

Análisis de Actores y Conflictos

Guía paso a paso para mapear quién apoya, quién bloquea y dónde están los conflictos en una decisión de política pública

Esta guía acompaña el uso de la herramienta web en ricardoruiz.co/mactor.html. Es el complemento del análisis estructural de variables: si ese te dice *qué mover*, este te dice *quiénes son los que pueden moverlo o frenarlo*.

Contenido

- 01 Qué es Mactor y para qué sirve
- 02 Antes de empezar: cómo definir actores
- 03 Cómo definir objetivos en disputa
- 04 Calificar influencias entre actores (matriz MID)
- 05 Calificar posiciones sobre objetivos (matriz MAO)
- 06 Leer los resultados: influencia, alianzas, objetivos
- 07 Copiloto IA
- 08 Cómo conectar con el análisis estructural

01 - Qué es Mactor y para qué sirve

Mactor es una herramienta de análisis del *juego político* alrededor de una decisión. La idea central: una política pública no falla por mal diseño técnico, falla porque no entendió a tiempo a los actores que tienen poder sobre ella. Mactor identifica quién manda, quién es manejado, quién está aliado con quién y dónde están los conflictos.

El método viene de Michel Godet en LIPSOR (París, 1991) como complemento natural del análisis estructural MICMAC. En Colombia el referente es Francisco José Mojica (Universidad Externado), formado directamente con Godet en la Sorbona.

02 - Antes de empezar: cómo definir actores

Los actores son los individuos, organizaciones o grupos con intereses sobre la decisión que estás analizando. Tres reglas:

- **Específicos, no genéricos.** No "sociedad civil" sino "ANDI", "Fedegan", "CUT", "MinHacienda". Si el nombre del actor cabe en cualquier proceso del país, está demasiado general.
- **Entre 6 y 15 en total.** Por debajo de 5 el análisis pierde resolución. Por encima de 20 la matriz NxN se vuelve impracticable.
- **Incluye actores en conflicto y árbitros.** Si todos están del mismo lado, el análisis no te dirá nada. Asegúrate de incluir los que apoyan y los que bloquean.

Si no sabes por dónde arrancar, el copiloto IA puede sugerirte una lista típica para tu tema (plan Pro o superior).

03 · Cómo definir objetivos en disputa

Los objetivos son las decisiones, proyectos, reformas o leyes concretas sobre las que los actores se posicionan. Idealmente entre 5 y 15: lo suficientemente específicos para que un actor pueda estar claramente a favor o en contra. Ejemplos: "Aumentar tarifa de renta a empresas grandes", "Sustitución de cultivos ilícitos en Tumaco", "Reforma de la edad de jubilación".

04 · Calificar influencias entre actores (matriz MID)

Para cada par (A, B), califica **cuánto influye A sobre B**. La escala 0-4 captura la *profundidad* del impacto:

0	Nula	A no tiene capacidad de afectar a B
1	Procesos	A puede afectar procesos operativos de B
2	Proyectos	A puede afectar proyectos estratégicos de B
3	Misión	A puede afectar la misión institucional de B
4	Existencia	A puede poner en riesgo la existencia misma de B

La diagonal está bloqueada — un actor no se influye a sí mismo. La matriz no tiene que ser simétrica: A puede influir mucho sobre B sin que B influya sobre A.

05 · Calificar posiciones sobre objetivos (matriz MAO)

Para cada actor (filas) y cada objetivo (columnas), califica qué tan a favor (signo positivo) o en contra (signo negativo) está el actor, en la misma escala de intensidad:

+4 / -4	Existencia	El objetivo afecta la existencia del actor
+3 / -3	Misión	El objetivo afecta su misión institucional
+2 / -2	Proyectos	El objetivo afecta sus proyectos estratégicos
+1 / -1	Procesos	El objetivo afecta sus procesos operativos
0	Nula	El objetivo no afecta al actor

06 · Leer los resultados

Influencia × Dependencia

Cada actor aparece en un plano según cuánto influye (eje Y, sumas de fila de MID) y cuánto depende del sistema (eje X, sumas de columna). Cuatro cuadrantes:

- **Dominantes:** mucha influencia, poca dependencia. Tienen el poder estratégico. Hay que sentarse con ellos primero.
- **De enlace:** mucha influencia y mucha dependencia. Críticos: pueden ser palancas o cuellos de botella.
- **Dominados:** poca influencia, mucha dependencia. El sistema los empuja.
- **Autónomos:** poca influencia, poca dependencia. Marginales en este análisis.

El **poder relativo** $R_i = \text{Influencia}/(\text{Influencia}+\text{Dependencia})$ normaliza el peso de cada actor. Es lo que se usa para ponderar las posiciones sobre objetivos.

Convergencia × Divergencia (alianzas y conflictos)

Para cada par de actores, sumamos los objetivos en los que están del mismo lado (convergencia) y en los que están en lados opuestos (divergencia). La intensidad se cuenta por el *mínimo* de sus posiciones — un actor con +4 y otro con +1 cuentan como +1 de convergencia.

Las **coaliciones prometedoras** son pares con alta convergencia y baja divergencia. Los **conflictos a arbitrar** son los de alta divergencia. La herramienta te muestra los top 6 de cada lado.

Objetivos por movilización y saldo neto

Para cada objetivo: la **movilización** es la suma de las magnitudes de las posiciones (qué tan disputado está). El **saldo neto** es la suma de las posiciones ponderadas por el poder R_i del actor. Signo positivo = apoyo neto, negativo = oposición neta, cerca de cero = empate de fuerzas (conflicto sin resolver, el más peligroso de gestionar).

07 · Copiloto IA

La herramienta tiene un copiloto de inteligencia artificial que asiste en tres momentos:

Sugerir actores	El copiloto propone una lista típica de 8-15 actores para tu tema, con familia conceptual (gobierno,
Revisar posiciones	Detecta posiciones improbables: contradicciones con la misión típica del actor, neutralidades sosp
Lectura final	Redacta panorama, actores clave, alianzas, conflictos, objetivos disputados y tres recomendacione

Regla básica: el copiloto sugiere; tú decides. Una posición que el modelo flagea como contradictoria puede ser una hipótesis real del experto que rompe la intuición naive.

08 · Cómo conectar con el análisis estructural

Mactor y el análisis estructural de variables son dos lentes complementarios sobre el mismo sistema. El flujo natural:

- **Empieza con variables** en analisis-estructural.html: ¿qué piezas mueven el sistema?
- **Identifica las palancas:** las variables motrices son los puntos donde una intervención puede transformar el sistema.
- **Pasa a Mactor:** ¿quiénes son los actores con poder sobre esas palancas? Si MinHacienda controla la palanca "recursos fiscales", MinHacienda es un actor central en tu Mactor.
- **Diseña la estrategia:** con quién sentarse primero (dominantes alineados), qué conflictos arbitrar (alta divergencia), qué objetivos hay que cabildear con prioridad (alto saldo positivo pero baja movilización).

¿Dudas?

Escríbenos a contacto@ricardoruiz.co. Si vas a usar esta herramienta para una estrategia de incidencia o una consultoría política, podemos acompañarte con un soporte metodológico a la medida.