

MONOGRAFÍA PROSPECTIVA

MONOGRAPHY PROSPECT

121

Prospectiva en la toma de decisiones dentro de un escenario crítico: crimen organizado global

Prospect on the policy-making within a critical scenario: global organised crime

DEMANDADO 17-1-2017 **REVISADO** 24-5-2017
ACEPTADO 22-6-2017

**Miguel-Héctor
Fernández-
Carrión**

Centro de Investigación y de Estudios de América Latina A.C.

Palabras claves:
*Prospectiva,
escenario crítico,
crimen global*

Key Words:
*Prospective,
critical scenario,
global crime*

RESUMEN De forma teórica, contraria a una posición apolítico y a la manera de un ser que no vive la realidad que habita, es decir que niega lo que ve, y niega la realidad social, política y social tal como es en el momento presente, FEFAP (Fundación para la Educación y Formación en Anticipación Política/Foundation for Education and Training in Political Anticipation)¹ demanda de nuestra atención, pues “la rápida mutación del mundo actual plantea, hoy, la necesidad de prever su evolución para tomar todas las decisiones serenamente, ya sean sobre inversiones, política u otras” (FEFAP, s/f: 1). A título personal, como politólogo independiente,

¹ Existen igualmente otros autores, como por ejemplo Bertrand de Jouvenel, que durante el período de postguerra mundial, se han cuestionado *El arte de prever el futuro político* (1966).

coincidente con el criterio de parte de la ciudadanía que sufre el poder del crimen organizado establecido globalmente sobre su vida y su economía personal, cabe preguntarse ¿Quién necesita “prever” la evolución del mundo actual para “tomar las decisiones serenas”? al Parlamento Europeo, a Angela Merkel –canciller de Alemania-, o a los Estados Unidos que “mediatiza” a Europa y la hace depender de su política internacional (y dentro de los Estados Unidos: el Pentágono, la CIA, la NSA, el grupo secreto Bilderberg o Donald Trump – actual presidente de EEUU-, quienes a su manera se proponen encabezar una especie de gobernanza anticipada), o Al Qaeda, por ejemplo; pero en el caso de México, cabría preguntarse si le importa al PRI, a Peña Nieto –actual presidente de México- o a los padres de los desaparecidos de Ayotzina-pa... Es importante saber en primer lugar a quién le interesa efectuar la prospectiva² y posteriormente preguntarnos las intenciones que les motiva a hacerlo, pues ello nos marcará los resultados que probablemente se van a obtener de dicha prospectiva pública o secreta.

ABSTRACT From a theoretical point of view, contrary to an apolitical position and to the way of life of a being that denies that who sees and that denies the social reality, political and social as it is in the current times, FEFAP (Fundación para la Educación y Formación en Anticipación Política/Foundation for Education and Training in Political Anticipation) demands our attention, as the “rapid mutation of the current world poses, today, the need of previewing its evolution to take

² Según Gaston Berger considera la prospectiva como la “ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él” (cfr. Astigarraga, [2015]: 5) y de acuerdo al criterio de Fred Polak (The image of the future) entiende que todas las sociedades contienen dentro de ellas mismas las imágenes sociales del futuro”(cfr. Astigarraga, [2015]: 5), por lo que sólo tienen que descubrirla y expresarlas (Fernández-Carrión); en cambio, la OCDE define la prospectiva como el conjunto de “tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y/o sociales” (Ben Martin, cfr. Astigarraga, [2015]: 5), llama la atención en este último caso que no se aluda a la política, que tantos problemas están causando a la sociedad en general (FC).

with serenity every decision, on investments, politics or others” (FEFAP, s/f: 1). For my part, as an independent political scientist, coinciding with the criterium of many citizens which experience the power of the organised crime, globally set on their lives and their personal economy, the question arise of Who needs to preview today world’s evolution to take “calm decisions”? The European Parliament, Angela Merkel – Chancellor of Germany–, the United States, that “mediate” Europe, guiding its international agenda (and, within the United States, the Pentagon, CIA, NSA, the secret group Bilderberg or Donald Trump –the current US president–, that, in their way, mean to lead a kind of anticipated governance), or to Al Qaeda, for example; but in the case of Mexico, it arises the question of whether it matters to the PRI, to Peña Nieto – the current president of Mexico– or to the parents of the Ayotzinapa disappeared people... It is important to know first who is interested on tracing out the prospect and then to ask ourselves for the motivations, because that will result the probable outcomes of that, public or secret, prospect.

