

Cómo citar este artículo:

Assontia Djoudji, G., Kolokosso à Bediang, R. & Joël Begnikin, J. (2022). El método MACTOR para analizar los procesos de gestión de los proyectos y programas de desarrollo en África. *Project, Design and Management*,4 (1), -. doi: 10.35992/pdm.4vi1.835

**EL MÉTODO MACTOR PARA ANALIZAR LOS PROCESOS DE
GESTIÓN DE LOS PROYECTOS Y PROGRAMAS DE DESARROLLO
EN ÁFRICA**

Gaston Assontia Djoudji

Universidad Internacional Iberoamericana - UNINI (México)

gaston.assontia@doctorado.unini.edu.mx · <https://orcid.org/0000-0001-9458-8180>

Roger Kolokosso en Bediang

Institut Supérieure de Management Public (ISMP) de Yaoundé (Camerún)

kolokosso@yahoo.fr

Jean Joël Begnikin

Université de Yaoundé 1 (Camerún)

bjeanjoel@yahoo.fr

Resumen. La proliferación de proyectos de desarrollo en África en general y en Camerún en particular durante la última década contrasta con sus resultados que en la mayoría de los casos son ambiguos. Estas actuaciones dependen en gran medida de las estrategias y decisiones adoptadas por los actores que interactúan. El análisis estratégico es, por tanto, un enfoque fundamental para comprender mejor los resultados de los programas de desarrollo. En este marco encaja el método MACTOR (Godet, 2007), una aplicación de la racionalidad actancial en el análisis de las interacciones humanas. Permite identificar a todos los actores activos y pasivos que intervienen en un proyecto y definir la matriz de alianzas, conflictos, estrategias, tácticas y objetivos que persiguen estos actores. Este método abre la vía a un análisis activo de la gestión de los proyectos de desarrollo para identificar mejor sus puntos fuertes y débiles. Este artículo es una revisión sistemática de las cuestiones en juego en este método y su aplicación en el contexto camerunés. Destaca los determinantes teóricos del método y su relevancia en el análisis de gestión de proyectos bajo una racionalidad actancial.

Palabras clave: MACTOR, actores, partes interesadas, proyecto, programa.

THE MACTOR METHOD FOR ANALYSING THE MANAGEMENT PROCESSES OF DEVELOPMENT PROJECTS AND PROGRAMS IN AFRICA

Abstract. The proliferation of development projects in Africa in general and in Cameroon in particular over the last decade contrasts with their performance, which in most cases remains mixed. These performances depend to a large extent on the strategies and decisions taken by the interacting actors. Strategic analysis is therefore a fundamental approach to better understand the performance of development programs. The MACTOR method (Godet, 2007) fits into this framework; an application of actantial rationality in the analysis of human interactions. It makes it possible to identify all of the active and passive actors involved in a project and to define the matrix of alliances, conflicts, strategies, tactics, and objectives pursued by these actors. This method opens the way to an actantial analysis of the management of development projects in order to better identify their strengths and weaknesses. This article is a systematic review of the issues at stake in this method and its application in the Cameroonian context. It highlights the theoretical determinants of the method and its relevance in the managerial analysis of projects under an actantial rationality.

Keywords: MACTOR, actors, stakeholders, project, program.

Introducción

El cambio social es una empresa delicada y sensible. En los países en desarrollo, el cambio social y económico es una necesidad para erradicar la pobreza y la desigualdad social. Para alcanzar este ideal, los países en desarrollo están construyendo conjuntamente programas económicos y sociales para mejorar las condiciones de vida de sus poblaciones. Estos países están avanzando decididamente hacia una perspectiva de planificación del desarrollo a través de proyectos e Iniciativas de Ganancia Rápida (IRR). Si bien estas iniciativas son encomiables, los resultados esperados son más bien mixtos. Se diseñan y aplican varios programas de desarrollo, pero la pobreza persiste y el subdesarrollo se mantiene. En estas condiciones, es lógico suponer que el problema no solo radica en la racionalidad de la planificación del desarrollo, sino especialmente en las interacciones entre los actores que participan en estos proyectos. Para verificar esta hipótesis es necesario movilizar métodos sencillos y prácticos para evaluar el rendimiento de los proyectos de desarrollo desde una perspectiva estratégica. Aquí es donde entra en juego el método MACTOR.

El análisis estratégico de las organizaciones comenzó con Michel Crozier y Erhard Friedberg en 1977. En su bestseller *El actor y el sistema*, el ser humano es visto como un actor racional que razona, piensa y actúa de forma oportunista para satisfacer sus necesidades. Establece objetivos y aplica estrategias y medios para alcanzarlos. Siguiendo a Crozier, Godet (2007) desarrolla un enfoque más operativo y adecuado para entender las estrategias de los actores pasivos y activos que participan en los proyectos de desarrollo. Este enfoque, conocido como método *MACTOR* (Método ACTores, Objetivos, Relaciones de poder), es el objeto del presente estudio. Es un método transversal aplicable a todas las situaciones sociales y económicas en las que interactúan los actores sociales. En este caso, el contexto estudiado es el del proyecto de desarrollo. Se trata de un proyecto de desarrollo en el que intervienen varias partes interesadas directas e indirectas y en el que interactúan varios agentes de desarrollo que desempeñan funciones diferentes, complementarias o contradictorias.

