

## PROJECT, DESIGN AND MANAGEMENT

<https://www.mlsjournals.com/Project-Design-Management>

ISSN: 2683-1597



### Cómo citar este artículo:

Assontia Djoudji, G. (2023). Actor strategy and prospective approaches: an attempt to formalize power mechanisms within development projects and programs financed by international aid in Cameroon. *Project, Design and Management*, 5(2), 119-134. doi: 10.35992/pdm.5vi2.1704.

## ESTRATEGIA DE LOS ACTORES Y ENFOQUES PROSPECTIVOS: UN INTENTO DE FORMALIZAR LOS MECANISMOS DE PODER EN LOS PROYECTOS Y PROGRAMAS DE DESARROLLO FINANCIADOS POR LA AYUDA INTERNACIONAL EN CAMERÚN

**Gaston Assontia Djoudji**

Universidad Internacional Iberoamericana (México)

[gaston.assontia@doctorado.unini.edu.mx](mailto:gaston.assontia@doctorado.unini.edu.mx) - <https://orcid.org/0000-0001-9458-8180>

**Resumen.** Este trabajo se basa en el análisis inteligente de los juegos de actores dentro de los Proyectos y Programas de Desarrollo (PPD). En efecto, se realizó un estudio empírico con once (11) grupos de actores esenciales del sistema de PPD en Camerún, siguiendo el enfoque MACTOR (Método de Actores, Objetivos, Relaciones de Poder). El objetivo era analizar la estructura de las influencias entre los actores y definir la posición de cada uno con respecto a los objetivos. Los resultados actanciales registrados muestran que las relaciones de poder se establecen en cuatro (04) tipos: dominante, relevo, dominado y autónomo. Los resultados destacan la gestión participativa del sistema PPD por parte del Socio de Desarrollo Técnico y Financiero, el Regulador, el Jefe del Equipo Técnico y, en cierta medida, el Comité Directivo. Además, se identificó la necesidad de transparencia, organización del poder y dinamización, con el fin de impactar positivamente en el desempeño de los PPD en Camerún. Se propusieron perspectivas de desarrollo del sistema de PPD como ensayo.

**Palabras clave:** MACTOR, Ayuda internacional, Actores, Sistema DPP, Camerún.

## ACTOR STRATEGY AND PROSPECTIVE APPROACHES: AN ATTEMPT TO FORMALIZE POWER MECHANISMS WITHIN DEVELOPMENT PROJECTS AND PROGRAMS FINANCED BY INTERNATIONAL AID IN CAMEROON

**Abstract.** This paper is based on the intelligent analysis of the actors' games within the Development Projects and Programs (DPP). Indeed, an empirical study was conducted with eleven (11) groups of essential actors of the DPP system in Cameroon, following the MACTOR approach (Method of Actors, Objectives, Power Relations). The aim was to analyze the structure of the influences between the actors and to define the position of each one with

respect to the objectives. The actancial results recorded show that the power relationships are established in four (04) types: dominant, relay, dominated and autonomous. The results highlight the participatory management of the DPP system by the Technical and Financial Development Partner, the Regulator, the Technical Team Leader and to some extent the Steering Committee. In addition, a need for transparency, power organization and dynamization was identified as a necessity, in order to positively impact the performance of DPPs in Cameroon. Prospects for the development of the DPP system as a trial were proposed.

**Keywords:** MACTOR, International aid, Actors, DPP system, Cameroon.

## **Introducción**

Camerún, como otros países francófonos, está comprometido con ambiciosos programas de emergencia económica para 2035. Para lograrlo, el país se basa en cuatro (04) polos de acción, negocio económico para su surgimiento: el polo agrícola y ambiental; el polo industrial de producción y transformación; el polo de servicios y nuevas tecnologías y el polo de gobernanza. (MINEPAT, 2022). La puesta en común de estos grupos, que se han consolidado, ha dado lugar a la Estrategia Nacional de Desarrollo 2020-2030 (NDS30). Esta estrategia se basa en cuatro ejes estratégicos: la transformación estructural de la economía nacional; el desarrollo del capital humano; la promoción del empleo y la integración de los jóvenes en el circuito económico; y, por último, la gobernanza, la descentralización y la gestión estratégica del Estado. (MINEPAT, 2020, p. 40).

Lo que tienen en común estos planes Emergence es que todos implican importantes proyectos de inversión y/o desarrollo. Por tanto, los PDP de Camerún son el crisol de la emergencia. Son las oportunidades de satisfacer las necesidades específicas y fundamentales de la población de Camerún. A través de estos DPP, debe garantizarse el acceso a los servicios básicos (Assontia Djoudji, 2022). Aunque la retórica no ha cambiado desde la independencia, el SND cree que la transformación estructural de la economía se logrará a través de los DPP como aditivo a otros proyectos estructurantes (MINEPAT, 2020). Como tales, son lugares donde se reúnen los actores.

Algunos autores, apoyándose en MACTOR, consideran que estos actores son desordenados en la gobernanza de las áreas protegidas (Kouassi, 2018), mientras que otros, siguiendo el enfoque MACTOR, destacan una gestión participativa del sector turístico, pero con una enorme necesidad de transparencia y organización del poder como punto clave (Belfellah, & Gassemi, 2016). Esta misma herramienta se utiliza para ilustrar el juego de actores de la información geográfica (Bassaler, 2004). Sin embargo, sigue siendo poco utilizado en los PDP.

La ayuda al desarrollo se situaría en este caso como un paso hacia una teoría del cambio social. El objetivo de este trabajo es identificar a los principales actores y sus mecanismos de influencia y poder dentro de un sistema denominado DPP en Camerún. Este estudio responde al siguiente problema: Suponiendo que el DPP sea un sistema que evoluciona según una lógica contractual, teniendo en cuenta la NDS 30, ¿cómo interactúan entre sí los diferentes actores del sistema en función de sus objetivos y los de la NDS 30? ¿Puede el análisis del juego de actores mediante el método MACTOR conducir al desarrollo de este sistema?

Esta contribución se articula en torno al planteamiento teórico y conceptual; el enfoque seguido y el intento de explicación y discusión.

## **Metodología**

### ***Enfoque teórico y conceptual***

En la perspectiva de esta investigación, que parte de una revisión documental y de una serie de entrevistas, que, en un marco transversal, con una muestra de conveniencia no probabilística, en el marco de un enfoque combinatorio de lo cualitativo y lo cuantitativo en un enfoque hipotético-deductivo, aborda el intento de formalización de los mecanismos de poder en el seno de los proyectos y programas de desarrollo financiados por la ayuda internacional en Camerún; analizados desde una perspectiva de estrategia de actores y de enfoque prospectivo respaldado por el método MACTOR.