1 Introducción

Los conceptos de prospectiva, estrategia y planificación “están en la práctica íntimamente ligados” (Godet y Durance, 2007: 7 y Godet, Monti, Meunier y Roubelat, 2000: 5)³, nor-

³ Michel Godet publicará en colaboración con Régine Monti, Francis Meunier y Fabrice Roubelat *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*, en 2000 y unos años más tarde, en 2007, Godet lo hace en conjunto con Philippe Durance la *Prospectiva estratégica: problemas y métodos*, con un contenido casi por completo igual en ambas publicaciones, sólo se aprecia un cambio de títulos y contenido en los apartados 1.4 y 1.5 de la publicación del 2007 y apartado 4 de la del 2000. En ambos libros permanece el contenido de los epígrafes “El buen uso de las herramientas” (Godet, Monti, Meunier y Roubelat, 2000: 27-28 y Godet, Durance, 2007: 30), “Los escenarios: uso y abuso” (Godet, Monti, Meunier y Roubelat, 2000: 28-31 y Godet, Durance, 2007: 31-34) y “Una nueva vía: el futuro común en el seno de una filial” (Godet, Monti, Meunier y Roubelat, 2000: 33-34 y Godet, Durance, 2007: 41-43); en cambio, cambia el título “Recomendaciones para una prospectiva territorial” (Godet, Monti, Meunier y Roubelat, 2000: 32-33) a “1.5 Prospectiva estratégica y territorios: algunas recomendaciones” (Godet y Durance, 2007: 36). El mayor cambio del contenido se aprecia en el apartado titulado

malmente se presentan agrupados; aunque, también puede proponerse por separado⁴. En particular, la planificación prospectiva-estratégica consiste en el proceso de reflexión estratégica sobre el futuro de un país, región, política, organización... (sistema) con participación de los actores, con el objeto de identificar y poner en marcha las acciones a desarrollar desde el presente hacia el futuro (cfr. Astigarraga, [2015]: 16).

La prospectiva –según Georghiou et al.- consiste en un proceso mediante el cual se comprenden mejor las fuerzas que moldean el futuro de largo plazo; incluyen medios cualitativos y cuantitativos o la conjunción de ambos para apreciar los indicadores y las claves características de las tendencias y desarrollos de estipulación de futuro en evolución (Georghiou et al., 2011).

Según Georghiou et al. se puede establecer la clasificación de generaciones de prospectivas:

“El arte del rigor travieso” (Godet, Monti, Meunier y Roubelat, 2000: 34-35), que aparenta ser un tipo de conclusión de dicho libro, y no aparece recogido en el libro de 2007; mientras que, en el segundo libro (de 2007), se incluye de forma novedosa el apartado titulado “Demasiados escenarios y pocos proyectos endógenos” (Godet y Durance, 2007: 38-39), que es una continuación del apartado del mismo libro “Prospectiva estratégica y territorios: recomendaciones” (Godet y Durance, 2007: 36). Incluso el índice de ambas publicaciones están igualmente tituladas “La caja de herramientas de la prospectiva estratégica: problemas y métodos”, aunque cambien los segundos autores de las dos monografías. Por todo lo expuesto, similitud del contenido de ambos libros, a partir de esta cita, se aludirá exclusivamente al contenido del segundo libro, de 2007. Posteriormente, en 2011, Godet igualmente con Durance revisa la publicación conjunta de la *Prospectiva estratégica: problemas y métodos* (2007), con el nuevo título de *La prospectiva estratégica: para las empresas y los territorios*, cambiando de orden e introduciendo o modificando el contenido de algunas apartados de los cuatro capítulos constitutivos de dicho libro (cuyo análisis comparativo excede en contenido del presente texto). Previamente a estas publicaciones, Michael Godet trabaja sobre la prospectiva, como hace en *Crise de la prévision, essor de la prospective* (1977) o *Scenarios and strategic management* (1987), entre otros, como se recoge en la bio-bibliografía de Godet en “La prospective” (s/f).

