>
Conclusiones .....	26
Bibliografía .....	27

## PRESENTACIÓN

**E**l presente trabajo es del autor ecuatoriano David Villacis, quien ha tenido una labor destacada en los estudios de prospectiva en varios países de América Latina. El Método de actores es una de las técnicas estructurales de Godet, a veces muy compleja en su comprensión, pero que el autor nos presenta de manera accesible y sistemática.

Con un *Master* en Inglaterra y un Doctorado en Brasil, su preparación lo ha llevado a especializarse en temas de Administración y Seguridad.

Entre sus datos curriculares se encuentran: Profesor del Doctorado en Administración, Universidad Externado de Colombia; y sus títulos y grados académicos son: PhD. en Administración en la Fundación Getulio Vargas de Río de Janeiro, Brasil; MBA en la Universidad de Westminster de Londres, Inglaterra; *Master* en Seguridad y Desarrollo en el Instituto de Altos Estudios Nacionales en Quito, Ecuador; Especialista en Pensamiento Estratégico y Prospectiva en la Universidad Externado en Bogotá, Colombia. Su formación de origen es: Ingeniero Comercial en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE de Quito, Ecuador.

De lectura fácil y accesible, este trabajo presenta un ejemplo de su práctica profesional en el campo de futuros y nos da la oportunidad de conocer las aplicaciones prospectivas que otro profesional de la región ofrece.

Este Cuaderno es posible gracias al apoyo del Proyecto PAPIME PE-303815: “Apropiación de la Prospectiva”, impulsado por la Dirección General de Asuntos del Personal Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Dra. Guillermina Baena Paz  
*Coordinadora de la Serie*  
Verano, 2015

## INTRODUCCIÓN

**E**ste texto propone una herramienta llamada Análisis Estratégico de Actores (AEA), útil para la efectiva formulación de estrategias destinadas a alcanzar objetivos de planificación. Emplea cuatro elementos generados por el *software* MACTOR1: Poder, Ambivalencia, Convergencia, Divergencia de actores.

Por lo anterior, es posible determinar cuáles actores son los más influyentes, cuáles son los de mayor riesgo y las posibles alianzas y/o conflictos entre ellos. El programa informático mencionado fue desarrollado por el experto francés en prospectiva Michel Godet, y por medio de una serie de figuras y reportes presenta las jugadas de los actores a partir de dos matrices, una que relaciona Actor por Actor y otra Actor por Objetivo. El propósito del actual trabajo no es explicar los cálculos internos, ni la programación del *software*, sino emplear los resultados generados por el programa y analizar las ventajas de dicha información para orientar el camino a los objetivos propuestos.

Para visualizar el potencial del AEA, se desarrolla un ejemplo didáctico del sector defensa, por lo que se identifican variables, objetivos y actores relacionados a dicho sector. Las variables configuran el sistema en estudio, los objetivos son las expectativas y los actores quienes estarían a favor o en contra de los objetivos.<sup>1</sup> La determinación de estrategias con el apoyo de esta herramienta es más segura y coherente, porque es posible identificar quiénes apoyarían los objetivos del sistema, quiénes se opondrían, quiénes son poco confiables para alianzas y quiénes son los más influyentes.

<sup>1</sup> <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/68-Mactor.html>

## 1. CARACTERÍSTICAS DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE ACTORES

**E**l Análisis Estratégico de Actores (AEA) es una herramienta de gran utilidad al momento de definir estrategias, ya que permite advertir con anticipación los posibles movimientos de los involucrados frente a objetivos definidos. Por ello, cuando se tienen planificados desafíos a cumplir, por medio de este instrumento es posible determinar, entre otras posibilidades, el poder de los actores, la convergencia y divergencia de ellos, así como su ambivalencia.

La información estratégica obtenida por medio de esta herramienta consiste en ver *a priori* las jugadas de los actores, y en función de éstas, definir acciones útiles para evitar conflictos, aprovechar alianzas y sortear actores de alto riesgo y poder.

### 1.1. MACTOR como ejercicio didáctico

El *software* útil para la aplicación de esta herramienta se llama MACTOR (Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones), desarrollado por Michel Godet en LIPSOR<sup>2</sup> (Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation), en Francia.

El presente trabajo busca mostrar a través de un ejemplo didáctico basado en varios estudios sobre escenarios futuros, la aplicación del *software* MACTOR y el uso de sus reportes para el Análisis Estratégico de Actores. Es así que las variables estratégicas identificadas, objetivos y actores, son tomados de los diferentes estudios realizados por el autor. Si bien no es un artículo científico, es una simulación de la herramienta para probar su utilidad y potencialidad.

Al ser una simulación con fines didácticos, se utilizan las diferentes matrices y reportes con el objetivo de apreciar en su totalidad las jugadas de los actores y cómo éstas jugadas orientan en la definición de estrategias.

<sup>2</sup> <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-metodos/64-LIPSOR,-3IE-EPITA-y-los-patrocinadores-se-unen-para-difundir-gratuitamente-los-%C3%BAtiles-de-la-prospectiva-estrat%C3%A9gica.html>

En un caso real, la definición de variables estratégicas, objetivos, actores y calificación de las matrices del MACTOR, debe ser realizado por un grupo de expertos. En este trabajo, al estar probando la utilidad de la herramienta, se utilizaron datos simulados.

## 1.1. Objetivo

Mostrar la utilidad del Análisis Estratégico de Actores al momento de definir estrategias para alcanzar objetivos propuestos, y por medio de la información generada por el *software*, su análisis y aplicación visualizar anticipadamente las jugadas o movimientos de los actores involucrados.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO Y ANÁLISIS

En esta sección se va a realizar una breve revisión bibliográfica sobre la temática, y como aporte principal se desarrolla un ejemplo didáctico para aplicar en forma efectiva la herramienta: Análisis Estratégico de Actores (AEA), propuesta por el autor. Al ser un ejemplo, es una simulación hipotética únicamente con fines demostrativos de la capacidad de la herramienta. El sistema en estudio comprende actores, objetivos y variables del sector defensa.

Actor, como su nombre lo indica, es quien ejecuta la acción y va a depender de su poder para imponer su voluntad en mayor o menor grado. Debido a que cada actor tiene sus propios intereses, existen algunos que apoyan la consecución de los objetivos propuestos y otros que se oponen.

Para Mojica<sup>3</sup> el actor que tiene mayor poder es aquél que puede influenciar mucho sobre los demás y al mismo tiempo depende muy poco de ellos.

Para alcanzar los objetivos institucionales propuestos, es necesaria una serie de acciones estratégicas en las cuales se debe tomar en cuenta la posición de los actores ya que son ellos quienes ejecutarán dichas acciones, de ahí la importancia de la herramienta presentada en este artículo. Por muy importante que sea una estrategia si no hay el apoyo por parte del involucrado que la llevará a cabo, el objetivo difícilmente será alcanzado.

