



PLANIFICACIÓN PROSPECTIVA

FASE DOS

ANÁLISIS DE ACTORES Y PODER

MACTOR



CiiS XXI

Centro de innovación
e Investigación Siglo XXI

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?

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 ECOPETROL para gasto social; mantener control sobre política energética; garantizar seguridad jurídica	Accionista mayoritario (88,5%); poder normativo; control sobre regalías	No puede forzar una extracción que genere parálisis social o daño reputacional internacional	Conflicto social generalizado; fuga de inversión extranjera; demandas internacionales

Actor	Intereses / Objetivos	Recursos de poder	Límite (la franja que no debe traspasar)	Costo (lo que sí cruza el límite pagaría)
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 enfrentar abiertamente al Gobierno	Pérdida de credibilidad crediticia; intervención estatal; salida de talento
Comunidades (indígenas, campesinas)	Consulta previa; protección territorial; participación en beneficios	Mecanismos de consulta previa; capacidad de bloqueo judicial; alianzas con ONG ambientales	No pueden paralizar totalmente el sector sin generar crisis fiscal	Estigmatización; represión; pérdida de regalías locales
Inversores internacionales	Rentabilidad estable; criterios ASG	Capital; calificación de riesgo; litigio	No pueden exigir transición	Pérdida de valor de su inversión

Actor	Intereses / Objetivos	Recursos de poder	Límite (la franja que no debe traspasar)	Costo (lo que sí cruza el límite pagaría)
	(ambientales, sociales, de gobernanza)	climático	tan rápida que quiebre la empresa	

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
--------------	--------------------

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.

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
-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	+4	-3	-2	-1

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

Objetivo	Gobierno	ECOPETROL	Comunidades	Inversores
ASG exigentes				

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)

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

Poderes (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 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

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	Balancede 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: Maximizar	+4	-3	-4	DIVERGENCIA	Gobierno vs.

Objetivo	Posición Gobierno	Posición ECOPETROL	Balance neto	Clasificación	Explicación
pagar dividendos				MÁXIMA	ECOPETROL e inversores

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.

**SIMULACIÓN DOS: EJECICIO MÁCTOR: ANÁLISIS
ESTRATÉGICO DE ACTORES PARA LA TOMA DE DECISIONES
Aplicado al Estado Mayor de las Fuerzas Armadas de Irán
Contexto: Guerra de agresión EE.UU.-Israel (28 feb – 8 may
2026)**

PASO 1. DEFINIR EL PROBLEMA ESTRATÉGICO

Elemento	Contenido
Problema estratégico	Las Fuerzas Armadas de Irán enfrentan un nudo crítico estructural: por un lado, EE.UU. e Israel mantienen una superioridad aérea, naval, cibernética y de inteligencia que nos impide una victoria convencional rápida; por otro lado, esa misma agresión ha unificado internamente al régimen y a las milicias aliadas, y ha abierto una ventana para usar guerra asimétrica (drones, misiles, ataques a infraestructura enemiga) como herramienta de desgaste y disuasión, siempre que no fragmente nuestra propia cadena de mando ni agote nuestra logística antes de los 70 días.
Pregunta fundamental	¿Pueden las Fuerzas Armadas de Irán sostener una estrategia de guerra asimétrica y multidireccional durante al menos 70 días, infligiendo costos suficientes a EE.UU. e Israel como para forzar un alto el fuego negociado, sin colapsar por pérdida de capacidades logísticas, ciberataques enemigos o fractura interna entre el Cuerpo de Guardia revolucionaria Islámica (IRGC)y el ejército regular?