⁴ En este sentido es interesante la comprensión de la prospectiva que realiza Yezid Soler (2004) en relación con la complejidad.

1 Primera generación, que surge de las actividades orientadas a la dinámica tecnológica.

2 Segunda generación, es producto de la vinculación del desarrollo tecnológico con las oportunidades del mercado.

125

3 Tercera generación, se deriva de la necesidad de tomar en cuenta las problemáticas complicadas, en cuanto a las tendencias sociales, e incluye una gama amplia de actores.

4 Cuarta generación, aluda al papel distributivo de la prospectiva con relación al sistema de la ciencia y la innovación.

5 Quinta generación, la prospectiva relaciona las dimensiones científicas y tecnológicas a las problemáticas sociales, económicas y ambientales, entre otras (Georghiou et al., 2011).

Godet y Durance (2007) señalan que a finales de la década de los sesenta y principios de los setenta se vinculó la tecnología y el análisis de sistemas con los estudios de futuro. Entre las aportaciones sistémicas en la prospectiva, destacan: Lo Presti (1996), Floyd (2008), Burt y Van der Heijden (2008) y Clemens (2009), que aluden a los sistemas apreciativos, sistemas viables, sistemas anticipatorios Rohrbeck y Gemünden (2011), Saritas y Nugroho (2012), Sistema de prospectiva corporativa, metodología sistémica para la prospectiva Amanitodou y Guy (2008), Piirinaien et al. (2012), Chermack (2004), la prospectiva como sistema, el marco de evaluación sistémica... y sistemas anidados.

Cuadro 1. Prospectiva e ingeniería de sistemas prospectivos

Floyd	Análisis de las metodologías de sistemas y su metodología integral de intervención de sistemas. Mapeo de procesos, la dinámica de sistemas y sistemas viables para generar metodología de sistemas suaves de Checkland. Pensamiento crítico de sistemas.
Clemens	Aplicación del modelo del sistema viable de Beer. Metodología de sistemas suaves de Checkland y generación de escenarios.
Burt y Van der Heijden	Marco conceptual para entender la naturaleza, el objetivo y el propósito de los estudios del futuro, para sistema apreciativo de Vickers, en el que se propone la teorización de la toma de decisiones como un proceso de aprendizaje denominado

	apreciación.
Lo Presti	El enfoque sistémico de lo complejo, resalta: - El principio de indeterminación del sistema y su contexto en su todo polisistémico, la inconsistencia de cualquier construcción absolutista y objetiva del sistema. - La introducción de la creatividad del observador como prerrequisito fundamental de lo científico y el ejercicio analítico del sistema.

Fuente: Elaboración propia a partir de Floyd (2008), Clemens (2009), Burt y Van der Heijden (2008) y Lo Presti (1996)

Es interesante la propuesta de Godet con el título “De los deseos de la prospectiva a la realidad de la estrategia” (Godet y Durance, 2007: 11-12) y el intitulado “El uso abusivo del término estratégico” (Godet y Durance, 2007: 9-11), entre medias de estos dos títulos o asuntos, nos propone una selección de palabras-clave sobre la prospectiva y la estrategia, de entra la que seleccionamos los siguientes:

- Prospectiva: “anticipación para esclarecer la acción”. Esta “indisciplina intelectual” (Pierre Massé) equivale a “ver de lejos, largo y profundo” (Gaston Berger), pero también con “innovación y conjunto (apropiación)” (Godet y Durance), por la que una visión global, voluntaria y a largo plazo, “da sentido a la acción”.
- Previsión: “previsión de futuro debido a un grado de confianza”.
- Planificación: consiste en “concebir un futuro deseado así como los medios reales para conseguirlo”(R.L. Ackoff).
- Estrategia: “conjunto de reglas [o tácticas] de conducta de un actor que le permitan conseguir sus objetivos y su proyecto”, en función de las circunstancias.
- Planificación estratégica: concepto surgido a finales de los 60, de la mano de Igor Ansoff para traducir el hecho de que la planificación de empresa debía tener en cuenta cada vez más las turbulencias del entorno (dicho estratégico) y adaptar, en consecuencia, sus objetivos.
- Gestión estratégica: concepto lanzado a mediados de los 70, siempre por Igor Ansoff, para establecer las condiciones que permitan a las estructuras y a las organizaciones adaptarse a un mundo cada vez más turbulento.
- Prospectiva estratégica: concepto de los años 90 donde