Este documento reflexiona sobre la aplicación del método MACTOR en el contexto de los proyectos de desarrollo en los países en desarrollo. El objetivo es poner de relieve la

relación entre el análisis estratégico del comportamiento y el rendimiento de los proyectos de desarrollo. En concreto, se trata de demostrar que el método MACTOR sigue siendo un marco adecuado para el análisis estratégico y cognitivo-conductual de los actores implicados en los proyectos de desarrollo y que tiene importantes consecuencias para el rendimiento de estos proyectos. Por ello, el artículo es de interés para varios campos científicos, como la gestión de proyectos, la psicología económica y la psicología organizativa. Su estructura es trípica, desarrollando en la primera parte la aplicabilidad del método en el contexto de los proyectos de desarrollo, declarando en la segunda parte las especificidades del método y proponiendo en la tercera parte perspectivas sobre el método.

Método

Datos y recogida de datos

Esta reflexión ha sido posible gracias a la explotación de datos y al acceso a fuentes documentales en varios sitios, en particular el Cahier du Laboratoire d'Investigation en Previsión, estrategia y organización (Lipsor). No se excluyó la explotación de bases de datos o plataformas electrónicas dedicadas a la investigación: Cairn.info; JSTOR; ScienceDirect; Society and Business Review; Academy of Management Journal; Systems Research; érudit.org; googlescholar.com; African Journals OnLine (ajol.info); semantic Scholar; emerald insight.com; Journal of Management Studies; Research in Organizational Behaviour; RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise; se visitaron sitios que destacan las tesis doctorales publicadas, como thèse.fr, etc.

Aplicabilidad en el análisis estratégico de proyectos de desarrollo

Un proyecto de desarrollo es una iniciativa económica temporal cuyo objetivo es construir infraestructuras o corregir disfunciones estructurales o sociales. En otras palabras, un proyecto de desarrollo es un plan de acción, una estructura operativa que moviliza a los actores para alcanzar los objetivos de desarrollo. Así, el proyecto de desarrollo es una obra de planificación estratégica y operativa. Para su puesta en marcha, el proyecto reúne a diferentes actores y les asigna funciones y objetivos de rendimiento a alcanzar. Además de los objetivos del proyecto, los coprotagonistas tienen sus propios objetivos personales, que también son variables discretas que afectan a la consecución de los objetivos del proyecto.

Los proyectos de desarrollo implican diversas cuestiones psicosociales y económicas. Los actores implicados en los proyectos desempeñan diferentes papeles, persiguen objetivos específicos y utilizan recursos y medios de acción de carácter financiero, material, comunicativo y psicológico. Lo que está en juego en la ejecución de proyectos de desarrollo es muy importante. Esto da lugar a dos tipos de interacciones: por un lado, las interacciones conflictivas (antipatías, influencias interpersonales, inter e intragrupal, amenazas, manipulaciones, etc.); y, por otro lado, las interacciones por acomodación (amistades, proximidades, alianzas, lazos sociales, negociaciones, etc.). Estas interacciones darán lugar a relaciones de poder entre los actores implicados en la consecución de los objetivos del proyecto. Estos actores, principales animadores del escenario del proyecto de desarrollo, influirán de una u otra manera en la consecución de los objetivos de desarrollo.

Especificidades del método MACTOR

Presentación del método

El método del "juego de los actores" fue desarrollado en 1989-1990 por François Bourse y Michel Godet. El método MACTOR (Método ACTores, Objetivos, Relaciones de

poder) propone un enfoque de análisis del conjunto de actores y una serie de herramientas que permiten tener en cuenta la riqueza y la complejidad de la información a tratar, proporcionando al analista resultados intermedios que arrojan luz sobre determinadas dimensiones del problema en cuestión. En otras palabras, se trata de describir un sistema mediante una matriz de actores que vincula todos los elementos constitutivos de este sistema. A partir de esta descripción, este método pretende estimar las relaciones de poder entre los actores y estudiar su convergencia y divergencia con respecto a un determinado número de cuestiones y objetivos asociados. El uso del método también permite comprender las alianzas y los conflictos de un ecosistema de partes interesadas y proporciona un análisis de los resultados probables de las cuestiones en juego (objetivos consensuados/disensos). Pero también, si es necesario, proporciona a un actor una ayuda en la toma de decisiones para la aplicación de su política en interacciones en las que abunda el juego de alianzas y los conflictos probables vinculados a la aplicación de su política (Godet, 2004; Godet, 2008; Godet y Durance, 2011).

Las fases del método

Peerboccus (2021) propone una iteración en siete pasos sucesivos frente a los cinco de Godet (2007):

1 - Construir el cuadro de estrategia de las partes interesadas

Este cuadro se utiliza para representar las metas de cada actor, sus objetivos, problemas y medios de acción.

2 - Identificar las cuestiones estratégicas y los objetivos asociados

Los actores del sistema persiguen proyectos múltiples y variados. La combinación de interacciones revela un cierto número de cuestiones estratégicas en las que los actores tendrán objetivos convergentes o divergentes.

3 - Posicionamiento de cada actor en relación con los objetivos estratégicos

Se trata de describir la actitud actual de cada actor sobre cada objetivo.

4 - Priorizar los objetivos de cada actor

El método propone precisar el número de objetivos estratégicos en los que los actores, tomados de dos en dos, convergen o divergen.

5 - Analizar la estructura de influencias directas e indirectas entre los actores y calcular las relaciones de poder.

Las herramientas MACTOR, que permiten poner de relieve ciertas dimensiones del problema, deben desaparecer: sólo la inteligencia colectiva y el conocimiento plural del sistema pueden ayudar a formular recomendaciones estratégicas.

6 - Integrar las relaciones de poder en el análisis de las convergencias y divergencias entre los actores.