<sup>3</sup> Mojica, Francisco, *La construcción del futuro*, Bogotá, CAB/Universidad Externado de Colombia, 2005, 322 p.



Para Godet,<sup>4</sup> los actores del sistema en análisis (en este caso el ejemplo didáctico detallado abajo) poseen múltiples grados de libertad que podrán ejercer por medio de las acciones estratégicas para lograr los fines propuestos.

Según Marcial y Grumbach,<sup>5</sup> los actores son los individuos, grupos, decisores u organizaciones que influyen o reciben influencia significativa del sistema.

Para el sistema ejemplificado, se consideraron once variables estratégicas, con sus respectivos objetivos; frente a cada objetivo se identificaron los actores a favor y en contra. La lista de actores, independientemente si son a favor o en contra, suma diecisiete y por medio del *software* MACTOR es posible visualizar sus posibles jugadas, es decir, quienes se alían entre sí y que podrían apoyarnos o podrían aliarse para oponerse a nuestros objetivos. También se puede identificar quién es el actor de mayor poder y en consecuencia de mayor influencia y quién tiene la mayor ambivalencia.

Cabe señalar que el programa informático mencionado tiene variedad de reportes y gráficos en relación a las jugadas de los actores. Así, Godet<sup>6</sup> menciona que es un programa de fácil aplicación, ya que requiere únicamente de dos cuadros de datos a partir de los cuales se obtienen gran cantidad de resultados.

Sin embargo, la calidad de los datos ingresados, así como la verosímil y coherente valoración de las dos matrices de entrada de Actor por Actor y Actor por Objetivo, generan resultados útiles para el análisis estratégico propuesto en este trabajo.

## 2.1. Proceso del Análisis Estratégico de Actores

El presente trabajo está basado en la exploración de escenarios futuros del sector defensa. Aunque no tiene datos reales, pretende simular una situación de un Escenario Apuesta, cuyas variables estratégicas, objetivos y actores se aplicaron al *software* MACTOR para obtener reportes útiles para aplicar el Análisis Estratégico de Actores propuesto en este trabajo.

### 2.1.1. Variables estratégicas

Para iniciar el análisis se deben definir por parte de los expertos en la temática de estudio, las variables estratégicas que forman el sistema, en éste caso al ser un tema del sector defensa se consideran variables tales como: Problemas estructurales del país, Nuevos

<sup>4</sup> Godet, Michel, *De la anticipación a la acción*, Barcelona, Marcombo, 1993, 360 p.

<sup>5</sup> Marcial, Elaine Coutinho y Raul S. Grumbach, *Cénarios prospectivos: como construir um futuro melhor*, Río de Janeiro, Editora FGV, 2008, 225 p.

<sup>6</sup> Godet, Michel, *Prospectiva estratégica: problemas y métodos*, San Sebastián, Prospektiker, 2007. 102 p

conflictos, Economía de defensa, Recursos estratégicos, Capacidades de Fuerzas Armadas, entre otros.

El siguiente paso es definir los objetivos del sistema en base a las variables identificadas por un grupo de expertos.

Con los objetivos identificados se exploran los actores que estarían a favor o en contra de los mismos dependiendo de sus intereses; como se muestra en el Cuadro 1.

**CUADRO 1**  
**LISTA DE VARIABLES DEL SISTEMA**

	<b>VARIABLES ESTRATÉGICAS</b>	<b>OBJETIVOS ESCENARIO APUESTA</b>	<b>ACTORES A FAVOR</b>	<b>ACTORES EN CONTRA</b>
1	Problemas estructurales del País	Solucionar los problemas estructurales del País	Sociedad, FF.AA., Estado	Redes de crimen y terrorismo, grupos de oposición al gobierno
2	Resurgimiento de nuevos conflictos	Minimizar el resurgimiento de nuevos conflictos	FF.AA., Sociedad, Estado	Redes de crimen y terrorismo, GIAC, <i>hackers</i>
3	Transparencia y rendición de cuentas del sector defensa	Total transparencia y rendición de cuentas del sector defensa	Sociedad, FF.AA., Estado, organismos de control	Corruptos
4	Ubicación geográfica privilegiada y recursos estratégicos	Aprovechar la ubicación geográfica, recursos estratégicos	FF.AA., Sociedad, Estado	Ecologistas, países desarrollados sin recursos
5	Consolidación de la democracia	Promover la consolidación de la democracia	FF.AA., Sociedad, Estado	Países de diferente ideología
6	Capacidades de FF.AA.	Identificar capacidades estratégicas militares	FF.AA.	FF.AA. de países de la región, Grupos antagónicos
7	Nuevo orden mundial multipolar	Apoyar un nuevo orden mundial multipolar	Potencias emergentes y en desarrollo	Grandes potencias hegemónicas

**CUADRO 1**  
**LISTA DE VARIABLES DEL SISTEMA (CONTINUACIÓN)**

	<b>VARIABLES ESTRATÉGICAS</b>	<b>OBJETIVOS ESCENARIO APUESTA</b>	<b>ACTORES A FAVOR</b>	<b>ACTORES EN CONTRA</b>
8	Participación de la mujer, diversidad de culturas y etnias	Aumentar el % de mujeres y diversidad de culturas y etnias	Sociedad, grupos étnicos diversos	Grupos antifeministas y raciales
9	Presencia de FF.AA. con países fronterizos	Incrementar la presencia de FF.AA. con países fronterizos	Sociedad, Estado, FF.AA.	Redes de crimen y terrorismo, GIAC
10	Amenazas no convencionales a la defensa y la seguridad	Reducir las amenazas no convencionales	Sociedad, Estado, FF.AA.	Redes de crimen y terrorismo, GIAC, <i>hackers</i>
11	Rol de FF.AA. en la sociedad	Incrementar el rol de FF.AA., en la sociedad	Sociedad, Estado, FF.AA.	Redes de crimen y terrorismo, GIAC. <i>Hackers</i>

Fuente: Elaboración propia(2015).

### 2.1.2. Lista de Objetivos y Actores

El *software* MACTOR permite ingresar la lista de actores y sus objetivos, en los Cuadros 2 y 3 se presentan dichos reportes generados por el programa.