### ***Teoría del cambio planificado***

Guy Rochet (1968) sugirió que la teoría del cambio social planificado (TdC) se entendiera como cualquier transformación temporalmente identificable y verificable que afecte al funcionamiento de una comunidad. Así, la ayuda al desarrollo justifica su existencia por las externalidades que genera, es decir, por sus resultados sobre la colectividad. Esto parece aumentar la complejidad de la medición de los resultados; así, la evaluación de los resultados de las ADP se basa en criterios más o menos objetivos que pueden medirse fácilmente y de forma fiable con indicadores, pero también en aspectos más sutiles que son difíciles de medir y que se derivan del hecho de que "es difícil encontrar indicadores de actividad que estén inequívocamente vinculados a las externalidades" (Sponem, & Chatelain-Ponroy, 2009, p. 4).

Según este modelo, el cambio se concibe primero teóricamente antes de aplicarse in situ. En la fase de diseño, el planificador identifica primero la necesidad y luego construye soluciones potenciales a la necesidad identificada. Al final de este proceso conceptual, se asegura de la viabilidad de las soluciones consideradas. Busca los recursos financieros, materiales, humanos y temporales que le permitan alcanzar los objetivos previstos. También ejecuta el programa llevando a cabo las actividades previstas en el Marco Lógico (ML) del proyecto. En este paso, el planificador anticipa los supuestos y riesgos que pueden obstaculizar la consecución de los objetivos: diseño deficiente del proyecto, escasez de recursos o peligros fuera del control del planificador. De hecho, en las dos últimas décadas se ha incrementado el uso de la TdC en el diseño y la evaluación de los PDP (Tarazona, 2020). Esto es especialmente cierto desde que muchos PDP lo han adoptado. Asimismo, los organismos gubernamentales y otras organizaciones no gubernamentales, para ser coherentes con sus estrategias, están adoptando la TdC como solución para garantizar que sus actividades cotidianas estén en consonancia con sus objetivos finales. La TdC se ha convertido en un instrumento clave en muchas evaluaciones del DPP. (Augustyn, 2022). También parece ser ampliamente utilizado en el desarrollo internacional (Vogel, 2012) y la acción comunitaria. (Salathé-Beaulieu, & Léonard, 2018).

### ***El concepto de desarrollo***

El desarrollo, o mejor dicho, la comprensión normativa de lo que debería ser, es un fenómeno extremadamente compuesto, tanto en su génesis y definición como en sus efectos. (Assontia Djoudji, 2022). Parece ser la panacea para una serie de problemas sociales y políticos en todo el mundo. También ha logrado inmiscuirse en el ámbito económico y de gestión contemporáneo a pesar de las contradicciones que plantea. Los críticos, a menudo basándose en estudios empíricos que muestran los límites de este enfoque (Escobar, 1984), han llamado la atención sobre las resistencias y los contradiscursos tanto del llamado Sur como del llamado Norte, que plantean una serie de retos para la comprensión del concepto. Este cambio está relacionado en gran medida con su maleabilidad y versatilidad.

Kassé (2009) señala que este concepto ha sufrido el desgaste de una evolución inconexa, primero como objetivo entre los economistas clásicos y luego rechazado por los neoclásicos dominantes. Hoy es objeto de discursos políticos, económicos y sociológicos. La noción de desarrollo está íntimamente ligada a la de progreso, industria, creación de empleo y crecimiento urbano (Aliste et al., 2017). Sin embargo, prosiguen, diversas tensiones sociales, políticas, económicas, culturales y ecológicas han dificultado la realización de las promesas de esta noción.

Tagou (2011) considera que los anglosajones son más precisos con la dimensión social y el parámetro de la pobreza, a diferencia de los francófonos. El PNUD (1991), en su planteamiento, no lo define explícitamente, pero describe su finalidad, el objetivo del desarrollo humano, las opciones ofrecidas a la población y la democracia participativa. Esta descripción crea una ambigüedad, que remite a un ideal y hace pensar que "el desarrollo no existe" (Tagou, 2011, p.25). Es un estado mental, con trayectorias geométricas variables que deben seguir todas las entidades que aspiran a un mayor bienestar.

En cualquier caso, el concepto de desarrollo, independientemente de la camisa de fuerza que lleve, es como un camaleón. En este cambio de paradigma, debemos confiar en las personas para conducir a las sociedades humanas hacia un cambio planificado.

#### *Panorama sinóptico de la situación de la DPP en Camerún*

A raíz de la auditoría organizativa de los DPP dependientes del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MINADER) de Camerún, se formularon recomendaciones. Entre estas recomendaciones, se aboga firmemente por la reestructuración de las entidades. De acuerdo a los términos de las Decisiones N° 00695 y 00696/MINADER/CAB/UCSP, algunos proyectos fueron disueltos, se crearon nuevos proyectos, se hicieron algunos replanteamientos y finalmente otros se mantuvieron en sus mandatos específicos (MINADER, 2016). En teoría, esta reforma debería poner fin a la proliferación de duplicidades observadas en el ámbito del DPP. Hay que señalar que esta reorganización no afecta a los DPP financiados parcial o totalmente con fondos de ayuda internacional. Permiten comprender el sistema.

En 2008, el informe de la Association Citoyenne de Défense des Intérêts Collectifs (ACDIC) puso de manifiesto prácticas ilícitas en la gestión del proyecto del maíz. Describe la creación de ficticios Grupos de Iniciativa Común (GIC) para agotar las partidas presupuestarias, la corrupción y el tráfico de influencias. La intervención de la Comisión Nacional Anticorrupción (CONAC) del 22 de diciembre de 2008 al 20 de enero de 2009, llevó a la interpelación de su coordinador.

El Programa Agropoles (PAG) ha venido a dar cuenta a su vez del enorme agujero en el que está inmersa la población camerunesa. El sitio Cameroon-Info.Net, en su comunicación del 10 de mayo de 2017, recuerda que fue en 2012 cuando el Estado de Camerún había anunciado el establecimiento del "Programa Agropoles", cuyo objetivo era reducir los déficits de producción en el sector agrícola y, en consecuencia, limitar las importaciones de determinados productos alimenticios. Entonces se habían decidido dos fases, cinco (5) años después, este vasto proyecto en el que el Gobierno debía invertir 9.800 millones de FCFA (15 millones de euros) parece no producir los efectos esperados, señala el diario Le Messenger del martes 9 de mayo de 2017.