Se obtienen nuevos gráficos de posibles convergencias y divergencias entre todos los actores. La comparación entre las series de gráficos permite observar la deformación de las alianzas y conflictos potenciales, teniendo en cuenta las jerarquías de objetivos y las relaciones de poder entre los actores

7 - Formular recomendaciones estratégicas y cuestiones clave para el futuro

A través de esta fase, MACTOR contribuye a la formulación de cuestiones clave y recomendaciones estratégicas.

El método incluye el software del mismo nombre para el análisis cuantitativo de los datos recopilados en las matrices. Besson (2010) identifica como otro punto fuerte, la aplicabilidad y operatividad del método en las empresas que la teoría de los juegos que la mayoría de las veces conduce a modelos teóricos que no son muy obvios de utilizar en la vida cotidiana.

También hay que tener en cuenta las limitaciones. El programa requiere un alto nivel de análisis por parte de los usuarios. Sin este análisis, un uso demasiado mecánico del software enmascararía los verdaderos problemas y daría lugar a malentendidos. MACTOR presupone un comportamiento coherente de cada actor en relación con sus objetivos, que la realidad a veces desmiente. Lo mismo ocurre con la recogida de información, que requiere pertinencia y coherencia. Sin embargo, según los diseñadores del software, las aplicaciones siguen estando limitadas por restricciones matemáticas e hipótesis a menudo restrictivas. Como otra limitación, Besson (2010) señala que la calidad de los resultados obtenidos depende de la pertinencia de los datos introducidos al principio. Los elementos sobre la estrategia de otros actores no siempre son fáciles de obtener, por lo que será necesario cruzar mucha información. Este método parte de la base de que el comportamiento de cada actor está en consonancia con sus objetivos, lo que en realidad no siempre es así.

Breve presentación de los actores de los proyectos de desarrollo en África

En este artículo se reflexionará sobre el papel que puede desempeñar MACTOR para facilitar el análisis de las interacciones interpersonales en el contexto específico de los PPD. MACTOR facilitará una amplia presentación de las partes interesadas. Hay múltiples partes interesadas en el ámbito de los PPD. Sin embargo, en muchos casos, estas partes interesadas son tanto externas como internas a los PPD. Una breve descripción de las actividades de cada uno de ellos permite considerar con mayor precisión sus funciones en la construcción del PPD. Estos agentes externos (estratégicos) e internos (operativos) desempeñarán un papel fundamental en la consecución de los resultados del PPD.

Actores externos o estratégicos para los PPD

Entre los grupos de actores externos identificados, sin ser exhaustivos, se encuentran los Socios Técnicos y Financieros (PTF), actores principales (estratégicos) que acompañan al Estado en la aplicación de su política de desarrollo. Gestionan las autorizaciones del Estado, establecen los procedimientos de gestión de sus proyectos y realizan el seguimiento y control y la difusión de la evaluación. En algunos casos, proporcionan asistencia técnica (AT). Como tales son los principales proveedores de fondos de ayuda internacional. También son los principales proveedores de fondos de ayuda internacional debido a sus vínculos históricos con el país.

Los beneficiarios son los principales objetivos, el objeto de muchas "codicias", la razón de ser del PPD. A menudo se les consulta, pero en la mayoría de los casos se les ignora. Según la FAO (2005), los beneficiarios de un proyecto son los que se beneficiarán de su ejecución, es decir, el público interesado. La literatura identifica dos tipos de beneficiarios, a saber, los beneficiarios directos y los beneficiarios indirectos de los logros específicos y con plazos de determinados objetivos de desarrollo en principio dentro de la lógica del cambio planificado.

Proveedores / Contratistas de proyectos de desarrollo se presentan en la literatura como personas jurídicas o físicas que proporcionan bienes o servicios al PPD (cliente). Se dividen en varias categorías: mayoristas, proveedores de servicios y subcontratistas. A continuación, se

establecen las relaciones contractuales con el proyecto. La literatura académica sobre el tema de la gestión arroja luz sobre la relación entre el proveedor y el cliente.

Reguladores: se llamarán así por su misión de velar por la conformidad de las actividades del proyecto con la legislación vigente o en relación con ella. Sus acciones tienen un impacto más o menos importante en la vida del PPD. Las herramientas de regulación están representadas por Leyes, Decretos, Órdenes, etc. Además, estos actores estratégicos están representados principalmente por el Estado a través de sus misiones regias extendidas a los PPD. Las instituciones del Estado de Camerún son los actores que toman las grandes orientaciones estratégicas y que las financian conjuntamente o no según la visión promulgada.

Los creadores de opinión (FOp) (internacionales/medios de comunicación): este grupo de actores está formado por las agencias especializadas (por ejemplo, Moody's y S&P) que califican la deuda soberana de Camerún, lo que parece inevitable. Las agencias de prensa nacionales. En este sentido, según el sitio web *de EcoMatin*, la agencia de calificación financiera Moody's *Investor Services* considera que el perfil crediticio de Camerún podría deteriorarse aún más debido a la corrupción, las crisis sociopolíticas y la ausencia de alternancia en la cúpula del Estado, lo que dificulta el cumplimiento de los compromisos del país.

Además, los análisis elaborados por el FOp tienen una influencia definitiva en la dinámica de la ayuda internacional, dado el crédito que les otorgan las PTD. Los gobiernos también son conscientes de la repercusión que las opiniones de estos FOp pueden tener en la gestión de la ayuda internacional. Sus opiniones son decisivas en el seguimiento y evaluación de los proyectos financiados por la ayuda internacional. Además, no hay que pasar por alto sus posiciones sobre Camerún. Aparecen como actores principales. Agencias internacionales como *Reuters* y *Agence France Presse (AFP)* y las que cubren temas relacionados con la ayuda oficial al desarrollo.

