



PLANIFICACIÓN PROSPECTIVA

Fase dos:
Entender los actores y las
relaciones de poder

MACTOR



I. ¿QUÉ ES EL MÉTODO MACTOR?

MACTOR (Método de Análisis de Juegos de Actores) es una herramienta de **prospectiva estratégica** creada por **Michel Godet** que permite:

Identificar los actores clave de un sistema

Analizar sus intereses, recursos, influencias y dependencias

Evaluar alianzas y conflictos potenciales

Prever la capacidad de cada actor para bloquear o favorecer un objetivo

II. CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Mixto (cuali-cuantitativo)	Combina análisis político con matrices numéricas
Centrado en actores	Prioriza las relaciones de poder por encima de variables técnicas
Sistémico	Captura interdependencias entre actores
Prospectivo	Diseñado para escenarios inciertos de mediano/largo plazo
Visual	Produce mapas de poder, alianzas y antagonismos fáciles de comunicar
Participativo	Puede aplicarse en talleres con múltiples partes interesadas

III. LOS 7 PASOS DE MACTOR

PASO 1. DEFINIR EL PROBLEMA ESTRATÉGICO Y LA PREGUNTA FUNDAMENTAL

Primero redacte un **nudo crítico estructural presente**:

- ✓ Un **problema real y urgente** que la organización enfrenta **hoy**
- ✓ Una **tensión o bloqueo** que redefine las reglas de juego
- ✓ Un **punto de inflexión** en el ecosistema interno y externo

Ejemplo con ECOPETROL y el sector petrolero colombiano

Problema estratégico:

ECOPETROL enfrenta un nudo crítico estructural paradójico: por un lado, el Gobierno colombiano, como accionista mayoritario (88,5%), presiona por altos dividendos para financiar el gasto social, lo que limita la reinversión en exploración y transición energética. Además, la incertidumbre normativa (prohibición de fracking, discusión sobre exploración en áreas sensibles) y los conflictos territoriales con comunidades indígenas y campesinas generan parálisis de proyectos. Pero por otro lado, el Acuerdo de París, la presión de inversores internacionales y la Ley de Transición Energética abren una ventana para diversificar el portafolio hacia hidrógeno, geotermia y energías renovables, atrayendo cooperación internacional y bonos verdes.

Pregunta fundamental:

¿Puede ECOPETROL aprovechar la ventana de transición energética y la presión por descarbonización para diversificar su portafolio y atraer inversión limpia, sin que la presión fiscal del Gobierno, los conflictos territoriales y la rigidez cultural interna bloqueen ese proceso o fragmenten la organización?

Ejercicio 1. Formula el problema estratégico para CONATEL

Problema estratégico	
Pregunta fundamental	

PASO 2. MATRIZ DE ACTORES Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

¿Qué es?

Listado de todos los actores relevantes. Cada actor se caracteriza con:

Objetivos e intereses: Lo que busca lograr

Recursos de poder: Los medios, capacidades o poder de influencia para alcanzar los objetivos.

Límite: La franja que no debe traspasar sin asumir un costo insoportable.

Costo: Impacto negativo si traspasa el límite

Ejemplo con ECOPETROL Colombia:

Actor	Intereses / Objetivos	Recursos de poder	Límite (la franja que no debe traspasar)	Costo (lo que sí cruza el límite pagaría)
Gobierno de Colombia	Maximizar dividendos de ECOPETRO L para	Accionista mayoritario (88,5%); poder normativo;	No puede forzar una extracción que genere	Conflicto social generalizado; fuga de inversión

Actor	Intereses / Objetivos	Recursos de poder	Límite (la franja que no debe traspasar)	Costo (lo que sí cruza el límite pagaría)
	gasto social; mantener control sobre política energética; garantizar seguridad jurídica	control sobre regalías	parálisis social o daño reputacional internacional	extranjera; demandas internacionales
ECOPETROL	Diversificar portafolio hacia energías limpias; mantener producción de hidrocarburos; transferir conocimiento generacional	Mayor empresa del país; capacidad técnica; acceso a mercados internacionales	No puede romper su equilibrio financiero ni enfrentarse abiertamente al Gobierno	Pérdida de credibilidad crediticia; intervención estatal; salida de talento
Comunidades (indígenas,	Consulta previa; protección	Mecanismos de consulta previa;	No pueden paralizar	Estigmatización; represión; pérdida de

Actor	Intereses / Objetivos	Recursos de poder	Límite (la franja que no debe traspasar)	Costo (lo que sí cruza el límite pagaría)
campesinas)	territorial; participación en beneficios	capacidad de bloqueo judicial; alianzas con ONG ambientales	totalmente el sector sin generar crisis fiscal	regalías locales
Inversores internacionales	Rentabilidad estable; criterios ASG (ambientales, sociales, de gobernanza)	Capital; calificación de riesgo; litigio climático	No pueden exigir transición tan rápida que quiebre la empresa	Pérdida de valor de su inversión

Ejercicio 2. Elabore una matriz de actores y posicionamiento estratégico para CONATEL

Actor	Intereses / Objetivos	Recursos de poder	Límite	Costo

PASO 3. MATRIZ DE PODER – DEPENDENCIA

Definición conceptual

Mide y cuantifica las relaciones de poder entre actores. Responde: "¿Cuánto influye el actor de la fila sobre el actor de la columna?"