En general, los resultados de la evaluación de 2018, no están en línea con las esperanzas esperadas, ninguna meta alcanzada en las áreas de producción agrícola, animal y pesquera, según el Instituto Nacional de Estadística (INS). Camerún sigue experimentando déficits en su producción agrícola. La situación de la seguridad en las regiones del Noroeste, Suroeste y Extremo Norte no es ajena a ello. Sin embargo, es importante señalar que dicho programa está

albergado y pilotado por el Ministerio encargado de la Planificación y la Ordenación del Territorio (MINEPAT) en lugar del Ministerio encargado de la Ganadería, la Pesca y las Industrias Animales (MINEPIA) y el MINADER.

Además, ¿no justifica esta razón y muchas otras la desaparición, liquidación o reestructuración en el origen de las insuficiencias sistémicas de gestión y gobernanza registradas en nuestros proyectos de desarrollo? Evidentemente, no hay que olvidar las cíclicas y/o estructurales. Las cuestiones relacionadas con la organización social apenas se destacan para justificar los resultados dispares. En este sentido, Picard et al. (2017) señalan que los resultados dispares del programa están relacionados principalmente con su alcance.

#### *Misión de Regulación del Abastecimiento de Productos de Consumo (MIRAP)*

Es una estructura de alerta, compra, importación y almacenamiento de productos de consumo, con vistas a abastecer el mercado en las mejores condiciones. Una misión con fracasos potenciales, parece preguntarse Sofack (2018). Una preocupación compartida por los agentes económicos y los actores de la sociedad civil.

Para Njonga (2011), el MIRAP es un desastre para la producción local. Según Sofack (2018), esto es una contradicción de los discursos públicos que abogan por paquetes de medidas para fortalecer la soberanía alimentaria de Camerún. Esto contradice los discursos públicos que abogan por paquetes de medidas para reforzar la soberanía alimentaria de Camerún. Sin embargo, paradójicamente, la misión principal de este organismo es garantizar, a través de las importaciones, el suministro de alimentos básicos a los mercados.

Babissakana (2011), cree que el MIRAP es un retroceso conceptual, metodológico e institucional. Esta misión socavaría el funcionamiento de una economía de mercado. No puede resolver ningún problema de forma sostenible, beneficiosa para el progreso económico y social del país.

#### *Duplicar proyectos y programas: SEMY vs SODERIM; PD-COBIE vs PRODEL vs PD-CVEP*

El caso de duplicación observado es el de SEMRY (Société d'Expansion et de la Modernisation de la Riziculture de Yagoua) y SODERIM (Société de Développement de la Riziculture dans la plaine des M'Bo), dos sociedades de desarrollo con misiones y objetivos comparables o incluso idénticos. Al final, Camerún importa arroz en abundancia.

Estas mismas duplicaciones se observan cuando se cuestionan las misiones y los objetivos del Proyecto de Desarrollo y Comercialización de la Ganadería y de las Infraestructuras (PD-COBIE), del Proyecto de Desarrollo de la Ganadería (PRODEL) y del Proyecto de Desarrollo de la Cadena de Valor de la Ganadería y la Piscicultura (PD-CVEP). No hay un límite claro entre estas entidades y, si lo hay, los PTD son diferentes. Esto lleva a cuestionar la planificación estratégica del desarrollo del subsector ganadero (MINEPIA, 2021).

#### *Fondo Nacional de Desarrollo Rural (FONADER)*

Ndjogui et al. (2014) identificaron dos causas endógenas y exógenas del colapso y posterior cierre de FONADER.

Entre las causas endógenas: la excesiva centralización, la burocracia administrativa y también la falta de transparencia en el seguimiento de los reembolsos de los préstamos. El factor exógeno más importante es la desvinculación del Estado de los sectores productivos.

Los factores responsables de su fracaso tienen un denominador común en la insuficiencia sistémica de la gestión y la gobernanza (Ndjogui et al., 2014). En consecuencia, en sus temporalidades, los proyectos llevan en sí los genes de su muerte.

#### ***Enfoque seguido***

### *Estrategia de los actores*

En un sistema dado, lo que se conoce como estrategia de un Actor es, de hecho, todo aquello que amueblará su comportamiento para proteger sus intereses (Crozier, & Friedberg, 1977). El Actor navegará así sobre la fibra relacional a través de alianzas, colaboraciones, oposiciones e incluso negociaciones para construir su margen de maniobra. Lo importante para el actor es alcanzar sus objetivos. Hatem (1993), retomado por (Belfellah, & Gassemi, 2016, p. 30) define al Actor como una persona, un grupo o una organización, que persigue determinados objetivos y se enfrenta a determinadas limitaciones, y que puede, mediante sus estrategias y sus medios de acción, influir en el futuro del sistema estudiado. En la misma línea, Michel Godet (2007a) afirma que el Actor es un grupo homogéneo con objetivos y medios de acción comunes, que aplica la misma estrategia y muestra un equilibrio de poder en relación con otros Actores. Así, los Actores no evolucionan en el mismo diapason, las zonas de poder no están definitivamente fijadas, como subrayan Crozier, & Friedberg (1977). Se recomponen constantemente en función de la evolución del contexto. El codiciado objetivo estratégico es el control de la(s) zona(s) de incertidumbre que son la(s) verdadera(s) fuente(s) de poder. El objetivo del juego estratégico es el control de las zonas de incertidumbre que son fuente de poder (Smida, 2003). En estas zonas de incertidumbre, el actor hace inventario de sus puntos fuertes y débiles y se apoya a su vez en estas zonas para dominar, para ejercer su poder (Crozier, & Friedberg, 1977).

Así, según los autores de El actor y el sistema, el poder en una organización se distribuye en cuatro (04) zonas contextualmente dinámicas : El primero es jerárquico y hace hincapié en la condición de autoridad del Actor; el segundo se denomina experto y se refiere a la competencia del Actor en un campo determinado; el tercero está dedicado a la información, es decir, el Actor posee información decisiva; y el cuarto está relacionado con el entorno, es decir, el vínculo entre el Actor y la periferia de la organización.

En cualquier caso, el Actor parece ser más concreto en sus acciones debido a los mecanismos de regulación de los que es el único titular. A partir de ahí, este constructo "incierto", que siempre está "en marcha", permite a los actores establecer, en situaciones difíciles, las transacciones necesarias para mantener y continuar sus acciones (Belfellah, & Gassemi, 2016).