En el Cuadro 2 se presenta la lista de objetivos con nombre largo y corto:

**CUADRO 2**  
**LISTA DE OBJETIVOS**

	<b>NOMBRE LARGO</b>	<b>NOMBRE CORTO</b>
1	Solucionar los problemas estructurales del País	SOLPROBEST
2	Minimizar el resurgimiento de nuevos conflictos	MINRESCONF
3	Total transparencia y rendición de cuentas del sector defensa	TRAREDCTAS
4	Aprovechar la ubicación geográfica y recursos estratégicos	AUGEO
5	Promover la consolidación de la democracia	PRODEM
6	Identificar capacidades estratégicas militares	ICAPESTRA
7	Apoyar un nuevo orden mundial multipolar	AORDMULT
8	Aumentar el % de mujeres y diversidad de culturas y etnias	ARMUJYDC
9	Incrementar la presencia de FF.AA. con países fronterizos	IPFACOLPER
10	Reducir las amenazas no convencionales	REDANOCON
11	Incrementar el rol de FF.AA. en la sociedad	INCROFF.AA

Fuente: Elaboración propia en *software* MACTOR (2015).

Los objetivos anteriores permitieron identificar los actores a favor y en contra con base en su favoritísimo u oposición y se listaron en el Cuadro 3:

**CUADRO 3**  
**LISTA DE ACTORES**

	<b>NOMBRE LARGO</b>	<b>NOMBRE CORTO</b>
1	Sociedad	SOC
2	Estado	EST
3	Fuerzas Armadas	FF.AA.
4	Redes de crimen y terrorismo	REDCT
5	Grupos antifeministas y raciales	GAFR
6	Ecologistas	ECOL
7	Países de diferente ideología	PADIFIDEO
8	Fuerzas Armadas de países de la región	FFAAPAIREG
9	Países desarrollados sin recursos	PADESSINRE
10	Grandes potencias hegemónicas	GPOTHEG
11	Grupos étnicos diversos	GETDIV
12	Corruptos	CORR
13	Organismos de control	ORCONTR
14	Grupos de oposición al gobierno	GOPGOB
15	Grupos Ilegales Armados Colombia	GIAC
16	Hackers	HAC
17	Potencias emergentes y en desarrollo	POEMERYD

Fuente: Elaboración propia en *software* MACTOR (2015).

### **2.1.3 Calificación de la matriz ACTOR X ACTOR o Matriz de Influencia Directa (MID)**

Esta matriz lo que busca es identificar por medio de una escala que va del 1 al 4 cuál actor influye más sobre otro, en otras palabras cuál actor tiene más poder que otro. Para calificar dicha influencia de actores se utiliza la siguiente escala:

- 4= Fuerte influencia
- 3= Moderada influencia
- 2= Débil influencia
- 1= Muy débil influencia
- 0= Influencia Nula

De este modo, al comparar dos actores y preguntar a los expertos cuál es el de mayor influencia o poder, aquellos que tengan valor de 4 serán los actores de mayor fuerza, mientras que quienes tengan valores de 1 son los de muy débil poder o fuerza.

Cabe mencionar que los actores más poderosos son aquellos que ejercen fuerte influencia sobre los demás y a la vez dependen muy poco de ellos.

Las calificaciones de la influencia de los actores se presentan en la matriz de Actor por Actor (MID) generada por el *software* MACTOR del Cuadro 4. En ella se utilizan los nombres cortos o abreviados de los actores por efectos de espacio en la matriz.

Cabe una breve explicación, al considerar la influencia de la Sociedad (SOC) sobre sí misma el valor es 0; es decir, influencia nula. Al comparar la Sociedad (SOC) con el Estado (EST), el valor es 4 según los expertos. Al comparar la Sociedad (SOC) con las Fuerzas Armadas (FF.AA), el valor es 4, lo que significa que el actor Sociedad es muy Poderoso. Con ese razonamiento se califican los actores restantes en la MID.

**CUADRO 4**  
**MATRIZ ACTOR X ACTOR (MID)**

MID	SOC	EST	FF.AA.	REDCT	GAFR	ECOL	PADIFIDEO	FFAAPAIREG	PADESSINRE	GPOTHEG	GETDIV	CORR	ORCONTR	GOPGOB	GIAC	HAC	POEMERYD
SOC	0	4	4	4	4	4	1	1	1	1	2	3	4	2	3	2	1
EST	2	0	4	4	4	3	1	1	1	1	3	4	3	2	4	4	1
FF.AA.	2	3	0	3	1	2	1	1	1	1	2	3	3	2	4	4	1
REDCT	4	3	3	0	1	2	2	3	2	3	2	0	4	2	0	0	2
GAFR	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	4	1	0	2	0	0	0
ECOL	2	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	2	0	0	0
PADIFIDEO	2	2	2	3	0	1	0	3	2	3	2	2	0	3	3	3	3
FFAAPAIREG	2	2	4	4	0	0	2	0	2	2	1	0	0	0	4	4	4
PADESSINRE	2	2	3	4	1	4	3	4	0	0	3	2	2	2	4	4	3
GPOTHEG	3	3	3	4	2	0	0	0	0	0	1	2	2	2	4	4	4
GETDIV	2	2	2	1	3	3	0	1	0	0	0	1	1	2	2	0	1
CORR	3	3	3	0	1	2	0	2	1	1	2	0	4	4	0	0	0
ORCONTR	2	2	2	4	2	2	0	0	0	0	3	4	0	4	3	3	0
GOPGOB	2	2	2	0	0	2	0	0	0	0	4	4	4	0	0	0	0
GIAC	3	3	3	0	0	2	0	3	0	0	4	0	4	0	0	0	0
HAC	2	2	3	0	0	0	1	1	0	2	0	0	4	0	0	0	2
POEMERYD	1	1	1	3	0	1	0	2	2	2	0	2	2	0	2	3	0

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Fuente: Elaboración propia en *software* MACTOR (2015).

### 2.1.4 Calificación de la matriz ACTOR X OBJETIVO (2MAO)

Esta matriz explora identificar aquellos actores que están a favor y aquellos que están en contra de los objetivos planteados. Para ello consulta a expertos y utiliza la escala del 1 al 4. Con la diferencia que un valor de 4 positivo significa que el actor está fuertemente a favor y el 4 negativo quiere decir que está fuertemente en contra. A continuación se detallan estas diferencias.

Los Actores A FAVOR de un objetivo específico tienen los siguientes valores:

- 4= Fuerte a favor
- 3= Moderado a favor
- 2= Débil a favor
- 1= Muy débil a favor

Los Actores EN CONTRA de un objetivo específico se califican con los valores a continuación:

- 4= Fuerte en contra
- 3= Moderado en contra
- 2= Débil en contra
- 1= Muy débil en contra

Es decir, que si un Actor está fuertemente a favor de un objetivo, su valoración en la matriz 2MAO será 4, pero si está fuertemente en contra tendrá un valor negativo de -4. Mientras que si está débilmente a favor, tendrá una calificación de 1 y débilmente en contra un valor negativo de -1. La calificación de esta matriz en el *software* MACTOR se presenta en el Cuadro 5.