PASO 2. MATRIZ DE ACTORES Y POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Actor	Intereses / Objetivos	Recursos de poder	Límite (la franja que no debe traspasar)	Costo (lo que sí cruza el límite pagaría)
A1: EE.UU.	Evitar que Irán cierre el Estrecho de Ormuz; proteger a Israel; degradar capacidad nuclear y militar iraní sin guerra terrestre prolongada.	Portaviones (2 en la región); satélites espía; bases en Qatar, Bahrein, Kuwait; ciber capacidad (US Cyber Command).	No invadir Irán con tropas terrestres masivas.	Guerra de desgaste con bajas estadounidenses altas, crisis interna, escalada con China/Rusia.
A2: Israel	Destruir o retrasar década el programa nuclear iraní; eliminar líderes de IRGC y Hezbolá; mantener superioridad tecnológica.	Fuerza aérea F-35I; Mossad (infiltración) ; armas cibernéticas (Unidad 8200); capacidad limitada de misiles de crucero.	No atacar directamente mezquitas o civiles en masa (riesgo de condena mundial).	Aislamiento diplomático total, guerra en dos frentes (norte con Hezbolá), crisis económica interna.

Actor	Intereses / Objetivos	Recursos de poder	Límite (la franja que no debe traspasar)	Costo (lo que sí cruza el límite pagaría)
A3: Fuerzas Armadas de Irán (nosotros)	Defender soberanía; disuadir invasión; mantener cohesión interna entre IRGC y ejército; forzar negociación desde posición de desgaste.	Misiles balísticos (>2000); drones Shahed y Mohajer; milicias aliadas; túneles y silos subterráneo s; aliados Rusia/China (limitado).	No perder unidad de mando IRGC- ejército; no quedarnos sin misiles de profundidad antes del día 60.	Colapso de defensa, invasión terrestre escalonada, caída del régimen.
A4: Hezbollah (Líbano)	Apoyar a Irán; preservar su arsenal para disuasión local frente a Israel; evitar destrucción de Beirut.	150,000 cohetes y misiles; fuerzas especiales; presencia en sur de Líbano; apoyo popular chií.	No atacar Tel Aviv con daño masivo a civiles (provocarí a guerra total con Líbano).	Destrucción masiva de infraestructura a libanesa, pérdida de su rol político interno.
A5: Milicias	Expulsar presencia	Drones pequeños;	No atacar embajada	Bombardeo de posiciones

Actor	Intereses / Objetivos	Recursos de poder	Límite (la franja que no debe traspasar)	Costo (lo que sí cruza el límite pagaría)
proiraníes en Irak y Siria (Hashd al- Shaabi, Fuerzas del Escudo)	militar estadounide nse de Irak y Siria; proteger corredor Irán-Líbano.	cohetes Katyusha; capacidad de ataque a bases estadounid enses; inteligencia local.	de EE.UU. en Bagdad (provocarí a represalia masiva).	por EE.UU., pérdida de autonomía, cacería selectiva de líderes.
A6: Arabia Saudí y Emiratos	No ser arrastrados a guerra directa; proteger sus instalaciones petroleras de represalias iraníes.	Riqueza petrolera; bases con escudos antimisiles Patriot/THA AD; coordinació n con CENTCOM.	No permitir despegue s de ataque a Irán desde su territorio (serían objetivo legítimo).	Bombardeo de refinerías por Irán, caída del precio del petróleo selectiva, inestabilidad interna.
A7: Rusia	Que el conflicto desgaste a EE.UU.; mantener neutralidad táctica;	Inteligencia satelital (limitada); veto en ONU; rutas de suministro	No proporcio nar misiles hipersónic os en cantidad	Enfrentamient o directo con EE.UU. en Ucrania y Medio Oriente simultáneo

Actor	Intereses / Objetivos	Recursos de poder	Límite (la franja que no debe traspasar)	Costo (lo que sí cruza el límite pagaría)
	vender armamento a Irán sin involucrarse directament e.	por Mar Caspio aseguradas.	suficiente para cambiar el equilibrio.	(sobreesfuerz o).
A8: China	Garantizar flujo de petróleo desde el Golfo; evitar interrupción de comercio; posición antiintervenc ión.	Presión diplomática en ONU; veto; compra de petróleo iraní en crudo.	No romper relaciones con EE.UU. por Irán.	Daño a su economía si el estrecho se cierra; tensión comercial con Occidente.

PASO 3. MATRIZ DE PODER – DEPENDENCIA (INFLUENCIAS DIRECTAS)

Escala: 0=nula, 1=baja, 2=media, 3=alta, 4=dominación.