Indicadores:

Indicador	Definición	Significado
Poder (influencia emitida)	Capacidad de imponer intereses	Un actor con poder alto puede modificar el comportamiento de otros
Dependencia (influencia recibida)	Grado en que es afectado por otros	Un actor con dependencia alta tiene poco margen autónomo

Escala de valoración (0 a 4):

Valor	Significado
0	Influencia nula
1	Baja (marginal o indirecta)
2	Media (significativa pero no determinante)
3	Alta (determinante en la mayoría de decisiones)
4	Dominación (el otro no puede actuar sin permiso)

Ejemplo con ECOPETROL

Matriz de poder – dependencia

→	Gobierno	ECOPETROL	Comunidades	Inversores	Poder (suma fila)
Gobierno	0	3	2	1	6
ECOPETROL	1	0	2	2	5
Comunidades	1	2	0	1	4
Inversores	2	2	1	0	5
Dependencia (suma columna)	4	7	5	4	

Interpretación:

ECOPETROL tiene alta dependencia (7) porque recibe influencia de todos. El Gobierno tiene poder alto (6) y dependencia baja (4). Las comunidades influyen moderadamente pero también dependen del Gobierno.

Ejercicio 3. Elabore la matriz de influencias directas y diagrama de poder-dependencia para CONATEL

→	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4	Poder (suma fila)
Actor 1	–				
Actor 2		–			

→	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4	Poder (suma fila)
Actor 3			–		
Actor 4				–	
Dependencia (suma columna)					

PASO 4. MATRIZ DE ACTORES POR OBJETIVOS

Definición conceptual

Posiciona a cada actor frente a los objetivos. Responde: "¿Qué quiere cada actor frente al conjunto de objetivos en juego y disputa?"

Escala de valoración (-4 a +4):

Valor	Significado
+4	Acuerdo total (prioritario)
+3	Acuerdo alto (con matices)
+2	Acuerdo moderado
+1	Acuerdo leve
0	Indiferente / Neutral
-1	Oposición leve
-2	Oposición moderada
-3	Oposición alta

Valor	Significado
-4	Oposición radical (amenaza existencial)

Ejemplo con ECOPETROL

Actores y objetivos (códigos)

Actor	Código	Objetivo
Gobierno	GOB1	Maximizar dividendos fiscales
	GOB2	Mantener control normativo del sector
	GOB3	Evitar conflictos sociales prolongados
ECOPETROL	ECO1	Diversificar hacia energías limpias
	ECO2	Transferir conocimiento generacional
	ECO3	Mantener producción rentable
Comunidades	COM1	Consulta previa vinculante
	COM2	Protección territorial
Inversores	INV1	Estabilidad regulatoria
	INV2	Criterios ASG exigentes

Matriz de Actores por Objetivos Ejemplo ECOPETROL Colombia:

Objetivo	Gobierno	ECOPETROL	Comunidades	Inversores
GOB1 - Maximizar dividendos fiscales	+4	-3	-2	-1
GOB2 - Mantener control normativo del sector	+4	-2	-3	-2
GOB3 - Evitar conflictos sociales prolongados	+3	+2	+4	+1
ECO1 - Diversificar hacia energías limpias	+1	+4	+2	+4
ECO2 - Transferir conocimiento generacional	0	+4	+1	+1
ECO3 - Mantener producción rentable	+3	+4	-3	+2
COM1 - Consulta previa vinculante	-2	-1	+4	0
COM2 - Protección territorial	-1	+1	+4	+1

Objetivo	Gobierno	ECOPETROL	Comunidades	Inversores
INV1 - Estabilidad regulatoria	+2	+3	+1	+4
INV2 - Criterios ASG exigentes	+1	+3	+3	+4

Leyenda de valoración:

+4 a +1 = Apoyo / alineación positiva (de muy favorable a ligeramente favorable)

0 = Neutral / indiferente

-1 a -4 = Oposición / conflicto de intereses (de ligeramente desfavorable a fuertemente opuesto)

Ejercicio 4. Elabore la matriz de actores por objetivos para CONATEL

Objetivos	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4	Actor 5
OBJ1					
OBJ2					
OBJ3					
OBJ4					
OBJ5					

PASO 5. MATRIZ DE PODER PONDERADO Y BALANCE NETO

Definición conceptual

Ponderamos las posiciones de los actores por su poder real (MID).