la anticipación de la prospectiva se pone al servicio de la acción estratégica y proyecto de la empresa (Gidet, 1998) (cfr. Godet y Durance, 2007: 10) o institución o sistema de análisis (FC).

Ante de establecer las cuestiones fundamentales de la prospectiva estratégica, Godet y Durance, consideran necesario desagrupar dicho concepto, y aplicarle la diferenciación de tiempo que incide en su desarrollo:

1 El tiempo de la anticipación, o lo que es lo mismo que decir la prospectiva de los cambios posibles y deseables.

2 El tiempo de la preparación de la acción, o la elaboración y la evaluación de las opciones estrategias posibles para prepararse a los cambios anunciados o esperados (preactividad) o provocar los cambios anhelados o propuestos (proactiva) (Godet y Durance, 2007: 12-13).

La dicotomía existente entre la exploración y anticipación y la preparación de la acción, lleva a Godet y Durance (2007)⁵ a proponer cuatro cuestiones fundamentales: ¿Qué puede ocurrir? (Q1), ¿Qué puedo hacer? (Q2), ¿Qué voy a hacer? (Q3) y ¿Cómo voy a hacerlo? (Q4)⁶.

⁵ Previamente, en 2000, Godet junto Monti, Meunier y Roubelat propondrán las mismas cuestiones fundamentales de la prospectiva estratégica, como se ha indicado anteriormente.

⁶ Estas cuestiones, claves para el establecimiento de la identidad de la empresa, se constituyen en el punto de partida para la metodología estratégica de Marc Gidet (1998).

Gráfico 1. Prospectiva y estrategia (representación a partir del triángulo griego)



Fuente: Elaboración propia a partir de Godet y Durance, 2007: 19.

Según Godet y Durance, ante el futuro, las personas tienen la elección de adoptar una de las siguientes cuatro actitudes:

- El avestruz pasivo que sufre con el cambio.
- El bombero reactivo que se ocupa en combatir el fuego, una vez que se ha declarado.
- El asegurador pre-activo que se prepara para los cambios previsibles pues sabe que la reparación es más cara que la prevención.
- El conspirador pro-activo que trata de provocar los cambios propuestos (Godet y Durance, 2007: 13).

Estas cuatro actitudes, se pueden indicar de la siguiente forma: Las actitudes ante el futuro: pasiva (no hacer nada), reactiva (de acción puntual), pre-activa⁷ (anticiparse a los cambios) y pro-activa (provocar el cambio) (cfr. Astigarraga, [2015]: 15).

⁷ Los conceptos de preactividad y proactividad –según Astigarraga, [2003]: 10- debe atribuirse a Hasan Ozbekhan, que en el “curso de una cena en Madrid, Hasan Ozbekhan declara a Michel Godet que la traducción del concepto prospectiva al inglés existía con los adjetivos preactivo y proactivo” (Astiagarra, [2003]: 10).

Supongamos que como politólogo particular deseo efectuar una prospectiva sin intención de emplear los resultados de forma pública o vender los datos obtenidos a ninguna empresa estatal o privada, entonces la investigación tiene una intención independiente, próxima a una interpretación objetiva, esto último lo lograría si las variables que se emplean dieran como resultado unas conclusiones libres de interpretaciones partidistas: política, económica, cultural, religioso y social, y es precisamente lo que pretendo lograr en el presente texto.