En la matriz 2MAO del Cuadro 5 se analiza el favoritismo u oposición de un actor hacia un objetivo. Así, en el ejemplo, la Sociedad (SOC) está fuertemente a favor de Solucionar los problemas estructurales del País (SOLPROBEST), por lo que el valor es 4 positivo.

Al considerar el actor Redes de Crimen y Terrorismo (REDCT) y el objetivo Solucionar los problemas estructurales del País (SOLPROBEST), el valor es -2, lo que significa que está débilmente en contra. Con este raciocinio se procede a llenar la matriz 2MAO.



CUADRO 5  
MATRIZ ACTOR X OBJETIVO (2MAO)

2MAO	SOLPROBEST	MINRESCONF	TRAREDCITAS	AUGEO	PRODEM	ICAPESTRA	AORDMULT	ARMUYDC	IPFAOOLPER	REDANCOON	INCROFF.AA
SOC	4	4	4	4	4	3	2	2	3	2	4
EST	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
FF.AA.	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
REDCT	-2	-4	-3	-2	-2	2	2	0	-4	-4	-1
GAFR	0	1	1	0	0	0	0	-4	0	0	0
ECOL	1	1	0	2	2	1	0	2	2	0	0
PADIFIDEO	-1	-1	0	-2	-4	-3	4	-2	0	-1	0
FFAAPAIREG	3	4	4	-3	4	-2	3	3	3	4	2
PADESSINRE	-3	-4	1	-4	2	-2	-4	2	1	2	2
GPOTHEG	1	1	1	-4	3	-1	-4	1	1	4	1
GETDIV	2	2	1	2	2	0	0	4	4	2	2
CORR	-4	-4	-4	-4	-4	0	0	0	-4	-4	0
ORCONTR	4	2	4	3	4	2	2	2	2	2	2
GOPGOB	-4	-2	4	2	-4	0	0	1	2	1	0
GIAC	-4	-4	-4	-4	-4	2	2	2	-4	-4	-4
HAC	-2	-2	-2	0	-3	-4	2	0	0	-4	-2
POEMERYD	2	2	3	-4	3	4	4	3	2	4	2

© LIPSOR EPTA MACTOR

Fuente: Elaboración propia en *software* MACTOR (2015).

Para Godet,<sup>7</sup> la Matriz Actor Objetivo (2MAO) muestra la posición valorada hacia cada objetivo. Esto revela el nivel de involucramiento del actor frente al objetivo, reflejando la importancia que éste le da a cada uno.

Con esta información de actores, objetivos y las matrices MID y 2MAO, el *software* MACTOR realiza sus cálculos internos y entrega diversos reportes, de los cuales en éste estudio se emplearán los relacionados a poder, convergencia, divergencia y ambivalencia de los actores.

<sup>7</sup> Godet, Michel, *Creating futures: Scenario planning as a strategic management tool*, France, Economica Ltd, 2006, 349p.

## 2.2 Reportes generados por el MACTOR

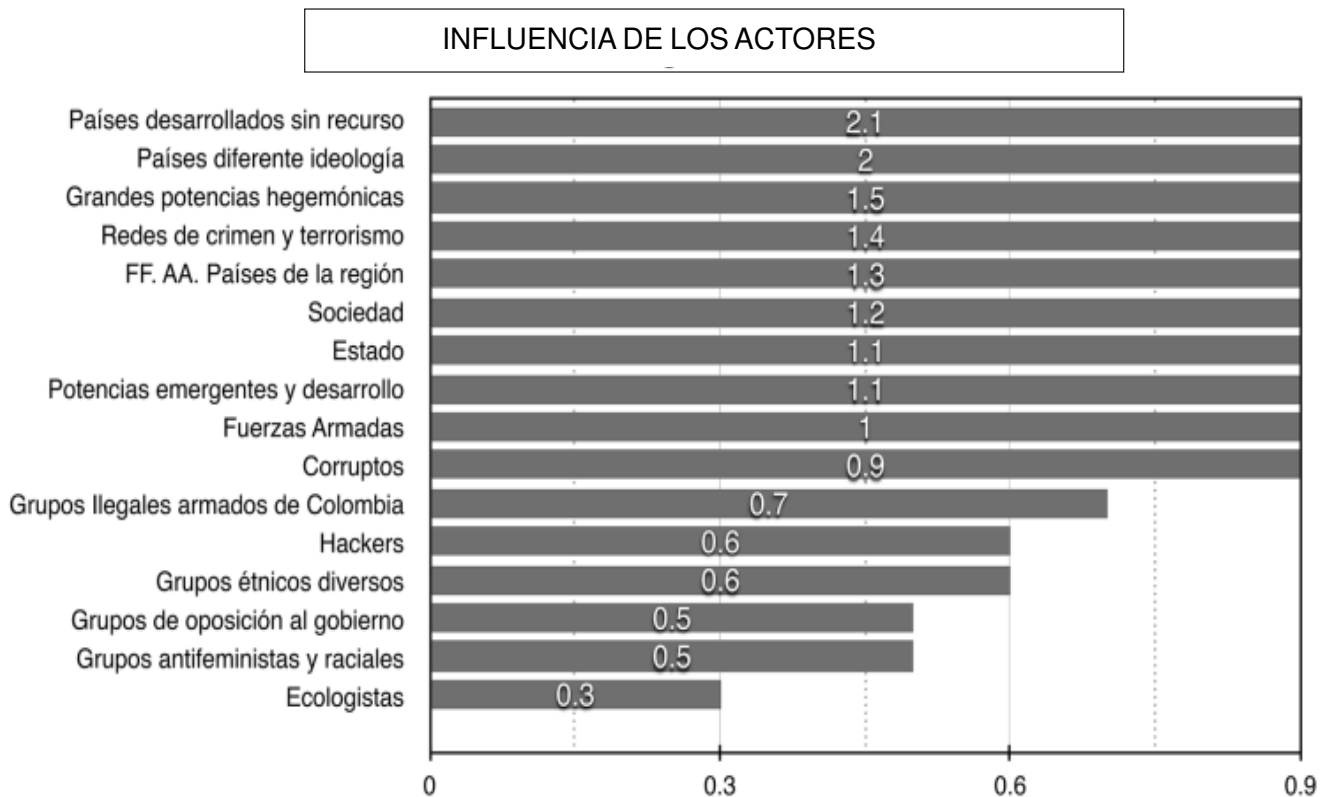
El MACTOR genera cuatro figuras específicas sobre el poder, la convergencia, la divergencia y la ambivalencia de los actores.