Matriz de Influencias Directas

→	A1 (EE. UU.)	A2 (Israel)	A3 (Irán)	A4 (Hezbollah)	A5 (Mili- cias Irak/ Siria)	A6 (Arabi- a Saudí)	A7 (Rusi- a)	A8 (China)	Poder (suma fila)
A1 (EE. UU.)	0	3	3	2	3	3	2	2	18
A2 (Israel)	2	0	3	3	2	1	1	1	13
A3 (Irán)	1	2	0	3	3	2	2	1	14
A	1	3	1	0	2	1	0	0	8

→	A1 (EE. UU.)	A2 (Isr ael)	A3 (Ir án)	A4 (Hez bolá)	A5 (Mili cias Irak/ Siria)	A6 (Ar abi a Sa udí)	A7 (R usi a)	A8 (Ch ina)	Poder (suma fila)
4 (H ez b ol á)									
A 5 (M ili ci as Ir ak /S iri a)	2	1	2	2	0	2	0	0	9
A 6 (A ra bi a Sa u	3	1	1	0	0	0	1	2	8

→	A1 (EE. UU.)	A2 (Israel)	A3 (Irán)	A4 (Hezbollah)	A5 (Milicias Irak/ Siria)	A6 (Arabia Saudí)	A7 (Rusia)	A8 (China)	Poder (suma fila)
dí)									
A 7 (Rus ia)	2	1	2	0	1	2	0	2	10
A 8 (Chi na)	1	1	2	0	0	2	2	0	8
D ep en de nc ia (s u m a co lu	12	12	14	10	11	13	8	8	

→	A1 (EE.UU.)	A2 (Israel)	A3 (Irán)	A4 (Hezbollah)	A5 (Milicias Irak/Siria)	A6 (Arabia Saudí)	A7 (Rusia)	A8 (China)	Poder (suma fila)
m na)									

Diagrama de poder-dependencia (síntesis):

Mayor poder: EE.UU. (18) e Irán (14)

Mayor dependencia: Irán (14) y Arabia Saudí (13)

Menor dependencia: Rusia y China (8 cada uno) → mayor autonomía relativa.

PASO 4. MATRIZ DE ACTORES POR OBJETIVOS

Objetivos estratégicos identificados (con códigos):

Código	Objetivo	Actor principal que lo impulsa
US1	Degradar capacidad militar nuclear y de misiles de Irán	EE.UU., Israel
US2	Evitar cierre total del Estrecho de Ormuz	EE.UU., Arabia Saudí
IL1	Eliminar liderazgo de IRGC y científicos nucleares	Israel
IR1	Mantener cohesión interna IRGC – ejército regular	Irán
IR2	Sostener guerra asimétrica + multidireccional ≥70 días	Irán

IR3	Forzar alto el fuego sin rendición territorial	Irán
HZ1	Apoyar a Irán sin destrucción masiva de Líbano	Hezbollah
MC1	Expulsar bases americanas de Irak y Siria	Milicias Irak/Siria
RU1	Vender armamento sin involucrarse directamente	Rusia
CH1	Garantizar flujo de petróleo del Golfo	China

Matriz de Actores por Objetivos (escala -4 a +4)

Objetivo	A1 (EE.UU.)	A2 (Israel)	A3 (Irán)	A4 (Hezbollah)	A5 (Milicias)	A6 (Arabia Saudí)	A7 (Rusia)	A8 (China)
US1 (degradar Irán)	+4	+4	-4	-3	-2	+2	-1	-1
US2 (evitar cierre Ormuz)	+4	+3	-4	-2	-1	+4	+1	+3
IL1 (eliminar líderes IRGC)	+3	+4	-4	-4	-3	+1	-2	-2
IR1 (co	-4	-3	+	+2	+3	-1	+1	0

Objetivo	A1 (EE.UU.)	A2 (Israel)	A3 (Irán)	A4 (Hezbollah)	A5 (Milicias)	A6 (Arabia Saudí)	A7 (Rusia)	A8 (China)
Presión IRGC- ejército)			4					
IR2 (guerra asimétrica 70d)	-3	-4	+4	+4	+4	-2	+1	+1
IR3 (alto el fuego digno)	-2	-3	+4	+3	+2	+1	+2	+2
HZ1 (apoyar sin destruir Líbano)	-3	-4	+3	+4	+2	-1	0	0
MC1 (expulsar bases EE.UU. Irak)	-4	-3	+3	+3	+4	+1	+1	0
RU1 (v	-1	-2	+	+2	+2	0	+4	+1