Los opositores están representados por aquellos cuyas actividades de los PPD son contrarias a sus ambiciones. Entre ellos se encuentran algunas ONG, una gran parte de las comunidades locales que muestran una falta de confianza en los promotores y los responsables que los consideran traidores a la comunidad. En la mayoría de los casos se crea un equilibrio de poder, y el rendimiento de los PPD depende de la distribución del poder entre partidarios y opositores. Una de las particularidades de este grupo de actores es que también son reclutados dentro del proyecto. Sus acciones combinadas los convierten en actores claros y la situación de conflicto orquestada y a veces permanente los convierte en actores en busca de apoyo social.

Como no se puede nombrar a todos los actores externos a efectos de esta investigación, a pesar de su importancia en el estudio de las estrategias de los actores, el estudio ha optado por limitarse, por razones de formato, a los protagonistas más directamente implicados en el sistema que constituye los PPD en Camerún.

Los actores internos u operativos de los PPD

Diallo y Thuillier (2005) identifican y describen siete actores principales del proyecto o "partes interesadas", excluyendo a los subcontratistas, las oficinas de diseño y los expertos.

En primer lugar, el coordinador es designado por el gobierno, normalmente la autoridad de supervisión técnica. Cada proyecto está dirigido por un gestor de proyectos llamado Coordinador. La mayoría de las veces se trata de un funcionario, aunque un funcionario del sector privado en este puesto es una excepción. Está rodeado por un equipo de personal nacional. A veces desempeña el papel de director de proyecto.

A menudo se le adjunta un equipo de asistencia técnica formado por expertos nacionales y/o internacionales, según el tipo de contrato. Es el eje del conjunto y responsable de los aspectos operativos (técnicos) del proyecto. El Equipo de Gestión del Proyecto (EGP) o Unidad de Gestión del Proyecto (UGP) depende directamente del Coordinador que lo administra con

autoridad. Dependiendo del tamaño del proyecto o programa, la UGP se compone, con algunas excepciones, de los siguientes funcionarios clave: un Oficial de Seguimiento y Evaluación (RSE); un Oficial de Infraestructura (Rinfra); un Oficial Administrativo y Financiero (RAF); un Oficial de Adquisiciones; un Oficial de Formación (RFO); un Oficial de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible (REDD); en el caso de los PPD, un Oficial Técnico (RT); un Auditor Interno (AI).

El responsable del proyecto, el director de tareas o el "Back stopper" sigue al PTD. Se encuentra en la sede de la institución multilateral que financia el proyecto. Supervisa la ejecución del proyecto y se asegura de que los procedimientos del Banco sean respetados por la unidad nacional de gestión o coordinación del proyecto (CNC). El Director de Tareas tiene un poder implícito, lo que le convierte en la "piedra angular" de todos los PPD de su cartera. Esto último influye definitivamente en la dinámica del proyecto y en los destinos de los fondos.

El jefe de línea suele ser un alto funcionario del ministerio técnico (supervisor), a veces el propio ministro o su representante, al que el coordinador rinde cuentas a nivel local. A veces actúa como enlace entre el proyecto y el supervisor técnico.

El Comité de Dirección (COPIL) constituye una especie de interfaz con todo el aparato institucional local afectado por el PPD. En otras palabras, también es el resultado de la colaboración entre varias administraciones interesadas. Suele considerarse también como el órgano estratégico donde se deciden de forma concertada las principales orientaciones y limitaciones presupuestarias del proyecto, y donde se actualizan y comunican las informaciones y, sobre todo, las perspectivas. Está compuesto por representantes designados. En definitiva, se trata de una estructura de decisión, que es el relevo de la voluntad política. Impulsa a todas las partes interesadas.

Resultados y discusión sobre el método MACTOR: breve ilustraciones

Jaziri y Chérif, (2005) revisaron el progreso del proyecto de contractualización de las universidades tunecinas utilizando el método MACTOR. Estos últimos arrojan luz sobre las condiciones de éxito o fracaso de este proyecto a través del análisis de los juegos de los actores del sistema universitario. Esta herramienta permitió a Akanni-Honvo, et al, (2000) prever un conjunto de futuros posibles para el continente africano. Un enfoque a medio plazo de las economías y sociedades africanas basado en la construcción de escenarios pertinentes y coherentes que integren los juegos determinantes de los actores. Gatete y Dabat (2014), en un enfoque institucional comparativo, cuestionan el desarrollo de los agrocombustibles en algunos países de África Occidental. Observan una locura en torno a la actividad, pero que oculta mal la ausencia de estrategias claras y consensuadas por parte de las instituciones de desarrollo (actores, partes interesadas) de los países implicados. Entre la promoción del deporte, las apuestas económicas y los intereses políticos, Ben Mahmoud y Massiera (2014), ayudados por la herramienta de Michel Godet, constatan que la gobernanza de los acontecimientos deportivos está "atrapada" en los complejos sistemas de actores, partes interesadas y apuestas colectivas. Abdelkefi (2019) destaca las interacciones entre los principales actores del sector de las semillas, sus objetivos y su grado de consecución. Toledo Rojas (2014), por su parte, utiliza la tabla de "*relaciones entre actores*" del método MACTOR para representar las relaciones entre los actores de la innovación y su peso. Esta misma herramienta permitió, en 2007, a Angélique Tholoniart cartografiar y analizar de forma estratégica los juegos de los actores cuando se interesó por la inteligencia económica territorial. Para responder a la pregunta sobre la dinámica de los actores, CIRIDD (2017) utiliza MACTOR para modelar las relaciones entre los actores de un proyecto, para medir el peso de los actores locales en la realización de la