### 2.2.1 Poder de los Actores

En la Figura 1 se observa en forma de barras de histograma, los actores de mayor a menor influencia, priorizados por el MACTOR. La barra de mayor tamaño representa la mayor fuerza o poder del actor, en consecuencia el más influyente.

Los actores de mayor Poder o Influencia son los Países Desarrollados sin recursos, seguidos por los Países de Diferente Ideología, las Grandes Potencias Hegemónicas, las Redes de Crimen y Terrorismo, Fuerzas Armadas de la región, entre otros.

**Figura 1**  
**Poder de los actores**

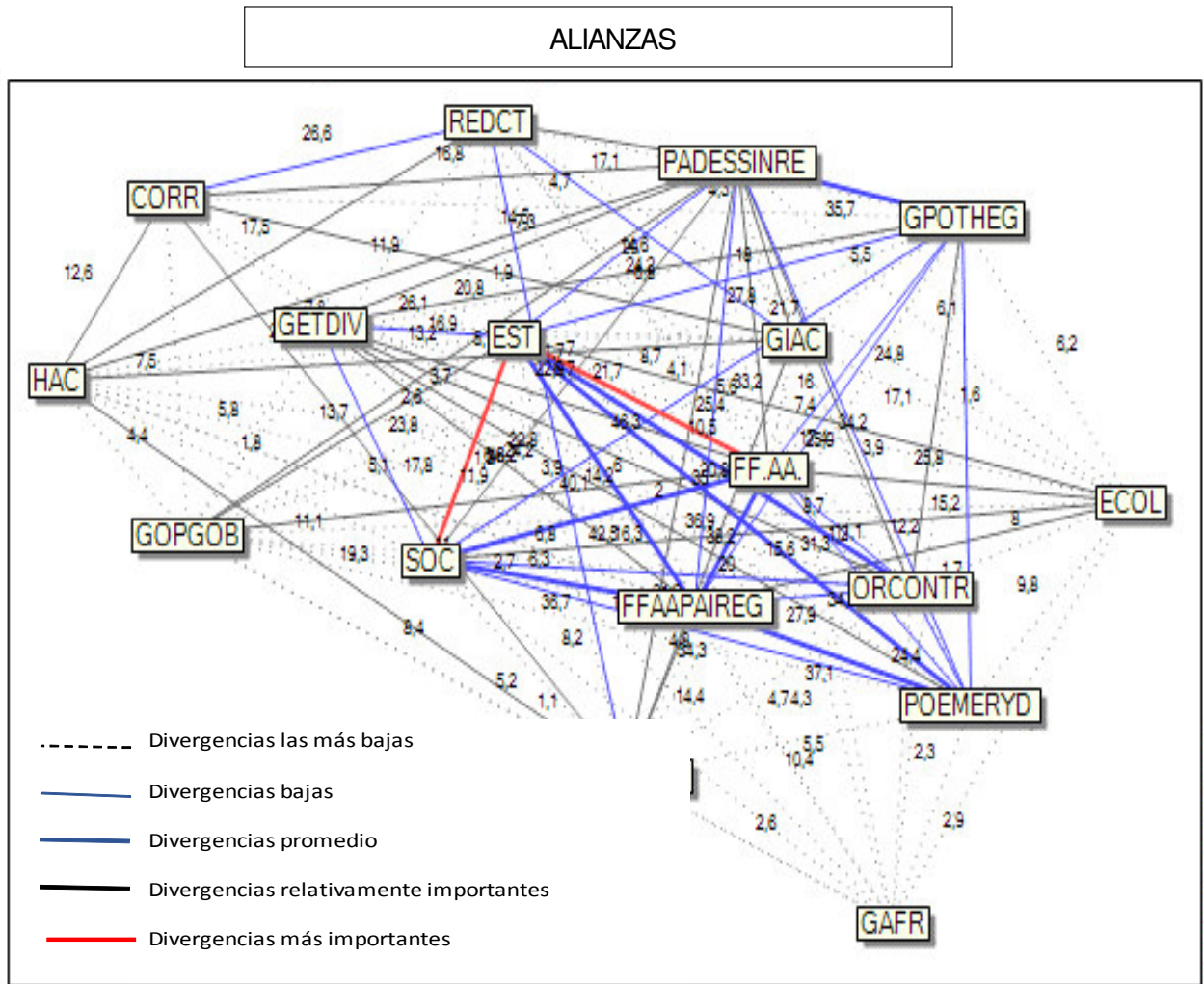


Fuente: Elaboración propia en software MACTOR (2015)

### 2.2.2 Convergencia o Alianzas de los Actores

La convergencia se refiere a la agrupación de varios actores atrás de un objetivo en común, de esta forma todos se alían para lograrlo. Es decir se pueden visualizar las posibles alianzas. En la Figura 2, se muestra una red que representa la convergencia entre los actores (nombre corto), donde las líneas de colores indican la mayor o menor posibilidad de aliarse entre ellos.

**Figura 2**  
**Convergencia de actores**



Fuente: Elaboración propia en *software* MACTOR (2015)