Objetivo	A1 (EE.UU.)	A2 (Israel)	A3 (Irán)	A4 (Hezbollah)	A5 (Milicias)	A6 (Arabia Saudí)	A7 (Rusia)	A8 (China)
ender armas sin involucrarse)			3					
CH1 (petróleo fluya)	+2	+1	-1	-1	-1	+3	+2	+4

PASO 5. MATRIZ DE PODER PONDERADO Y BALANCE NETO

Cálculo: Poder del actor (suma fila de MID) × posición ante objetivo → balance neto por objetivo.

Poder actores (Ppaso 3):

A1 (EE.UU.) = 18

A2 (Israel) = 13

A3 (Irán) = 14

A4 (Hezbollah) = 8

A5 (Milicias) = 9

A6 (Arabia Saudí) = 8

A7 (Rusia) = 10

A8 (China) = 8

Matriz de Balance Neto

Objetivo	Balance neto (suma poder × posición)	Interpretación estratégica
US1 (degradar Irán)	$(18 \times +4) + (13 \times +4) + (14 \times -4) + (8 \times -3) + (9 \times -2) + (8 \times +2) + (10 \times -1) + (8 \times -1) = 72 + 52 - 56 - 24 - 18 + 16 - 10 - 8 = +24$	Viabile para EE.UU./Israel. Pueden degradar capacidad nuclear, pero no destruir por completo.
US2 (evitar cierre Ormuz)	$(18 \times +4) + (13 \times +3) + (14 \times -4) + (8 \times -2) + (9 \times -1) + (8 \times +4) + (10 \times +1) + (8 \times +3) = 72 + 39 - 56 - 16 - 9 + 32 + 10 + 24 = +96$	Muy viable. Arabia Saudí y China convergen con EE.UU. El cierre total no ocurrirá.
IL1 (eliminar líderes IRGC)	$(18 \times +3) + (13 \times +4) + (14 \times -4) + (8 \times -4) + (9 \times -3) + (8 \times +1) + (10 \times -2) + (8 \times -2) = 54 + 52 - 56 - 32 - 27 + 8 - 20 - 16 = -37$	Inviabile. La oposición de Irán, Hezbolá y milicias bloquea este objetivo.
IR1 (cohesión IRGC-ejército)	$(18 \times -4) + (13 \times -3) + (14 \times +4) + (8 \times +2) + (9 \times +3) + (8 \times -1) + (10 \times +1) + (8 \times 0) = -72 - 39 + 56 + 16 + 27 - 8 + 10 + 0 = -10$	Resistencia moderada. EE.UU. lo impide parcialmente. Nosotros debemos esforzarnos más.
IR2 (guerra asimétrica 70d)	$(18 \times -3) + (13 \times -4) + (14 \times +4) + (8 \times +4) + (9 \times +4) + (8 \times -2) + (10 \times +1) + (8 \times +1) = -54 - 52 + 56 + 32 + 36 - 16 + 10 + 8 = +20$	Viabile para Irán. Nuestro poder + aliados superan adversidad de EE.UU. e Israel.
IR3 (alto el fuego digno)	$(18 \times -2) + (13 \times -3) + (14 \times +4) + (8 \times +3) + (9 \times +2) + (8 \times +1) + (10 \times +2) + (8 \times +2) = -36 - 39 + 56 + 24 + 18 + 8 + 20 + 16 = +67$	Muy viable. Rusia y China apoyan. Podemos forzar negociación tras desgaste.