En Camerún, los DPP simbolizan un sistema de juegos estratégicos entre actores. La NDS 30 constituye un terreno fértil en la construcción de un Camerún emergente para 2035. Sin embargo, parece legítimo cuestionarse la coherencia de los actores que la componen, sus metas, sus objetivos, sus limitaciones, sus medios de acción y sus cuestiones estratégicas. Los juegos estratégicos revisten un inmenso interés porque definen los modos de cooperación e interacción entre los distintos actores en una voz caracterizada por la persecución de objetivos y el establecimiento de relaciones sostenibles entre estos actores.

### ***Método de recogida de datos***

El enfoque metodológico se centró en una revisión documental de los temas de poder y la estrategia de los actores, en particular los de las DPP en Camerún. Luego, se realizaron entrevistas entre agosto de 2021 y enero de 2022 a nueve (9) PPD e instituciones financieras y técnicas que estuvieron dispuestas a brindar su tiempo a la problemática planteada por el objeto de investigación. Como resultado, se formaron once (11) grupos de actores de la cincuentena de actores reunidos y observados. Los temas tratados se referían a los juegos de poder dentro de los DPP, las estrategias de influencia y dependencia entre los Actores, las relaciones de poder, etc.

### ***Método de análisis de datos***

MACTOR permite analizar el contenido de los poderes de los actores del sistema de DPP en Camerún y formalizar una explicación de sus acciones con respecto a los hechos observados (Assontia Djoudji, 2022). El análisis del juego de actores, sus estrategias, conflictos y alianzas, y el examen de sus relaciones de poder son esenciales para poner de relieve la evolución de las cuestiones estratégicas y plantear preguntas clave para el futuro de las ADP en Camerún (Assontia et al., 2022).

MACTOR propone una progresión en siete (07) etapas sucesivas (Godet, 2004 ; Godet, 2007b), pero para este tema se mantienen cuatro (04) paradas:

- Identificación de los actores del sistema PPD en Camerún.
- Identificación de los temas y objetivos que persiguen estos agentes.
- Construcción de matrices básicas, es decir, la matriz Actor/Actor y la matriz Actor/Objetivo
- Interpretación de los resultados a partir del tratamiento con el programa informático MACTOR.

El método MACTOR también se utilizó como herramienta para analizar los mecanismos de poder de varios estudios, las lógicas de influencia y las estrategias de los Actores (Lafourcade & Chapuy, 2000 ; Smida, 2003; Bendahan et al., 2004 ; Munteanu & Apetroae, 2007 ; Kotbi et al., 2011 ; Blanc, 2012; Elmsalmi & Hachicha, 2014; Saricam, Kalaoglu et al., 2014 ; Saricam, Polat, et al., 2014; Rees y MacDonell, 2017 ; Ben-Daoud et al., 2021). El presente estudio se basa en una metodología prospectiva, el método MACTOR. El análisis de la interacción de los actores, sus interacciones y estrategias de influencia, y el examen de sus relaciones de poder (limitaciones y medios de acción) son esenciales para poner de relieve la evolución de las cuestiones estratégicas y plantear preguntas clave para el futuro de las ADP en Camerún (Assontia et al., 2022 ; Assontia Djoudji, 2022). De este modo, el método MACTOR modela las interacciones entre las distintas partes interesadas en los DPP.

### ***Ventajas y limitaciones del método MACTOR***

La ventaja del método Mactor es que resulta muy operativo para una gran variedad de juegos en los que participan numerosos jugadores en relación con una serie de cuestiones y objetivos asociados. El método Mactor tiene una serie de limitaciones, sobre todo en lo que respecta a la recopilación de la información necesaria. Además, este método parte del supuesto de que el comportamiento de cada jugador se ajusta a sus objetivos, lo que no siempre ocurre en la realidad (Assontia Djoudji (2022).

### ***Identificación de los actores del sistema de DPP en Camerún***

Se formalizó una lista de once (11) grupos de actores (Tabla 1) considerados esenciales cuyas lógicas de gestión inciden en el rendimiento de los DPP en Camerún.

**Tabla 1***Tabla de identificación y distribución por grupos de los actores del DPP en Camerún*

N°	Actores : título largo	Título abreviado
<b>GRUPO DE ACTORES INTERNOS</b>		
1	Coordinadores	COORDO
2	Asistentes técnicos	TA
3	Unidades de gestión de proyectos	PMU
<b>GRUPO DE AGENTES EXTERNOS</b>		
4	Regulador (Estado)	REGLAMEN TO
5	Socios para el desarrollo técnico	TDP
6	Proveedores	SUPP
7	Jefe técnico de equipo	TTL
8	Oponentes	OPP
9	Beneficiarios	BENE
10	Creadores de opinión	OP_Mak
11	Comité de Dirección	ST_Comm

*Identificación de los temas y objetivos perseguidos por estos actores*

Esta fase del método MACTOR consiste en identificar los problemas del sistema y los objetivos (Tabla 2) asociados a ellos para situar a cada parte interesada en relación con cada uno de sus objetivos. Estos actores tienen poderes en el sistema del DPP que pueden converger o divergir entre ellos.

**Tabla 2***Tabla de temas y objetivos de influencia asociados*

Problemas en la arena	Objetivos asociados (título largo)	Título abreviado
E1 : poder y control (influencia)	<b>O<sub>1</sub></b> : Formalizar el carácter clientelar de la ayuda al desarrollo	CLIENTE_APD
	<b>O<sub>2</sub></b> : Dar un nuevo significado al apoyo presupuestario y al apoyo a las AD	NVO_SAB_ACCOM
	<b>O<sub>3</sub></b> : Mejorar la capitalización de los logros de los proyectos de desarrollo	CAPIT_ACQUI
	<b>O<sub>4</sub></b> : Fomentar el control del regulador sobre los proyectos de desarrollo	EMPRI_REGUL
E2 : el aspecto social de los DPP	<b>O<sub>5</sub></b> : Implicar y ajustar las prioridades de los beneficiarios en la definición de los objetivos gubernamentales y de los PTDP	PRIORI_BENE
	<b>O<sub>6</sub></b> : Velar por que se tenga en cuenta la dimensión de género en la distribución de los puestos de responsabilidad en los DPP	GENRE_RESP
	<b>O<sub>7</sub></b> : Mejorar/garantizar las condiciones de vida de todas las poblaciones implicadas en los PDP	CONDI_VIE
	<b>O<sub>8</sub></b> : Reformar la financiación efectiva y/o la subvención del sector rural	FINANC_SUBV