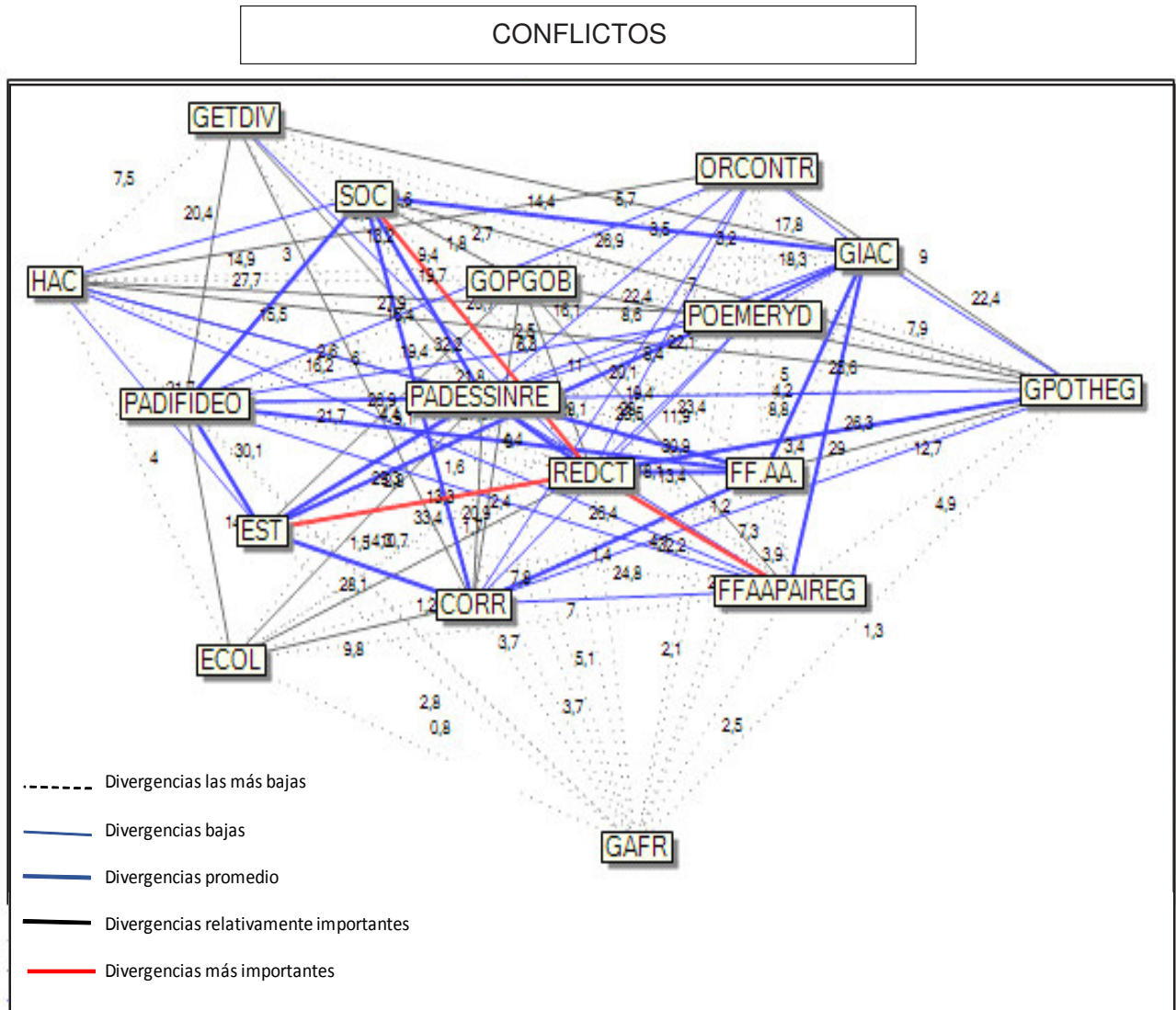
Los grupos de actores aliados en orden de importancia de acuerdo al reporte del MACTOR, son el primer grupo: Estado (EST), Sociedad (SOC) y Fuerzas Armadas (FF.AA.). Seguidos por: Estado (EST), Organismos de Control y Países Emergentes y en Desarrollo (ORCONTR); otro grupo: Fuerzas Armadas (FF.AA.), Fuerzas Armadas de los Países de la Región y Sociedad (FFAAPAIREG); Países Desarrollados sin Recursos, Potencias Emergentes y en Desarrollo (PADESSINREYY) y Grandes Potencias Hegemónicas (GPOTHEG).

### **2.2.3 Divergencia o Conflictos de los Actores**

Divergencia se relaciona a la oposición de los actores frente a un objetivo. En la Figura 3, se visualiza la red de divergencia de actores (nombre corto), es decir aquellos que pueden generar conflicto.

Los grupos de actores en conflicto en orden de importancia de acuerdo al reporte del MACTOR, son el primer grupo: Redes de Crimen y Terrorismo (REDCT) contra Estado (EST), Fuerzas Armadas de los Países de la Región (FFAAPAIREG) y Sociedad (SOC). Un segundo grupo Países de Diferente Ideología (PADIFIDEO) contra Grandes Potencias Hegemónicas (GPOTHEG), Estado (EST) y Sociedad (SOC). Un tercer grupo: GIAC contra Fuerzas Armadas (FF.A.A), Sociedad (SOC), Estado (EST) y Fuerzas Armadas de los Países de la Región (FFAAPAUREG). Finalmente, Corruptos (CORR) con Estado (EST), Sociedad (SOC) y Fuerzas Armadas (FFAA).

**Figura 3**  
**Divergencia de actores**

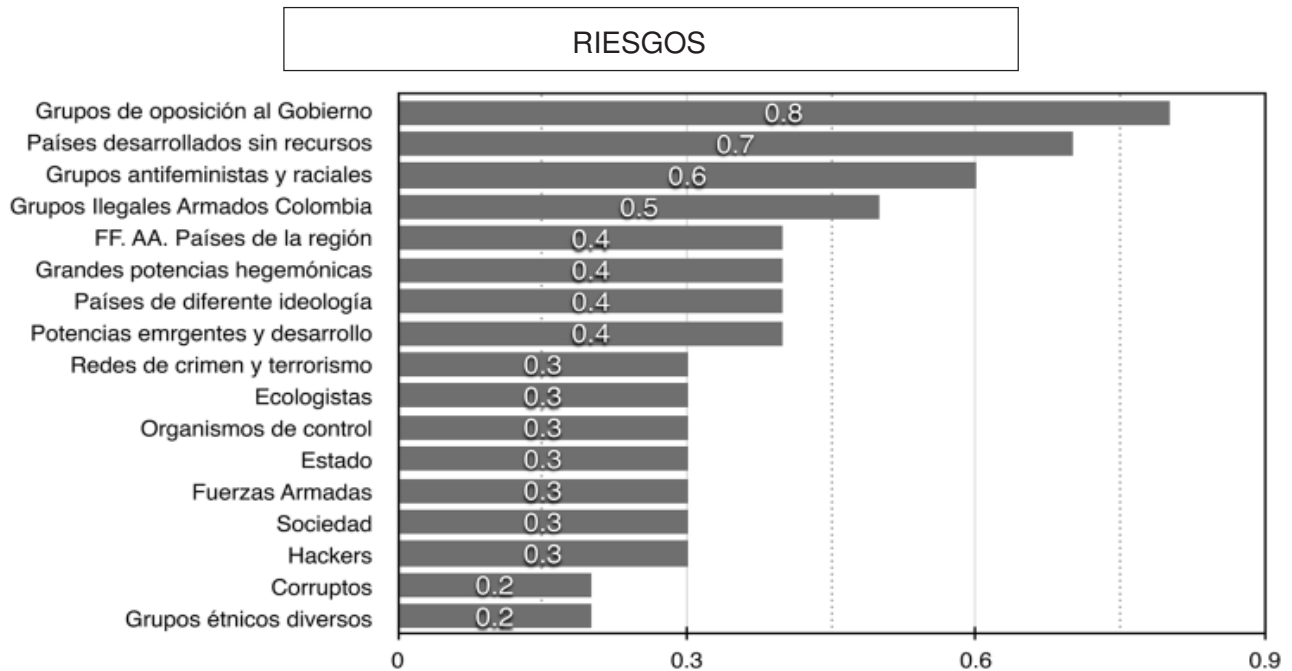


Fuente: Elaboración propia en *software* MACTOR (2015).