HZ1 (apoyar sin destruir Líbano)	$(18 \times -3) + (13 \times -4) + (14 \times +3) + (8 \times +4) + (9 \times +2) + (8 \times -1) + (10 \times 0) + (8 \times 0) = -54 - 52 + 42 + 32 + 18 - 8 + 0 + 0 = \mathbf{-22}$	Difícil. Israel atacará Líbano si Hezbolá entra masivamente. Hay costo alto.
MC1 (expulsar bases EE.UU.)	$(18 \times -4) + (13 \times -3) + (14 \times +3) + (8 \times +3) + (9 \times +4) + (8 \times +1) + (10 \times +1) + (8 \times 0) = -72 - 39 + 42 + 24 + 36 + 8 + 10 + 0 = \mathbf{+9}$	Resistencia baja pero posible. Progresivo, no inmediato.
RU1 (vender armas sin involucrarse)	$(18 \times -1) + (13 \times -2) + (14 \times +3) + (8 \times +2) + (9 \times +2) + (8 \times 0) + (10 \times +4) + (8 \times +1) = -18 - 26 + 42 + 16 + 18 + 0 + 40 + 8 = \mathbf{+80}$	Muy viable para Rusia. Nosotros también ganamos.
CH1 (petróleo fluya)	$(18 \times +2) + (13 \times +1) + (14 \times -1) + (8 \times -1) + (9 \times -1) + (8 \times +3) + (10 \times +2) + (8 \times +4) = 36 + 13 - 14 - 8 - 9 + 24 + 20 + 32 = \mathbf{+94}$	Viable para China y Arabia Saudí. Irán debe negociar este punto.

PASO 6. MATRIZ DE CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS

Objetivo	Posición EE.UU.	Posición Irán	Balance neto	Clasificación	Explicación
US1 (degradar Irán)	+4	-4	+24	Divergencia máxima	Nuestro punto más conflictivo con EE.UU.
US2 (evitar cierre)	+4	-4	+96	Divergencia	Ellos lo imponen;

Objetivo	Posición EE.UU	Posición Irán	Balancede neto	Clasificación	Explicación
Ormuz)				ia máxima	nosotros podemos amenazar, no ejecutar.
IL1 (eliminar líderes IRGC)	+3 (EE.UU) / +4 (Israel)	-4	-37	Divergencia máxima	Objetivo existencial para Israel; bloqueado por nosotros.
IR1 (cohesión IRGC-ejército)	-4	+4	-10	Divergencia	Ellos quieren fracturarnos; nosotros defendemos unidad.
IR2 (guerra asimétrica 70d)	-3	+4	+20	Convergencia con aliados	Nosotros + Hezbolá + milicias podemos sostenerla.
IR3 (alto el	-2	+4	+67	Converge	Rusia y

Objetivo	Posición EE.UU	Posición Irán	Balancede neto	Clasificación	Explicación
fuego digno)				ncia	China apoyan; EE.UU. se opone débilment e.
HZ1 (apoy ar sin destruir Líbano)	-3	+3	-22	Divergencia	Hezbollah asume riesgo; nosotros debemos protegerlo.
MC1 (exp ulsar bases EE.UU.)	-4	+3	+9	Convergencia moderada	Milicias ganan terreno gradual.
RU1 (vend er armas)	-1	+3	+80	Convergencia alta	Rusia y nosotros alineados.
CH1 (petr óleo fluya)	+2	-1	+94	Divergencia moderada	China presiona a Irán para no cerrar Ormuz.

CONCLUSIÓN ESTRATÉGICA MACTOR PARA EL ESTADO MAYOR IRANI

Actores clave con mayor poder: EE.UU. (18) e Irán (14).
Iran el segundo actor con capacidad real de alterar el tablero.

Aliados más sólidos: Hezbolá, milicias de Irak/Siria (convergencia alta en IR2, MC1).

Aliados tácticos (limitados): Rusia (interés en mediar, no en luchar).

Actores neutrales condicionados: China (Igual que Rusia).

Objetivos viables para Iran (balance neto positivo y controlable):

IR2 (guerra asimétrica 70 días) → Prioridad máxima operativa.

IR3 (alto el fuego digno) → Objetivo político final.

IR1 (cohesión interna) → Requiere esfuerzo extra; EE.UU. intentará fracturarnos.

Objetivos inviables o muy costosos:

Cerrar totalmente Ormuz (US2) → China y Arabia lo bloquean.

Evitar por completo daño a Líbano (HZ1) → Israel atacará allí.

CONCLUSIÓN SOBRE EL MÉTODO MACTOR

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.