reserva natural de Argel. La reflexión de Larid (2010) se basa no solo en la omisión del análisis de las relaciones entre los diferentes socios implicados en la gestión del territorio costero argelino, sino también en el papel difuso de las estructuras descentralizadas del Estado. Señala que este método de aproximación a las relaciones entre los actores podría perder fiabilidad cuando se aplica a un proyecto de larga duración. Gansaonre, Sodore y Ouédraogo (2020) utilizan la herramienta MACTOR para revelar el carácter conflictivo e incoordinado de las intervenciones en el Parque W y su periferia. Señalan que esta situación impide la consecución de determinados objetivos de conservación y la aparición de iniciativas locales. Mouhoubi y Sassi Boudemagh (2017) también lo utilizaron con el objetivo de determinar la responsabilidad de los actores en el fracaso del proyecto. Llegan a la conclusión de que la falta de implicación y la inadecuada supervisión de la participación de todos los actores a varios niveles influyeron en el éxito del proyecto (Mouhoubi & Sassi Boudemagh, 2017, p. 207).

El estudio realizado por Bouayad, Belhaj y Oucherrou, (2021) destaca el papel y el peso de las variables estratégicas en la gobernanza de las políticas sectoriales en Marruecos y los factores susceptibles de reforzar su convergencia. Plottu (2005) se pregunta si es necesario armonizar el método de evaluación en sentido democrático para acercar el debate público a la toma de decisiones racional. Según el autor, esto plantea el problema de la elección de herramientas para facilitar la toma de decisiones. MACTOR está llamado a apoyar los juegos de las partes interesadas de manera participativa en relación con los temas y objetivos de los proyectos de infraestructura. Sin embargo, recuerda las ventajas que ofrece este método. En particular, "el posicionamiento de cada parte interesada en relación con una serie de objetivos asociados que solo pueden facilitar la consecución de una solución negociada" (Godet, 2004, pp. 80-85). Lejos de querer enfrentar las lógicas de los actores, la investigación propone un paradigma para acercar el debate público y la toma de decisiones racionales. Por lo tanto, participar en la evaluación de los proyectos de desarrollo sería un acto de ciudadanía. Plottu y E. Plottu (2009, p. 43) diría que se inscribe en "la gobernanza de la acción pública y presupone condiciones institucionales favorables a la participación". Aunque este enfoque participativo no parece ser la solución, tiene el mérito de movilizar ciertos verbos de acción como informar, motivar y formar en la evaluación, para una visión consensuada (B. Plottu & E. Plottu, 2009, p. 43).

Janin (2018) sostiene que hay que pensar y actuar contra el hambre. Su trabajo advierte del peligro de utilizar la Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN) como una "cuestión de poder". (Janin, 2018, p. 1). Sin tomar partido, revela, basándose en el método MACTOR, que la política es percibida por los actores de la SAN como una clave del fracaso de los proyectos, pero que su traducción sigue siendo bastante difícil (Janin, 2018, p. 4). En su investigación, Rakotobe (2018) identificó tres clases de interesados en el proyecto DomeTsip. El autor analiza la interacción de estos actores utilizando el software MACTOR para determinar sus posiciones y lógicas en el área del proyecto. Descubre que cada actor utiliza los objetivos del proyecto en su propio beneficio. Para contrarrestarlo, consideró la posibilidad de realizar un estudio sobre el cambio socioeconómico y ecológico para facilitar la toma de decisiones y evitar la alteración del ecosistema. Este método se utilizó para identificar a los actores clave en el contexto de la seguridad en el norte y el centro de Malí. Se revelaron las múltiples facetas de los actores involucrados en este conflicto. También permitió comprender mejor sus influencias en la evolución del contexto de seguridad nacional, regional o local y sus interacciones (O.P.H., 2018, p. 5).

Khattali, Sghaier y Sandron (2018) convocaron el método MACTOR para comprender la participación de las partes interesadas en el proyecto de conservación del patrimonio local. El estudio dio lugar a recomendaciones en la dirección del consenso en torno al propósito del proyecto. Un estudio de caso de veinte empresas certificadas en la wilaya de Bejaia (Argelia) "aborda los juegos de alianzas y de poder en el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

subrayando el peso preponderante de cada actor en el ejercicio de apropiación del enfoque de la calidad". (Meziani , 2018, pp. 133-134). Aunque hay divergencias, los puntos de convergencia siguen siendo lo suficientemente altos como para fomentar la adhesión voluntaria de los agentes al SGC.

Dockès et al (2007) querían comprender los cambios en curso y sus consecuencias en un sistema dinámico como la agricultura. Para ello, tomaron prestado de Michel Godet (2004), el método MACTOR y su software para responder a las preguntas que los autores querían hacerse sobre los medios de acción o el poder de los actores en relación con los diferentes objetivos y sus respectivas posiciones (Dockès, et al., 2007, p. 14). Tras un proceso iterativo, los autores estiman y posicionan la profesión de agricultor en el escenario liberal, controlado y dinámico, donde el agricultor es un actor económico importante para la economía nacional (Dockès, et al., 2007, p. 8). En 2015, Kanigui Yeo y Mohammed Benchekara estudiaron los sistemas agroalimentarios localizados (SYAL). Los autores utilizaron el MACTOR y el sistema de producción *Attiéké* en Dabou para ilustrar la trilogía entre territorio, actividad agrícola y productos agroalimentarios. Además, para conocer y evaluar la accesibilidad de los hogares al pescado como fuente de proteínas; Kakpo A. (2014) utiliza el MACTOR para analizar la estructura de las influencias y las posiciones de los actores interesados en relación con los objetivos. En particular, cuestionó los objetivos más conflictivos destacados y lo que está en juego en la cooperación frente a la competencia.