Se va a escoger la técnica de prospectiva, entendida en un principio a la manera que lo plantea Gaston Berger “de acuerdo a cuatro principios: ver lejos, ver amplio, analizar en profundidad y aventurarse, a lo que añadía pensar en el hombre” (Berger, 1967), en conjunto con el criterio de Decouflé que la entiende como “una manera de mirar al mismo tiempo a lo lejos y de lejos una determinada situación. A los lejos, intentando conjeturar futuros y de lejos, teniendo en cuenta todos los retrocesos del tiempo” (Decouflé, 1974, 5), y la propuesta de Jouvenel que plantea que existen dos formas de ver el futuro: la primera como una realidad única, propia de los oráculos, profetas y adivinos; la segunda, como una realidad múltiple que muestran los futuros posibles o futuribles (Jouvenel, 1993). En esta línea, Majul Zamudio la entiende como la “exploración y construcción del devenir de un sistema social complejo” no utópico (Majul Zamudio, 2015: 1); en cambio, no se atiende ni a la anticipación⁸ política ni a la futurología, aun entendiendo la anticipación política como lo considera FEFAP como un estudio

multisectorial, [que] analiza las rupturas de las tendencias que tienden a producirse en un sistema, se apoya en un razonamiento argumentado tanto cualitativo como cuantitativo, en lugar de hacer solamente una extrapolación tanto cuantitativa de las tendencias pasadas (FEFAP, s/f: 1),

y menos la adivinación, como lo trabaja por ejemplo María Sierra Pacheco en “La adivinación: otro estudio del futuro” (2016). Pero finalmente Fernández-Carrión considera como

⁸ Tal como la aplica Riel Miller, Roberto Poli y Pierre Rossel en “The Discipline of Anticipation: Exploring Key Issues” (2013).

prospectiva a la ciencia que se dedica al estudio de las causas científicas, técnicas, políticas, económicas y sociales que aceleran la evolución del mundo actual, y la previsión de las situaciones que podrían derivarse de sus influencias conjuntas en un futuro con sucesivos cambios en su desarrollo.

Godet y Durance proponen “cinco ideas clave de la prospectiva”:

El mundo cambia pero los problemas permanecen, Los actores clave en el punto de bifurcación, Un alto a la complicación de lo complejo, Plantearse las buenas preguntas y desconfiar de las ideas recibidas, De la anticipación a la acción a través de la apropiación (Godet y Durane, 2007: 15-19).

Desde la perspectiva de la prospectiva, como uno –en este caso fundamental- de los seis estudios de futuro indicados por Decouflé: la futorología, la prospectiva, la ciencia ficción, la utopía, la profecía y la adivinación (Decouflé, 1974). En el presente trabajo se aplicará una planeación prospectiva estratégica a partir de un análisis a largo, medio y corto plazo para alcanzar una predicción estratégica para la prevención de conflictos del Estado y del crimen organizado con la ciudadanía.

En la comprensión de la planificación estratégica por escenarios, hay que comenzar conceptualizando lo que entendemos por prospectiva estratégica –que según Godet y Durance– “pone la anticipación al servicio de la acción” (Godet y Durance, 2007: 21). Seguidamente, se especifica que consideramos por escenario: un “conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura” (Godet y Durance, 2007: 22). Según Fernández-Carrión se distingue tres grandes tipos de escenarios en la historia:

- Pasado, que alude al escenario de tiempos pretéritos.
- Presente, que se refiere al escenario que se vive en el momento actual.
- Futuro, al que se tiende en el tiempo.

La prospectiva alude exclusivamente a la conformación del espacio de futuro, en el que Godet y Durance distinguen dos tipos:

- Explotarios: que parten de las tendencias pasadas y presentes, conducen a futuros “versosímiles”.
- Anticipación o normativos: contruidos de forma retrospectiva con “imágenes alternativas del futuro”, podrán ser deseados o rechazados.

Estos escenarios de futuro según tengan en cuenta las evoluciones más probables o más extremas, serán tendenciales o contrastados (Godet y Durance, 2007: 22).