E3 : Rendimiento - Gestión del DPP	O <sub>9</sub> : Mejorar la gestión de los DPP y el impacto de las acciones de desarrollo en los beneficiarios	MNGT+IMPACT
	O <sub>10</sub> : Fomentar la escucha del "cliente" (oponente - beneficiario - empleado - proveedor)	ECOUTE
	O <sub>11</sub> : Mejorar el rendimiento de los PPD y adaptar los indicadores del regulador y del PDT a los proyectos	PERF+INDICA
	O <sub>12</sub> : Evaluar la eficacia del sistema de control interno y gestión de riesgos para subsanar las deficiencias detectadas	CTRL-INT+MNGT_RIESGO
E4 : la Coordination des PPD	O <sub>13</sub> : Garantizar el control de la planificación por parte de la UGP y mejorar la madurez de los DPP	PLAN+MA faTU
	O <sub>14</sub> : Mejorar la sinergia de coordinación en la aplicación de las recomendaciones del DWP y del regulador dentro de la PMU	SYNER-COORDI
	O <sub>15</sub> : Mejorar el flujo de información en los DPP	CIRC_INFO
	O <sub>16</sub> : Garantizar la financiación efectiva de los PDP con fondos asignados	FIN_PPD
	O <sub>17</sub> : Respetar la temporalidad en los proyectos y programas de desarrollo	TEMPO_PPD

### *Construcción de matrices básicas: la matriz Actor/Actor y la matriz Actor/Objetivo*

La primera matriz es la que enfrenta a Actores contra Actores, también conocida como matriz de influencias directas/indirectas entre actores (MIDI), y se centra, a partir de una escala de valoración, en los poderes que tienen los Actores para influirse mutuamente. La segunda matriz o Actores/Objetivos, nos recuerda que los Actores no se mueven todos por los mismos objetivos, aquí hablamos de las Posiciones Valoradas de los Actores sobre los objetivos (tablas 3 y 4).

Los Tablas 3 y 4 presentan respectivamente la matriz de influencias entre actores y el posicionamiento de cada actor en relación con los objetivos.

**Tabla 3**

*Tabla de la matriz de influencias directas e indirectas (MIDI)*

MIDI	TA	PMU	COORDO	REGLAM ENTO	TDP	SUPP	TTL/TM/O TP	OPP	BENE	OP_Mak	ST_Comm	li
TA	-	14	17	13	13	11	8	5	14	4	9	108
PMU	7	-	11	11	9	9	5	4	10	4	5	75
COORDO	10	13	-	12	13	11	6	5	15	4	8	97
REGLAMENTO	10	16	17	-	14	10	9	5	16	4	9	110
TDP	13	15	19	16	-	11	9	5	13	4	8	113
SUPP	5	7	8	5	5	-	4	5	8	3	5	55
TTL/TM/OTP	11	12	15	12	11	11	-	4	13	4	8	101
OPP	3	4	5	3	4	3	3	-	5	2	3	35
BENE	5	7	6	6	6	5	4	5	-	3	5	52
OP_Mak	6	6	7	7	6	6	6	3	7	-	7	61
ST_Comm	8	9	10	8	8	8	7	5	10	4	-	77
Di	78	103	115	93	89	85	61	46	111	36	67	884

El Tabla 4 muestra que hay muy poco desacuerdo entre los agentes en cuanto a los objetivos. Así pues, la consideración del posicionamiento de los actores en relación con los objetivos mediante la matriz Actores x Objetivos parece suficiente para poner de relieve el epicentro del juego de los actores en el sistema del DPP en Camerún.

**Tabla 4**

*Tabla de posiciones valoradas de las partes interesadas sobre los objetivos (de orden 2) :  
Matriz 2MAO*

2MAO	CLIENTE_APD	NVO_SAB_ACC	CAPA_ACQUI	EMPRI_REGUL	PRIORI_BENE	GENRE_RESP	CONDI_VIE	FINANC_SUBV	MNGT+IMPACT	ECOUTE_CLIEN	PERF+INDICA	EFFICA+MNGT	PLAN+MATU	SYNER-COORDI	CIRC_INFO	FIN_PPD	TEMPO_PPD	Somme absolue
TA	3	3	2	1	3	2	3	2	2	-1	2	2	1	1	2	2	3	35
PMU	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	1	2	42
COORDO	3	3	3	2	4	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	1	3	44
REGLAMEN TO	4	3	2	3	3	2	3	4	3	2	2	3	2	2	2	2	3	45
TDP	4	2	2	1	3	3	2	1	2	1	2	2	3	2	1	2	3	36
SUPP	0	0	-2	-1	2	0	1	2	0	2	0	1	2	0	2	0	2	17
TTL/TM/ OPP	2	2	0	1	2	2	3	1	3	1	2	3	2	1	1	2	2	30
BENE	-1	0	0	0	-1	0	2	0	0	2	0	0	0	-1	1	0	-1	9
OP_Mak	0	1	1	2	3	0	2	1	2	3	1	0	1	2	2	1	1	23
ST_Comm	0	-1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	6
Número de acuerdos	0	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	29
Número de desacuerdos	19	18	13	14	25	15	24	17	20	20	16	18	19	15	19	14	21	
Número de puestos	-1	-1	-2	-1	-1	0	0	0	0	-1	0	0	0	-1	0	0	-1	
	20	19	15	15	26	15	24	17	20	21	16	18	19	16	19	14	22	

\*La intensidad de su posicionamiento, que caracteriza el grado de prioridad del objetivo para el actor y para el que se han distinguido cinco niveles:

4: el objetivo desafía la existencia del actor / es esencial para su existencia,

3: el objetivo afecta al cumplimiento de las misiones del actor / es indispensable para sus misiones,

2: el objetivo cuestiona el éxito de los proyectos del actor / es indispensable para sus proyectos,

1: el objetivo implica, de forma limitada en el tiempo y en el espacio, los procesos operativos del actor (gestión, etc.) / es indispensable para sus procesos operativos,

0: el objetivo tiene poca importancia.

La aplicación del software MACTOR a estos datos produjo resultados que se analizan en la sección siguiente.

Antes de hacer cualquier intento, es importante dar sentido a los temas de los actores (Tabla 2), que en este caso son de hecho los hilos conductores que llevan los objetivos de cada actor a la arena, los campos de batalla que son los PPD en Camerún.

## Resultados y debate

La NDS30 muestra que la transformación estructural de la economía se logrará a través de los PDP como aditivo a otros proyectos estructurantes (NDS30, 2020). Como tales, son lugares donde se reúnen actores de toda condición, potenciales estrategias de la influencia.

### ***Análisis de la estructura de influencias entre los distintos Actores***

El análisis de la estructura de influencia entre los diferentes actores de los DPP permite clasificar a los actores más influyentes: Actores dominantes, autónomos, relevos y dominados.