Jaziri y Boussaffa (2011), al examinar el proyecto de turismo médico en Túnez, identificaron sus especificidades. Este trabajo sigue al de Jaziri y Miralam (2019) donde los autores habían identificado las posibilidades de desarrollo del turismo de salud a partir del análisis de sus interacciones, conflictos, cooperación, estrategias y objetivos. El artículo ofrece una visión general del estancamiento del turismo sanitario tunecino. Tras el análisis, los autores consideraron que con MACTOR el marco de construcción del campo de la salud es más elaborado (Jaziri & Miralam, 2019, p. 147). Con esto en mente, Jaziri y Alnahdi (2019) hicieron de la sostenibilidad de esta nueva industria una preocupación. Sin embargo, el trabajo de Jaziri y Bousaffa (2007) señaló que este campo sigue sin desarrollarse como tema de investigación. Se estudió el grado de éxito del proyecto mediante el análisis de la interacción de los actores del "*sistema turístico*" saharauí en Túnez. Se revelaron cuestiones estratégicas, qué actores tienen objetivos convergentes o divergentes. De este modo, este trabajo sentó las bases para comprender el comportamiento de los actores que, como partes interesadas, condicionan el éxito o el fracaso del proyecto de desarrollo turístico (Jaziri & Bousaffa, 2007). En 2010, los mismos investigadores se cuestionaron la responsabilidad de los agentes turísticos en relación con el desarrollo sostenible. Charfi, Ghédira y Kammoun (2015) señalan que el enfoque MACTOR ha contribuido a poner de relieve a dos actores públicos con sus objetivos asociados al desarrollo de las ciudades de Susa y Sfax. En el ámbito de la gestión territorial, utilizando la misma herramienta, Diemer (2020) utilizó el coronavirus (COVID 19) para proponer un modelo de evolución territorial.

En la búsqueda de una solución para mejorar el sistema de riego en la localidad de Nadhour (Túnez), las interferencias políticas afectan al rendimiento de la gestión colectiva del agua de riego y a su explotación en los perímetros regados (Bennasasr & Bachta , 2018, p. 124). La gobernanza también fue objeto del documento de Belfellah y Gassemi (2016). Sus investigaciones los llevaron a destacar una doble gestión del sector, compuesta por la administración representada por el ministerio y el cuerpo profesional. Es esta injerencia la que hace que Kouassi (2018) califique al Estado marfileño como un actor de desorden en la gobernanza de las áreas protegidas. Tomando el ejemplo del parque nacional La Marahoué, el autor sitúa al Estado en el banquillo de los acusados y, sobre todo, afronta sus responsabilidades. En efecto, el autor confirma la confusión y el juego turbulento orquestado

por los representantes del Estado, avalado por su poder regio, que parece invadir la gobernanza de las áreas protegidas.

Conclusión

Una reflexión construida en torno a una cuestión metodológica como la de MACTOR muestra que la comprensión de las interacciones depende de una herramienta eficaz de apoyo a la toma de decisiones en la gestión global del rendimiento. Por lo tanto, está claro que, aunque el consenso esté aún por construir, empíricamente, MACTOR en su transversalidad contribuye a la construcción de estos elementos. Básicamente, cada autor tanto académico como profesional da testimonio de la eficacia de la herramienta y de la percepción de los resultados obtenidos. En el caso concreto de los PPD en Camerún, el método MACTOR será una contribución relevante para observar y comprender los juegos de los actores (partes interesadas), sus estrategias y organización en la acción de desarrollo y su desempeño. Más allá de eso ayuda a comprender cómo pueden participar las partes interesadas en el ámbito del desarrollo de la sociedad. Una herramienta que proporciona información oportuna, precisa y lista para usar. Por lo tanto, es interesante ver hasta qué punto la investigación puede contribuir a la descompartimentación de los juegos de las partes interesadas, especialmente en los proyectos y programas de desarrollo en África.

Bibliografía

- Abdelkefi, F. (2019, 4 Octubre). *Etude de marché des semences des légumes en Tunisie* [Mémoire de Master] Université Paul Valéry de Montpellier, CIHEAM-IAMM. <http://www.secheresse.info/spip.php?article91359>
- Akanni-Honvo , A., Androuais , A., Blanc, M.-O., Géronimi , V., Kervarec , F., La Rochebrochard , A.-C., , Verez , J.-C. (2000). *Un bilan de la prospective africaine* (Vol. 1). (P. Hugon , & O. Sudrie , Éd.). Ministère des Affaires Etrangères.
- Belfellah, Y., & Gassemi, K. (2016). Gouvernance publique et stratégies des acteurs : Essai de formalisation des mécanismes de pouvoir au sein du secteur touristique marocain. *Recherches en Sciences de Gestion*, 25-49. <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2016-5-page-25.html>
- Ben Mahmoud , I., & Massiera, B. (2014). Jeux d'influences et dans la gouvernance d'un événement sportif: stratégie d'acteur, modalités d'organisation et enjeux contemporains. *La Revue Européenne de Management du Sport*, 41(1), 23-34. https://www.researchgate.net/publication/312593377_Jeux_d%27influences_et_dans_la_gouvernance_d%27un_evenement_sportif_strategie_d%27acteur_modalites_d%27organisation_et_enjeux_contemporains
- Benamirouche, H., & Djedaa, N. (2020). Alliances et conflits sur le marché mondial de pétrole post-covid 19 : quel positionnement pour l'Algérie ? *Les Cahiers du Cread*, 27-58. <https://www.ajol.info/index.php/cread/article/view/202182>
- Bennasasr , J., & Bachtta , M. S. (2018). Gouvernance et performance de l'exploitation de l'eau dans les périmètres irrigués de Nadhour : Quel effet des rapports de force? *Revue des Régions Arides*, 115-127.