Responde: "¿Qué puede realmente cada actor, considerando su poder?"

Fórmula:

Valor ponderado = Poder del actor (suma fila MID) × Posición frente al objetivo

Ejemplo con ECOPETROL

Podere (del paso 3):

Gobierno = 6

ECOPETROL = 5

Comunidades = 4

Inversores = 5

Objetivo estratégico	Gobierno (poder 6)	ECOPETROL (poder 5)	Comunidades (poder 4)	Inversores (poder 5)	Balance neto	Interpretación estratégica
GOB1: Maximizar dividendos	$6 \times (+4) = +24$	$5 \times (-3) = -15$	$4 \times (-2) = -8$	$5 \times (-1) = -5$	-4	✗ Resistencia significativa (ECOPETROL e inversores limitan)
ECO1: Diversificar energías limpias	$6 \times (+1) = +6$	$5 \times (+4) = +20$	$4 \times (+2) = +8$	$5 \times (+4) = +20$	+54	★ CONVERGENCIA MÁXIMA (todos de acuerdo o no se oponen)
ECO2: Transferir conocimiento	$6 \times (0) = 0$	$5 \times (+4) = +20$	$4 \times (+1) = +4$	$5 \times (+1) = +5$	+29	✓ Viable (ECOPETROL lidera, nadie se opone)

Objetivo estratégico	Gobierno (poder 6)	ECOPETROL (poder 5)	Comunidades (poder 4)	Inversores (poder 5)	Balance neto	Interpretación estratégica
imiento						fuerte)
COM1: Consulta previa vinculante	$6 \times (-2) = -12$	$5 \times (-1) = -5$	$4 \times (+4) = +16$	$5 \times (0) = 0$	-1	◆ Resistencia leve (Gobierno y ECOPETROL se oponen)
INV1: Estabilidad regulatoria	$6 \times (+2) = +12$	$5 \times (+3) = +15$	$4 \times (+1) = +4$	$5 \times (+4) = +20$	+51	★ Convergencia alta

Ejercicio 5. Elabore la matriz de poder ponderado y balance neto para CONATEL

Objetivo	Actor 1 (poder x posición)	Actor 2 (poder x posición)	Actor 3	Balance neto	Interpretación
OBJ1					
OBJ2					
OBJ3					

PASO 6. MATRIZ DE CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS

Definición conceptual

Clasifica cada objetivo según el grado de alineamiento o conflicto entre actores.

Ejemplo con ECOPETROL

Objetivo	Posición Gobierno	Posición ECOPETROL	Balace neto	Clasificación	Explicación
ECO1: Diversificar energías limpias	+1	+4	+54	★ CONVERGENCIA	Todos de acuerdo o no se oponen
INV1: Estabilidad regulatoria	+2	+3	+51	★ CONVERGENCIA	Intereses alineados
COM1: Consulta previa vinculante	-2	-1	-1	◆ DIVERGENCIA MODERADA	Comunidades a favor; Gobierno y ECOPETROL en contra
GOB1: Maximización	+4	-3	-4	✗ DIVERGENCIA	Gobierno vs.

Objetivo	Posición Gobierno	Posición ECOPETROL	Balances neto	Clasificación	Explicación
zar dividendos				CIA MÁXIMA	ECOPETROL e inversores

Ejercicio 6. Elabore la matriz de convergencias y divergencias para CONATEL

Objetivo	Posición Actor 1	Posición Actor 2	Balances neto	Clasificación	Explicación
OBJ1					
OBJ2					
OBJ3					

Síntesis estratégica para ECOPETROL

El análisis MACTOR revela que:

Convergencias clave: La diversificación hacia energías limpias (ECO1) y la estabilidad regulatoria (INV1) tienen balances netos altísimos (+54 y +51). ECOPETROL debe priorizar estos objetivos, pues concitan el mayor apoyo.

Divergencias máximas: La presión por dividendos fiscales (GOB1) enfrenta a Gobierno vs. ECOPETROL e inversores. Esto requiere un pacto de reinversión blindada.

Actores con mayor poder: Gobierno (poder 6) y ECOPETROL (poder 5) son dominantes. Comunidades tienen poder medio (4) pero capacidad de bloqueo.

Recomendación: Construir una coalición ECOPETROL + Inversores + Comunidades (en temas ambientales) para moderar la presión fiscal del Gobierno.

Conclusión

El método MACTOR, aplicado con disciplina, permite identificar **quién puede hacer qué**, con quién puede aliarse, y quién puede bloquear los objetivos estratégicos. Distingue entre **intención** (matriz de actores por objetivos) y **capacidad real** (poder ponderado). Esto evita tanto la ingenuidad de suponer que todos quieren lo mismo como el fatalismo de creer que los actores poderosos son invencibles.