### ***Análisis de las influencias directas e indirectas (MIDI)***

La matriz MIDI (Tabla 3) nos permite identificar las influencias directas e indirectas de orden 2 entre los Actores. Los actores más influyentes en el sistema camerunés de DPP son el PPD, el REGUL, el TA y el TTL, un dominio muy significativo.

### ***Análisis del plan de influencias y dependencias (PID)***

El Plan de Influencias y Dependencias (PID) muestra una representación gráfica del posicionamiento de los actores, según sus influencias y dependencias netas directas e indirectas (Ii y Di) (Figura 1). Este posicionamiento es generado automáticamente por el software MACTOR.

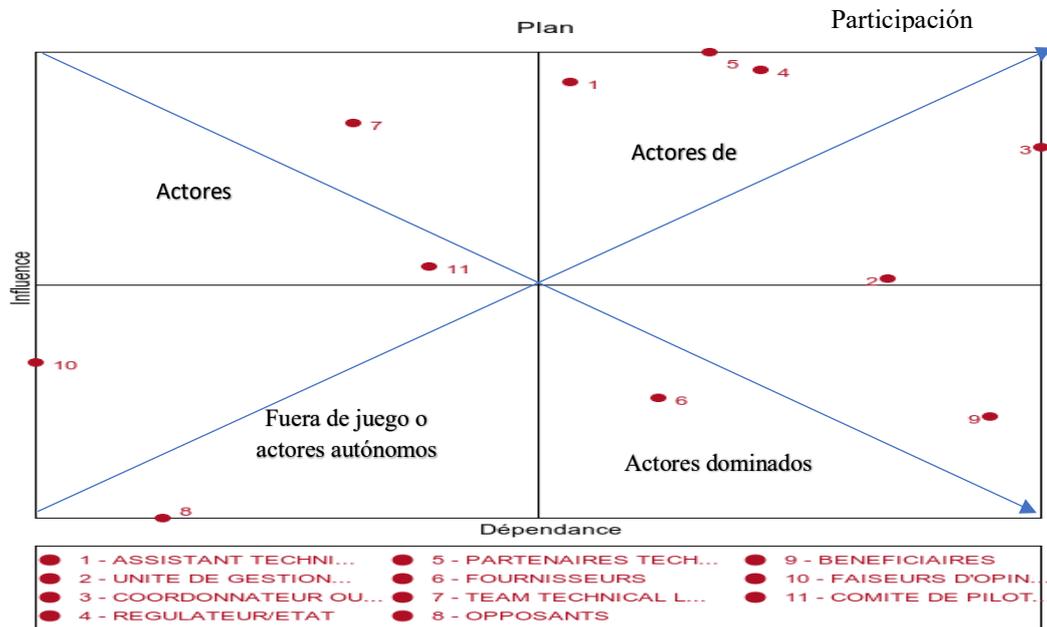
La matriz MIDI y el Plan de Influencia-Dependencia (PID) proporcionan información sobre el escenario del DPP en Camerún y cartografían las posiciones de los diferentes actores del sistema, el comportamiento de los grupos de actores implicados. Esta situación no se le escapaba a Godet (2007) cuando recordaba que en 1978, aunque lejos y en pleno crecimiento del transporte aéreo mundial, el actor Aéroport de Paris no tenía ningún interés en las compañías chárter, porque estas últimas eran el eslabón más débil en el equilibrio de fuerzas del sistema europeo de transporte aéreo.

La cartografía generada por el programa MACTOR pone de relieve un sistema de PPD en Camerún dividido en cuatro partes (Figura 1), apoyadas por el grado de influencia (Ii) y de dependencia (Di) (Tabla 3). Los actores de relevo tienen un alto grado de poder porque pueden dar "luz verde" o bloquear los PPD. A modo de ilustración, el PPD y REGUL como el marginal secante, en el sentido de los sociólogos Crozier y Friedberg (1992) retomado por (Messalti, 2018), es decir, "un actor que es parte interesada en varios sistemas de acción en relación unos con otros y que puede, en consecuencia, desempeñar un papel indispensable como intermediario e intérprete entre lógicas de acción diferentes, incluso contradictorias". En otras palabras, para el primero (PTD) puede anular las actividades de otros actores, por ejemplo anulando la financiación. En cuanto al segundo (REGUL), puede, por ejemplo, anular la aplicación de un DPP. Los actores dominantes parecen ser mediadores clave en la ejecución de los vínculos entre los actores del sistema del DPP en Camerún. Este es el caso elocuente de los TTL, que son "alfa" y "omega" en el sentido del futuro de los fondos del DPP en Camerún. Los llamados actores autónomos, que aún pueden calificarse de actores fuera de juego (OP\_Mak y OPP), son como los "restos". Por otra parte, los actores dominados obedecen a los diferentes efectos indirectos de los Actores, independientemente de sus coaliciones o conflictos, y su reacción es siempre positiva, como ilustra el caso de los Proveedores y los Beneficiarios.

Siguiendo con la figura 1, los actores de relevo muestran una fuerte implicación/movilización. Los actores COORDO, PMU y REGUL lideran esta clasificación. El REGULADOR, como su nombre indica, se encarga de regular el sistema de DPP en Camerún garantizando la consecución de los objetivos estratégicos y operativos de los DPP, con respecto a los distintos actores y, en particular, a las visiones de los distintos PTD.

**Figura 1**

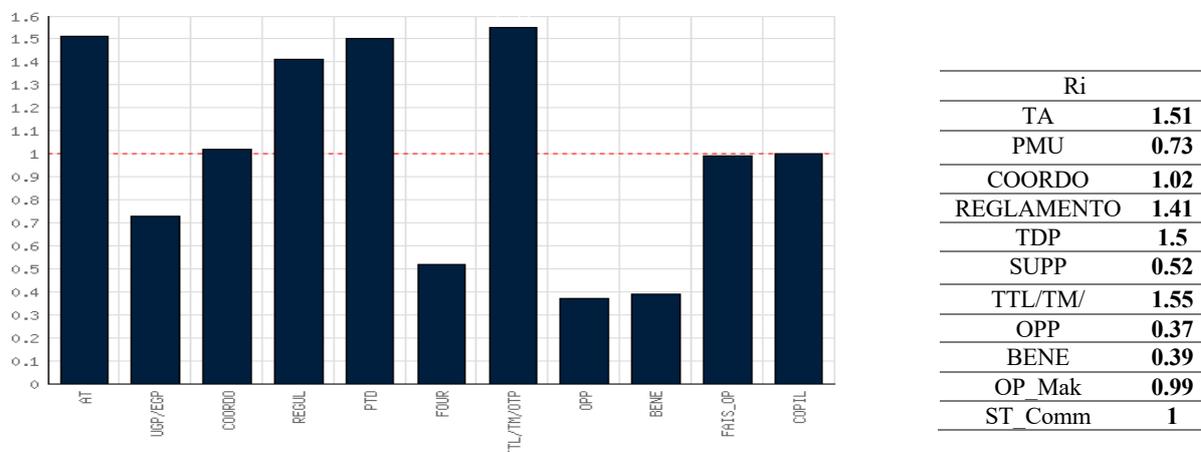
Gráfico que muestra el Patrón de Influencias y Dependencias (PID) entre los grupos de interés