Entre los múltiples de métodos de escenarios que existen, los dos más empleados actualmente, son el desarrollado por Datar en Francia y por Herman Kahn en el gabinete norteamericano SRI (método SRI), cuyas etapas son similares, y que Godet y Durance establecen de la siguiente forma:

- Identificar las variables clave, que es el objetivo del análisis estructural.
- Analizar el juego de actores, con el propósito de establecer las preguntas clave para el futuro.
- Reducir la incertidumbre sobre las cuestiones clave, al mismo tiempo centrar el estudio de los escenarios del entorno más probable, con el empleo de los métodos de expertos.

Los métodos de escenarios prosiguen las siguientes etapas o fases de trabajo, propuestos por Fernández-Carrión a partir de las ideas generales desarrolladas por Godet y Durance (2007: 22-25), como metodología integrada de la planificación estratégica por escenarios:

- Primera etapa o fase tiene como objetivo analizar el problema expuesto y especificar y delimitar el sistema a analizar; con el empleo de un taller de prospectiva estratégica.
- Segunda, diagnóstico de la institución y actores involucrados en el estudio; por medio de árbol de competencias o análisis de estrategias.
- Tercera, identificación de las variables clave interna y externa; a través de una retrospectiva o análisis estructural.
- Cuarto, dinámica de la institución y actores en su entorno; con la aplicación de retrospectiva, juego de actores, campos de batalla y retos estratégicos.
- Quinto, escenarios de entorno, para reducir la incerti-

dumbre que afecta sobre las cuestiones clave de futuro; a través de tendencias de peso, rupturas, amenazas y oportunidades y evaluación de riesgos.

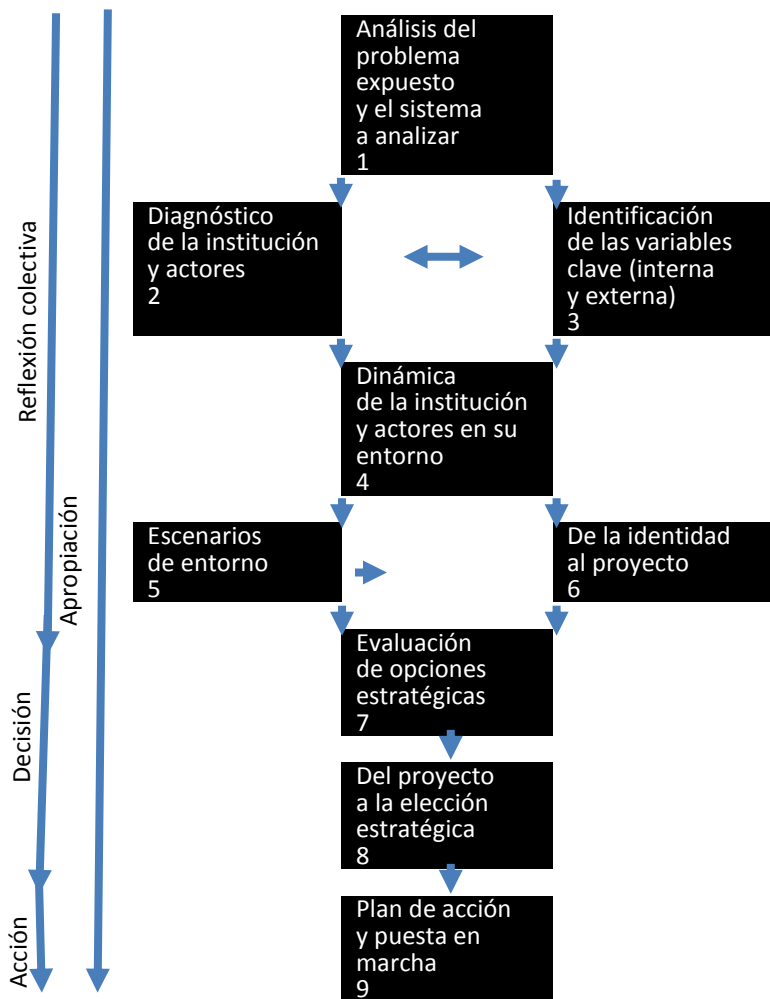
132 - Sexto, paso de la identidad al proyecto, evidencia los proyectos coherentes o las opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la institución analizada y con los escenarios más probables de su entorno; por medio de la aplicación de opciones estratégicas y acciones posibles (valoración e innovación).