https://www.researchgate.net/publication/325230064_Gouvernance_et_performance_de_l%27exploitation_de_l%27eau_dans_les_perimetres_irrigues_de_Nadhour_Quel_effet_des_rapports_de_force

- Bouayad, A., Belhaj, Y., & Oucherrou, M. (2021). Convergence politique et gouvernance des politiques sectorielles au Maroc : une analyse stratégique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME*, 2(3), 47-65. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4795340>
- Charfi, F., Ghédira, A., & Kammoun, K. (2015). Développement territorial durable des villes portuaires tunisiennes: Une approche comparée des cas de Sousse et de Sfax à partir d'une analyse des jeux d'acteurs. Dans D. Labaronne, *Villes portuaires au Maghreb : Acteurs du développement durable* (pp. 63-96). Presses des Mines. https://www.researchgate.net/profile/Aymen-Ghedira-2/publication/270903598_Villes_portuaires_au_Maghreb_Acteurs_du_developpement_durable/links/58a84df892851cf0e3bed855/Villes-portuaires-au-Maghreb-Acteurs-du-developpement-durable.pdf
- CIRIDD. (2017, 25 juillet). *Fiche ECLAIRA n°1: «Comment analyser les dynamiques d'acteurs?»*. <https://www.eclaira.org/library/h/fiche-eclaira-n-1-comment-analyser-les-dynamiques-d-acteurs.html>
- Diallo, A., & Thuillier, D. (2005). Une analyse de la perception des coordonnateurs de projets de développement en Afrique. *Région et Développement*, 22, 194-218.
- Diemer, A. (2020, Mars). Modéliser le COVID 19 : Défis et perspectives. *Revue Francophone du Développement Durable*, 15(15), 1-72. https://www.researchgate.net/publication/340682752_Modeliser_le_COVID-19_defis_et_perspectives
- Dockès, A.-C., Couzy, C., Bousquet, D., Daridan, D., Gallot, S., Magdelaine, P., Chapuy, P. (2007). *Les transformations du métier d'agriculteur : conséquences pour la recherche développement* [Rapport de Recherche]. Institut d'élevage. https://www.researchgate.net/publication/281597437_Les_transformations_du_metier_d%27agriculteur_consequences_pour_la_recherche_developpement
- Gansaonre, R. N., Sodore, A. A., & Ouédraogo, B. (2020). Jeu des acteurs à la périphérie du Parc W du Burkina Faso: entre conflictualité et incoordination des interventions. *Afrique SCIENCE*, 16(5), 118-135. <http://www.afriquescience.net>
- Gatete, C., & Dabat, M.-H. (2014). Développement des agrocarburants en Afrique de l'Ouest. Une analyse institutionnelle comparative. *Économie rurale*, 344, 9-27. <https://doi.org/10.4000/economierurale.4488>
- Godet, M. (1991). *De l'anticipation à l'action*. Dunod.
- Godet, M. (2004). *La boîte à outils de la prospective stratégique*. Cahiers du LIPSOR.
- Godet, M. (2007). *Manuel de prospective stratégique : l'Art et la méthode* (éd. 3è). Dunod.
- Godet, M. (2007). *Manuel de prospective stratégique: Une indiscipline intellectuelle*, Paris, Dunod, tome1 (éd. 3e, Vol. 1). Dunod.

- Godet, M., & Durance, P. (2011). De la rigueur pour une indiscipline intellectuelle. Dans M. Godet, & P. Durance, *La prospective stratégique : Pour les entreprises et les territoires* (pp. 17-58). Dunod.
- Godet, M., & Durance, P. (2011). *La prospective stratégique : Pour les entreprises et les territoires*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.godet.2011.01>
- Janin, P. (2018). Penser et agir contre la faim : entre crise et sécurisation. Dans *Quand manger est un problème: les politiques de l'alimentation au XXIe siècle* (p. 21). Science Po Bordeaux - UMR Les Afriques dans le monde - CNRS. <https://hal.ird.fr/ird-01742203/document>
- Jaziri , R., & Chérif, M. (2005, Novembre). *Projet de contractualisation des universités tunisiennes : Analyse du jeu d'acteurs par la méthode Mactor*. https://www.academia.edu/23354280/Projet_de_contractualisation_des_universit%C3%A9s_tunisiennes_Analyse_du_jeu_dacteurs_par_la_m%C3%A9thode_Mactor
- Jaziri , R., & Boussaffa , A. (2011). Medical Tourism in Tunisia : Actors Games and Scenarios for Development [Conference]. *2nd Annual Medical Tourism Research Conference "Increasing Knowledge in the Medical Tourism Industry-The Growing Importance of Research"* (pp. 1-37). University of the Incarnate Word. https://www.academia.edu/15541277/Medical_Tourism_in_Tunisia_Actors_Games_and_Scenarios_for_Development
- Jaziri , R., & Alnahdi , S. (2019, 13-14 novembre). Hospitality in Healthcare Services by 2030 : Applications of Scenario Planning [Conference]. In *34th Conference* (pp. 954-976). IBIMA. https://www.researchgate.net/publication/337857503_Hospitality_in_Healthcare_Services_by_2030_Applications_of_Scenario_Planning
- Jaziri , R., & Miralam , M. (2009, 13-14 novembre). Future trends and challenges in Healthcare Tourism in Tunisia: A Foresight Study. In *34th Conference IBIMA Conference* (pp. 126-151). IBIMA. https://www.researchgate.net/publication/336022202_Future_trends_and_challenges_in_Healthcare_Tourism_in_Tunisia_A_Foresight_Study
- Jaziri, R., & Bousaffa, A. (2007, 9-11 novembre). Etude prospective du développement du tourisme saharien en Tunisie : analyse des jeux d'acteurs par la méthode Mactor. Dans J.-P. Minvielle, M. Smida, & W. Majdoub, *Actes du colloque international : Tourisme saharien et développement durable : Enjeux et approches comparatives* (pp. 233-262). Tozeur (Tunisie). <https://www.documentation.ird.fr/hor/fdi:010045750>
- Jaziri, R., & Boussaffa, A. (2010, 28-31 mars). Développement durable en Tunisie : tourisme et responsabilités des acteurs [Colloque International]. *Colloque Eau, Déchets et Développement Durable*, 28, pp. 125-135. Alexandrie. https://www.researchgate.net/publication/258099297_Developpement_durable_en_Tunisie_tourisme_et_responsabilites_des_acteurs
- Kakpo A. , A. E. (2014). *Pisciculture extensive en "appas" dans les "hwedos" : quelle contribution a la securite alimentaire des menages dans le delta de l'oueme (benin)* [Mémoire de Master], Université de Ouagadougou.