El histograma de la Figura 2 muestra las relaciones de potencia de todo el sistema DPP estudiado. De este trabajo se desprenden tres grupos de actores. En primer lugar, está el grupo de actores con una relación de poder elevada ( $R_i > 1$ ) compuesto por TTL, TDP, REGUL, COORDO y AT. En realidad, se trata del grupo de los denominados actores dominantes y de relevo en el sistema PPD. En segundo lugar, el grupo de actores con un  $R_i$  moderadamente alto ( $0,5 \leq R_i \leq 1$ ), este grupo incluye actores como FOUR, FAIS\_OP, PMU y ST\_Comm. Y el tercer y último grupo; Son los actores con  $R_i$  bajo ( $R_i < 0,5$ ). Se trata de OPP y BENÉ. La particularidad de estos actores es, paradójicamente, su fuerte dependencia y débil influencia sobre los demás actores del sistema del DPP. De hecho, el actor de la OPP parece más autónomo y/o a veces fuera de juego en relación con el sistema de la DPP.

**Figura 2**

*Gráfico que muestra la relación de fuerzas o el peso de cada grupo de actores de MIDI*



### ***Identificación de las estrategias aparentes de los actores del sistema de DPP en Camerún***

En esta sección se destaca una síntesis de las estrategias aparentes de los actores del sistema de DPP en Camerún (Tabla 5).

**Tabla 5**

*Tabla sinóptico de las estrategias aparentes de los actores del sistema de DPP en Camerún*

<b>Actores</b>	<b>Estrategias</b>
TDP	El secante marginal del sistema DPP en Camerún con una posición Relais. Poder financiero y económico. Dominación, control político interesado.
BENE	Resiliencia y resignación. Abnegación, actores dominados, con poder limitado. Mostrar alta dependencia.
SUPP	Actores dominados en el sistema, pero importantes para todos los demás. Navegar entre los deseos de los principales del sistema.
REGU	El secante marginal del sistema PPD en Camerún, con una posición de relevo, tiene un poder absoluto sobre el entorno del sistema PPD.
OP_Mak	Potentes redes de comunicación, físicas y humanas. Actores fuera de juego o autónomos. Equilibristas.
PPO	Presión sobre los responsables políticos. Muestra y defiende una posición asumida o poco clara frente al proyecto.
TTL	Un actor del sistema dominante. Omnipresencia en la estrategia nacional. Liderazgo. Desconocimiento del riesgo país, poder financiero.
COORDO	La secante marginal con una posición de relevo. Fuerte implicación/movilización. Eminencia social y política.
TA	El socio crucial del regulador en la aplicación de sus políticas. Ayuda al clientelismo. Actor relevo, garante de los fondos PTD.
PMU	Un actor importante en el sistema del DPP en Camerún.
ST_Com	Un actor dominante "a pesar suyo". El garante del buen funcionamiento de un proyecto.

*Nota:* Fuente: Extraído y adaptado de Assontia Djoudji (2022).

### **Formulación de perspectivas de desarrollo para los PDP en Camerún**

Las previsiones en cuestión se refieren a la dinámica de anticipación y a la pertinencia de los DPP en Camerún, junto con escenarios basados en el método DELPHI. Este enfoque es una técnica de previsión y apoyo a la toma de decisiones basada en el juicio de expertos (Landeta, 2006). Ampliamente aplicado en el ámbito de los proyectos (método Delphi, s.f.), el DELPHI es un método sistemático de consenso (Dalkey & Helmer, 1963) o de clasificación tras repeticiones consecutivas (Maleki, 2009).

El análisis del discurso de los Actores observados y encontrados puso de relieve una especie de grado de consenso en relación con cada escenario. Se puso de manifiesto que el porcentaje de consenso sobre cada escenario oscilaba entre el 80-90% en el primer escenario, el 50-65% en el segundo y el 55-70% en el tercero.

En consecuencia, en Camerún, las hipótesis sobre el análisis estratégico de los actores del sistema de DPP se basan en tres palancas: la primera palanca es actancial, lo que se refleja en los resultados desiguales registrados por los DPP debido precisamente a las lógicas y relaciones de poder conflictivas y divergentes de los actores. La segunda es la contextualización y adaptabilidad de los DPP y la tercera y última es la previsión, es decir, la anticipación profunda e inteligente del sistema de DPP en Camerún.

### **Conclusión**

El objetivo de este trabajo era analizar la estrategia de los actores de un des-aproximamiento prospectivo a la luz de los mecanismos de prestación dentro de los PPD en Camerún.

Los resultados reales muestran que la evaluación de las relaciones de poder ha permitido su jerarquización en cuatro (04) tipos: dominante, relevo, dominado y autónomo, y una gestión participativa del sistema por parte del Socio Técnico y Financiero (PTF) del desarrollo, el Regulador (Estado), el Jefe del Equipo Técnico (JET) y, en cierta medida, el Comité de Dirección (St\_Comm). Además, también era muy necesaria la ilustración, la organización del poder y la dinamización para que repercutieran positivamente en el rendimiento de los DPP en Camerún.