- Séptimo, evaluación de opciones estratégicas; según Godet se recomienda apoyarse en un análisis multicriterio en un futuro incierto.

- Octavo, del proyecto a la elección estratégica. Con la elección de la estrategia a seguir (por parte del “comité de dirección” -según Godet-, se conforma en la etapa “crucial porque se trata de pasar de la reflexión a la decisión” (Godet y Durance, 2007: 23), en la apuesta de estrategias y la jerarquización de objetivos.

- Noveno, plan de acción y puesta en marcha, implica los “contratos de objetivos (negociados o suscitados), la puesta en marcha de un sistema de coordinación y de seguimiento y también del desarrollo de una vigía estratégica (externa)” (Godet y Durance, 2007: 23).

Gráfico 2. Planificación estratégica por escenarios: metodología integrada



Fuente: Elaboración propia a partir de Godet y Durance, 2007: 25.

2 Planeación prospectiva estratégica en relación a la inseguridad ciudadana

Con la planeación prospectiva estratégica se toma en cuenta los cambios de todo orden y su dinámica dentro de los pará-

metros centrales de cada sistema complejo de la sociedad. En articulación con la prospectiva y el forecasting se encuentra la estrategia, pues si la prospectiva muestra cuales son las alternativas de futuro que puede tener una organización, sociedad, etc., la estrategia indica cómo puede construirse el futuro que más interesa; por ello se dan los dos conjuntamente. En resumidas cuentas, la prospectiva consiste en la exploración de los futuros posibles, o lo que puede acontecer; mientras que, la estrategia tiende a explicar que puede hacerse, o la estrategia propiamente dicha a seguir.

La planeación prospectiva estratégica cuenta con dos fases de actuación: pensar escenarios y planear futuros escenarios, aunque debe partir del análisis de varios escenarios pasados. Se podría creer que el planeador prospectivo estratégico cuenta con un “pensamiento anticipatorio”, pero no únicamente esto, sino debe tener también un pensamiento analítico y por supuesto estratégico, pues no sólo se trata de anticiparse a los hechos del futuro, sino planear escenarios específicos, sobre los que se aplicará el plan estratégico concebido.

Podríamos preocuparnos, por ejemplo, de la seguridad humana (como lo hace Guillermina Baena Paz, 2014: 44-45), pero en esta ocasión nos preocuparemos de algo más prosaico y más problemático para el ser humano, como es su inseguridad ciudadana, es decir la gran fragilidad de la seguridad o más aún su completa inseguridad como ciudadano de México, por ejemplo. Mientras que Baena Paz analiza la seguridad con que cuenta las personas con relación a la salud, a la seguridad del medio ambiente, a la seguridad en el empleo, a la seguridad de pareja...; en el presente trabajo, se realiza en cambio desde la perspectiva de la inseguridad cotidiana ante el delito organizado por parte de los aparatos del Estado, los grupos criminales particulares (como organizaciones criminales operativas), los delincuentes comunes y la ciudadanía partícipe o partidaria del crimen.

Baena Paz propone “desconstruir” el concepto de seguridad, al entenderse como tal la seguridad para el desarrollo, la inseguridad por las neoguerras... y la seguridad que traspase las fronteras y la seguridad pública, por lo que la autora demanda del concepto de “seguridad humana” (Baena Paz, 2014:

46). Esta seguridad es reconocida por PNUD, desde 1994, pues se ha pasado de la supuesta seguridad nacional monopolio del Estado a la seguridad desde el

centro vital de la vida de las personas (...) [esta seguridad humana] enfocada a adoptar medidas que contribuyan a evitar el sufrimiento, que nos proporcionen algún nivel de protección frente a las principales amenazas a la vida humana que se suceden en situaciones cada vez más imprevisibles (Baena Paz, 2014: 47).