<https://www.agrinovia.net/publicazione/pisciculture-extensive-en-appas-dans-les-hwedos-quelle-contribution-a-la-securite-alimentaire-des-menages-dans-le-delta-de-loueme-benin/>

- Khattali , H., Sghaier , M., & Sandron , F. (2018). Analyse de jeux acteurs pour la conservation et la valorisation du patrimoine local : Cas du village berbère de Chenini (Sud-est tunisien) [Actes du colloque international]. Dans M. Jaouad (Éd.), *Développement Socio-Economique et Dynamique des Sociétés Rurales : Pluralité d'Acteurs, Gestion des Ressources et Développement Territorial : Colloque International, Zarzis (TUN), 2016/05/03-05*. 1, pp. 165-178. Zarzis: L'Institut des Régions Arides. <https://www.documentation.ird.fr/hor/fdi:010076861>
- Kouassi, K. S. (2018). L'état, un acteur de désordre dans la gouvernance des Aires protégées ivoiriennes: l'exemple du parc national de La Marahoué. *Revue de Géographie Tropicale et d'Environnement*, 2, 21-34. http://revue-geotrope.com/update/root_revue/20181201/2-Article-KOUASSI.pdf
- Larid, M. (2010, décembre). Contribution méthodologique pour la connaissance du rôle des acteurs locaux dans la réalisation d'un projet de territoire : le cas du projet de la réserve naturelle de Réghaia dans la zone côtière Est de l'Algérois. *Développement durable et territoires*, 1(3), 1-18. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.8694>
- Meziani , M. (2018). Analyse des stratégies d'acteurs d'un système de management de la qualité par la méthode mactor : cas de vingt entreprises certifiées de la wilaya de Bejaia (algérie). *Idara*, 25(1), 115-136. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/132319>
- Mouhoubi , N., & Sassi Boudemagh, S. (2017, Décembre). Jeux d'acteurs dans le projet urbain : Implication, organisation et recherche du consensus à l'aide du MACTOR. Cas du projet de modernisation de la Métropole de Constantine (PMMC). *Sciences & Technologie*, 46, 207-222. <http://revue.umc.edu.dz/index.php/d/article/view/2804/2951>
- Observatoire de la Prospective Humanitaire. (2018). *Contexte sécuritaire au Nord et Centre du Mali : les enjeux d'acteurs à l'horizon 2019*. IRIS.
- Peerboccus, R. (2021, 28 janvier). *Analyse du jeu d'acteurs*. <https://www.futuribles.com/viewer/pdf/9099>
- Plottu, B. (2005). Comment concilier débat public et décision rationnelle ? Vers une méthode d'évaluation démocratique. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 355-372. <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2005-3-page-355.htm>
- Plottu, B., & Plottu, É. (2009). Contraintes et vertus de l'évaluation participative. *Revue française de gestion*, 2(192), 31-58. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-2-page-31.htm>
- Rakotobe , T. N. (2018). *Diagnostic territorial et analyse socioéconomique du site de domestication paysanne du poivre sauvage «Tsiperifery»*. [Mémoire Ingénieur Agronome], Université d'Antananarivo. http://biblio.univ-antananarivo.mg/pdfs/rakotobeTokyNR_AGRO_MAST_18.pdf

- Tholoniât , A. (2007). Pole de compétitivité et intelligence économique territoriale : Contours et enjeux d'une nouvelle politique industrielle territoriale. *VIe Colloque International « TIC & Territoire: Quels développements? »*, (pp. 1-20). Lyon. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00115635/document>
- Toledo Rojas, F. (2014). *Analyse d'impacts du lancement de procédés innovants : Application des théories multicritères pour une évaluation robuste*. [Thèse de doctorat], Université de Lorraine. *Thèses.fr*. http://docnum.univ-lorraine.fr/public/DDOC_T_2014_0057_TOLEDO_ROJAS.pdf
- Yeo, K., & Benchekara , M. (2015). Systèmes Agroalimentaires Localisés et jeu d'acteurs : Une application de la méthode MACTOR au Système Productif de l'Attikié dans la localité de Dabou en Côte d'Ivoire. *Revue Économie, Gestion et Société*, 4, 1-16. <https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v0i4.4179>

Fecha de recepción: 30/09/2021
Fecha de revisión: 28/12/2021
Fecha de aceptación: 03/01/2022