### **Referencias**

- Aliste, E., Cea, D., y Folchi, M. (2017). Discours sur le développement durable: virages, tensions et conséquences pour le secteur forestier chilien. *Cahiers des Amériques latines*, 85, 31-50. <https://doi.org/10.4000/cal.8271>
- Assontia Djoudji, G. (2022). *Logiques managériales et performance des projets et programmes de développement financés par l'aide internationale au Cameroun* [Tesis de doctorado no publicada]. Universidad Internacional Iberoamericana.
- Assontia Djoudji, G., Kolokosso à Bediang, R., & Begnikin, J.-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) 1-14. <https://doi.org/10.35992/pdm.4vi1.835>
- Augustyn, A. M. (2022). La théorie du changement (TdC) est devenue un instrument important dans de nombreuses évaluations de projets et programmes. EvalFoward-discusiones. <https://www.evalforward.org/fr/blog/theory-change-reviews>

- Bassaler, N. (2004). Le jeu d'acteurs de l'information géographique: un cas appliqué de méthode Mactor. *Cahier du LIPSOR*, 17, 1-64.
- Belfellah, Y., 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*, 5, 25-49. <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2016-5-page-25.html>
- Bendahan, S., Camponovo, G., & Pigneur, Y. (2004). Multi-Issue Actor Analysis : Tools and Models for Assessing Technology Environments. *Journal of Decision System*, 13(2), 223-253.
- Ben-Daoud, M., El Mahrad, B., Moroşanu, G. A., Elhassnaoui, I., Moumen, A., El Mezouary, L., & Eljaafari, S. (2021). Stakeholders' interactions in Water Management System : Insights from a MACTOR analysis in the R'Dom Sub-basin, Morocco. *Research Square*, 1-39.
- Blanc, A. (2012). Institutions, pouvoir et acteurs : un modèle intégrateur. En *XXIe Conférence de L'aims*, (pp. 1-36).
- Crozier, M., y Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Seuil.
- Dalkey, N., y Helmer, O. (1963). An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts. *Management Science*, 9, 1-17.
- Delphi method. (s.f.). Recuperado el 29 de octubre de 2022. Economy-pedia.com. <https://economy-pedia.com/11038201-delphi-method#menu-1>
- Elmsalmi, M., y Hachicha, W. (2014). Risk mitigation strategies according to the supply actors' objectives through MACTOR method. En *International Conference on Advanced Logistics and Transport (ICALT)*, (pp. 362-367). <https://doi.org/10.1109/ICAAdLT.2014.6866339>
- Godet, M. (2004). *La boîte à outils de la prospective stratégique*. LIPSOR
- Godet, M. (2007a). *Manuel de prospective stratégique : l'Art et la méthode*, (3<sup>a</sup> Ed.). Dunod.
- Godet, M. (2007b). *Manuel de prospective stratégique : Une indiscipline intellectuelle*, (3<sup>a</sup> Ed.). Dunod.
- Godet, M., y Durance, P. (2011). De la rigueur pour une indiscipline intellectuelle. En M. Godet, & P. Durance, *La prospective stratégique : Pour les entreprises et les territoires*. Dunod.
- Godet, M., y Durance, P. (2011). *La prospective stratégique : Pour les entreprises et les territoires*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.godet.2011.01>
- Kotbi, G., Muyuala, G. K., & Sauvee, L. (2011). La méthode des scénarios appliquée aux territoires. L'exemple de l'avenir de la filière Betterave-Sucre de Picardie [Conferencia]. En *1ère Conférence Intercontinentale d'Intelligence Territoriale "Interdisciplinarité dans l'aménagement et développement des territoires"*, (pp. 1-11). Gatineau. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00960454>
- Lafourcade, B., y Chapuy, P. (2000). Scenarios and Actors' Strategies : The Case of the Agri-Foodstuff Sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 65(1), 67-80. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(99\)00128-6](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(99)00128-6)
- Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting & Social Change*, 73, 467-482. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2005.09.002>
- Lafourcade. (2010, diciembre). 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>

- Messalti, S. (2018). Tribuna: "Marginal sécant : résistant au service du changement". Dirección.fr. <https://www.directions.fr/Piloter/ressources-humaines/2018/12/Marginal-secant-resistant-au-service-du-changement--2051959W/>
- MINADER. (2016). Decisiones N° 00695 y 00696/MINADER/CAB/UCSP del 1 de junio de 2017, sobre reestructuración de proyectos y programas. <http://www.minader.cm/index.php/textes-reglementaires/>
- MINEPAT (2020). *Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 : Pour la transformation structurelle et le développement inclusif*, (1<sup>a</sup> Ed.). Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire.
- Ndjogui, T. E., Ndip Nkongho, R., Rafflegeau, S., Feintrenie, L., & Levang, P. (2014). *Historique du secteur palmier à huile au Cameroun*. Centro de Investigación Forestal Internacional (CIFOR).
- Njonga, B. (2011). La Mirap est une catastrophe pour la production locale. <http://www.inter-reseaux.org/ressources/article/bernard-njonga-la-mirap-est-une?lang=fr>
- Picard, F., Coulibaly, M., y Smaller, C. (2017). *L'émergence des Pôles de Croissance Agricoles en Afrique: l'investissement dans l'agriculture*. International Institute for Sustainable Development (IISD), 1-13. <http://www.iisd.org/sites/default/files/publications/rise-agricultural-growth-poles-in-africa-fr.pdf>
- Sofack, N. (2018). *Nouvelle géopolitique de l'agriculture et de l'alimentation : Quelles politiques de sécurité alimentaire au Cameroun?* l'Harmattan.
- Rees, G. H., y MacDonell, S. (2017). Data gathering for actor analyses : A research note on the collection and aggregation of individua [Collecte de données pour les analyses d'acteurs: Une note de recherche sur la collecte et l'agrégation des données des répondants individuels pour MACTOR]. *Future Studies Research Journal*, 115-137.
- Salathé-Beaulieu, G. & Léonard, M. (2018). *La Théorie du Changement (TOC)*. TIPS.
- Saricam, C., Kalaogluf, y Polat, S. (2014). Analyzing Actors' Relation for Apparel Industry Scenarios Using Mactor Method. *Journal of Textiles and Engineer*, 21(93), 138-143. <https://doi.org/10.7216/130075992014219304>
- Saricam, C., Polat, S., Cassill, N. L., & Kalaoglu, F. (2014). Strategy Development and Assessment via Scenarios for the Turkish Apparel Industry. *Fibres & Textiles in Eastern Europe*, 22(6), 20-26.
- Smida, A. (2003). Stratégies des acteurs: prolongements méthodologiques des matrices d'impacts croisés. Application au cas français de la prestation spécifique dépendance. En *XII Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*. Les Côtes de Carthage.
- Sponem, S., y Chatelain-Ponroy, S. (2009). Culture du résultat et pilotage par les indicateurs dans le secteur public. En B. Pras, *Management: enjeux de demain* (pp. 163-171). Vuibert.
- Tarazona, C. (2020). *Quelle est l'utilité des théories du changement dans les programmes et projets de développement?* Evalforward-Discusiones. <https://www.evalforward.org/fr/discussions/TOC>
- Vogel, I. (2012). *Review of the Use of "Theory of Change" in International Development*. UK Department for International Development (DFID).

**Fecha de recepción:** 11/15/2022

**Fecha de revisión:** 06/07/2023

**Fecha de aceptación:** 07/04/2023