### 2.2.4 Ambivalencia o Riesgo de los Actores

La Ambivalencia se refiere a que un actor puede estar a favor o en contra de un objetivo al mismo tiempo, dependiendo de sus propios intereses. De esta forma es posible identificar actores de alto riesgo al momento de tomar decisiones, en el sentido que podrían cambiar de opinión en el último momento.

**Figura 4**  
**Ambivalencia de actores**



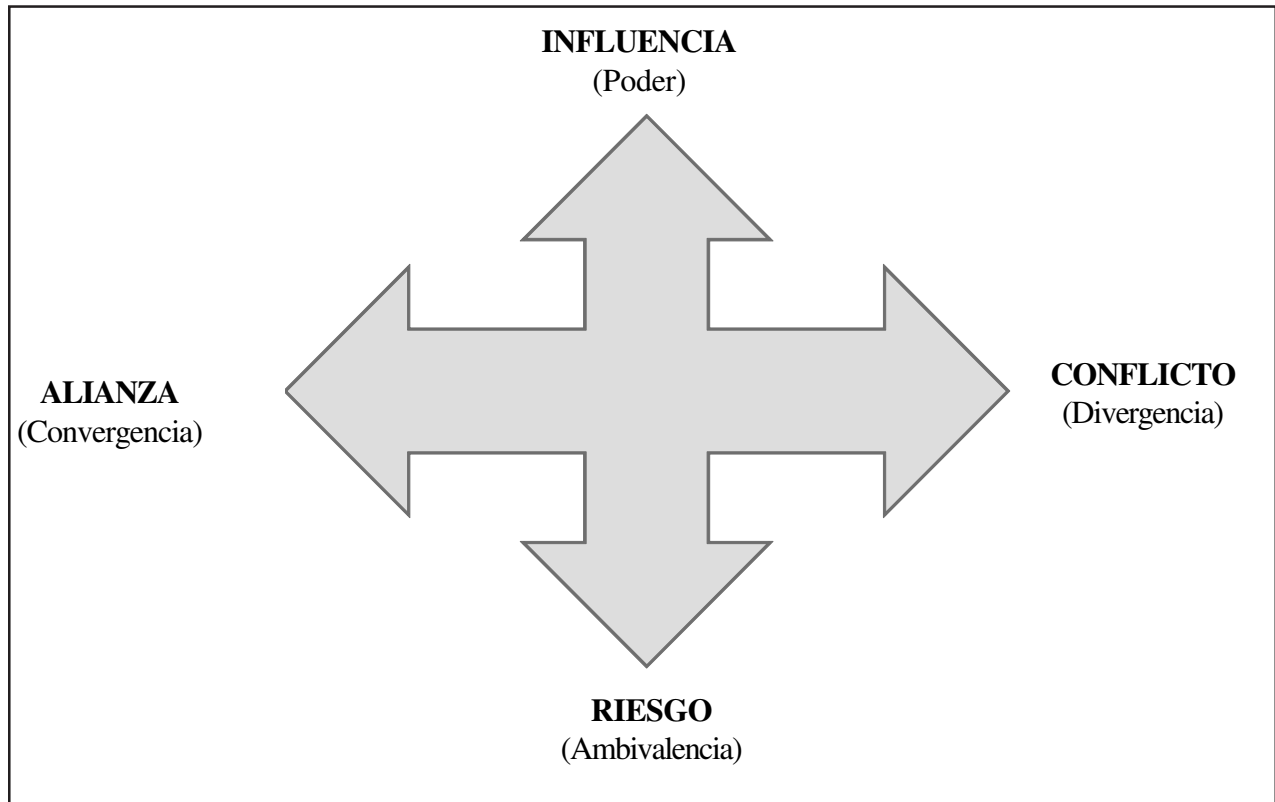
Fuente: Elaboración propia en *software* MACTOR (2015).

Los actores de mayor riesgo por su alta ambivalencia y de acuerdo al reporte del MACTOR son: Grupos de Oposición al Gobierno, seguidos por Países Desarrollados sin Recursos, Grupos Antifeministas y Raciales, GIAC, Fuerzas Armadas de los Países de la Región, Grandes Potencias Hegemónicas, Países de Diferente Ideología, Potencias Emergentes y en Desarrollo, Redes de Crimen y Terrorismo, y Ecologistas. Organismos de Control, Estado, Fuerza Armadas y Sociedad, entre otros.

### 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE ACTORES

El Análisis Estratégico de Actores (AEA), herramienta propuesta en el presente trabajo por el autor del mismo, se puede visualizar gráficamente en la Figura 5.

**Figura 5**  
**Análisis Estratégico de Actores (AEA)**

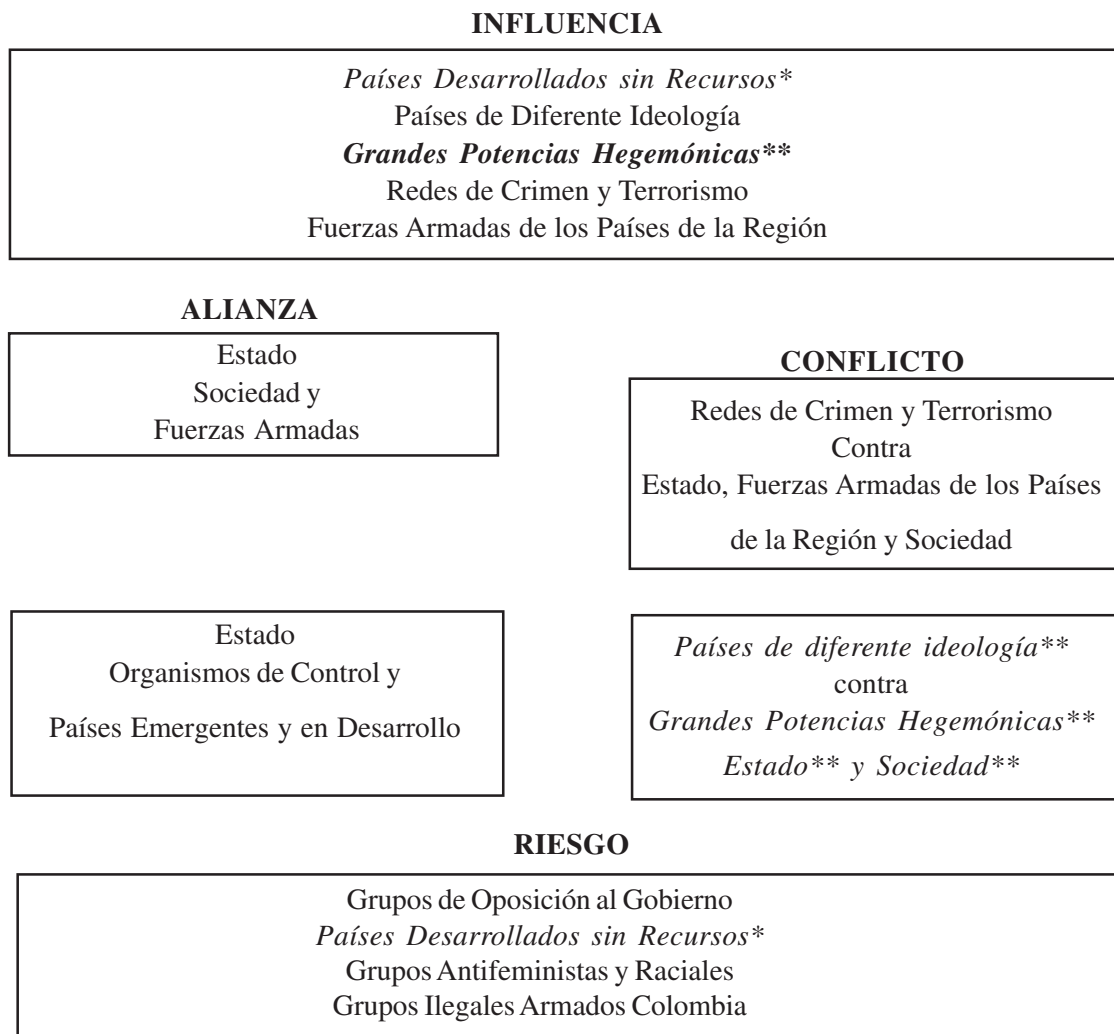


Fuente: Elaboración propia (2015).

El AEA presenta en un solo vistazo las características de los diferentes actores involucrados, todo lo cual permite tener una perspectiva de quiénes se podrían aliar a favor o en contra de nuestros objetivos, quiénes por su gran poder tienen una considerable influencia sobre los demás y quiénes por su gran ambivalencia resultan poco confiables al momento de pedir apoyo. Con esa completa información es posible diseñar acciones estratégicas adecuadas para lograr los objetivos previstos por nuestra organización. Lo que se pretende con este mapeamiento de actores es evitar el diseño de estrategias que al no considerar a los actores y sus jugadas, resulten poco efectivas o inútiles, evitando pérdida de tiempo y dinero. A continuación se aplica el AEA al ejemplo utilizado en el presente artículo, por medio de la Figura 6.



**Figura 6**  
**Ejemplo del Análisis Estratégico de Actores**



Fuente: Elaboración propia (2015).

En la figura anterior es posible identificar a los *Países Desarrollados sin Recursos\** como un actor que ejerce gran influencia basado de su poder y al mismo tiempo es de alto riesgo por su ambivalencia elevada. Frente a esta situación el diseño de la acción estratégica debe estar orientada hacia alcanzar los objetivos propuestos pero tomando en consideración la particularidad de este actor.



Analizando las *Grandes Potencias Hegemónicas\*\**, es un actor de alto poder que se puede aliar con el *Estado\*\** y la *Sociedad\*\** en contra de *Países de Diferente Ideología\*\**. De esta forma se pueden ir relacionando los distintos actores de tal manera de identificar sus posibles jugadas, información clave al momento de implementar estrategias.

## CONCLUSIONES

Con la información relativa al Poder, Convergencia, Divergencia y Ambivalencia de actores se configura el Análisis Estratégico de Actores, y con base en éste es posible tomar las decisiones más adecuadas y pertinentes. Visualizar las posiciones de los actores en una sola figura facilita la configuración de sus posibles jugadas, evidenciando la importancia de la herramienta propuesta en el pre-sente trabajo.

Los actores de mayor influencia por su poder deben ser considerados al momento de diseñar las acciones estratégicas de tal forma que puedan ser ejecutadas en forma adecuada y coherente, ya que de no haber el apoyo de dichos actores, difícilmente se podrán lograr los objetivos propuestos. En otras palabras, es conveniente tener a los actores poderosos de parte de los objetivos para facilitar su cumplimiento.

Los actores que forman alianzas son aquellos que convergen a objetivos comunes, por lo que el diseño de las estrategias debe estar orientado a aprovechar dicha confluencia de intereses. Es decir, que el actor que tenga los mismos intereses que nosotros será un gran aliado e incluso podrá apoyarnos en contra de los opositores.

Los actores que generan conflictos son aquellos que divergen a objetivos comunes; por lo tanto, las estrategias deben evitar incrementar dicho problema y preferiblemente evitar confrontaciones en caso que dificulten alcanzar los objetivos señalados. O lo que es lo mismo, de haber actores poderosos en contra de nuestros objetivos, intentar negociar o de ser inevitable el enfrentamiento, aliarse a otros actores que nos apoyen.

Los actores de mayor riesgo o mayor ambivalencia son aquellos que pueden cambiar de opinión de un momento a otro muy fácilmente dependiendo de sus intereses, sin importar los objetivos planteados como organización o Estado. Por lo que al momento de diseñar las acciones estratégicas, es recomendable tomar muy en cuenta a este tipo de actores en términos de apoyo o alianzas porque su alineación con nuestros objetivos no es muy clara o definida.

## BIBLIOGRAFÍA

Godet, Michel (1993), *De la anticipación a la acción*, Barcelona, Marcombo, 360 p.

Godet, Michel (2006), *Creating futures: Scenario planning as a strategic management tool*, France, Economica Ltd, 349 p.

Godet, Michel (2007), *Prospectiva estratégica: problemas y métodos*, San Sebastián, Prospektiker, 102 p.

Marcial, Elaine Coutinho y Raul S Grumbach (2008), *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*, Rio de Janeiro, Editora FGV, 2008. 225 p.

Mojica, Francisco (2005), *La construcción del futuro*, Bogotá, CAB/Universidad Externado de Colombia, 322 p.

*CUADERNOS DE*  
*PENSAMIENTO PROSPECTIVO IBEROAMERICANO*  
8

*Análisis Estratégico de Actores*  
de David Xavier Villacis Pazos, editado por la  
Universidad Nacional Autónoma de México.  
Se terminó de imprimir el día 30 de junio de 2015 en  
HERSA EDICIONES, Av. Oriente 10, núm. 95, Fracc. San Carlos,  
Ecatepec, Edo. de Méx., C.P. 55080.  
En la composición del texto se utilizó el tipo de letra  
*Times New Roman*, 13/15 puntos.  
La impresión se realizó en papel *bond* ahuesado de 75 grs.  
La edición consta de 100 ejemplares.