135

Según Baena Paz, los gobiernos “tienen claro que deben resolver los antagonismos, las políticas de acción y las áreas de impacto o afectación de: las amenazas, los riesgos, las vulnerabilidades y los factores desestabilizantes” (Baena Paz, 2014: 48); pero el problema real en la actualidad, desde la caída de la URSS en 1990, no es que los gobiernos nacionales ni tampoco la gobernanza internacional ejercida por los Estados Unidos a través de la ONU principalmente resuelvan estos “antagonismos”, sino que el verdadero problema para la sociedad es el propio aparato estatal, legal, judicial y policial, que más que instituciones corruptas desarrollan acciones criminales de forma permanente y a escala global y nacional. Normalmente se habla del crimen organizado pensando exclusivamente en el narcotráfico, tráfico de armas, tráfico de personas, actos terroristas, etc., cuando en realidad estos grupos u organizaciones no actúan solas, sino que cuenta con el apoyo logístico, legal, judicial y policial de los Estados, incluso sus miembros son adiestrados o trabajan conjuntamente con los diferentes aparatos estatales de los Estados en los Estados Unidos, etc.; por ello, debemos hablar de crimen de Estado nacional y global, en ocasiones inconexo o esporádico, pero en general está sumamente organizado “a gran escala”, y es lo que se intentará precisar prospectivamente en el siguiente apartado titulado “¿Qué está pasando?”. Este título va en relación a la lluvia de ideas de grupo o árbol de competencias de Marc Giget, como formato de análisis –tal como lo recoge Hernández– al plantearse, por ejemplo, las siguientes interrogantes: ¿En qué consiste el fenómeno? ¿Qué está sucediendo en la actualidad? ¿Qué se espera para el futuro? y ¿Con qué indicadores se puede medir? (Hernández [Cooperativas de las Américas], 2015: 19).

Astigarraga en “Prospectiva ([2003]) alude a “la vigilancia prospectiva en la empresa” ([2003]: 15-39) que se podría hacer extensible –según Fernández-Carrión– a la vigilancia prospectiva de los gobiernos, aparatos del Estado, y organizaciones criminales a gran escala, que es el tema del presente trabajo. Por vigilancia prospectiva de una empresa entiende – Astigarraga– como

el conjunto de aquellas actividades de observación, captación, análisis, difusión precisa y recuperación de información sobre las tendencias y acontecimientos del entorno económico, tecnológico, social o comercial, que lleva a cabo una empresa (Astigarraga, [2003]: 15),

de igual forma se puede considerar la vigilancia prospectiva del crimen organizado

al conjunto de aquellas actividades de observación, captación, análisis, difusión precisa y recuperación de información oficial, pública y oculta (secreta) sobre las acciones criminales ideadas y perpetradas por el gobierno, el aparato del Estado... y cuantas otras organizaciones que actúan a nivel local, nacional... o global en la práctica criminal contra el resto de la sociedad (Fernández-Carrión).

El objetivo de la función de vigilancia prospectiva criminal consistirá en tratar de integrar las informaciones sobre los actores implicados en esta acción, el entorno y el resto de actores como variables clave en la planificación de la estrategia contra el crimen organizado y, al mismo tiempo, como elementos de conocimiento de todos los actores y el entorno que deben ser difundidos a la sociedad en la lucha contra el crimen.

3 ¿Qué está pasando?

La seguridad humana con visión prospectiva es una especie de previsión a la manera que lo propone Eleonora Barbieri: una actitud, una postura, una mentalidad, un modo de ser, un modo de concebir la vida, el mundo y los comportamientos sociales colectivos e individuales, aunque le faltaría incluir la acción del Estado y el resto de agentes desestabilizadores de la seguridad ciudadana (FC); por ello cuando Baena Paz al trata sobre la prospectiva

como inserción en la seguridad humana” propone “construir

el concepto estatocéntrico de seguridad, sustituirlo por el concepto humanocéntrico para retomar desde las personas mismas para que busquen nuevas formas de protegerse y de vivir (Baena Paz, 2014: 52);

estas personas agrupadas en un colectivo de intereses comunes (FC) frente a la acción criminal de organizaciones públicas y privadas o del propio Estado (esto último cuando se produce, no siempre es entendida por parte de algunos autores y si por otros) marcará la planeación prospectiva estratégica resolutive de la inseguridad humana.

Vance Packard en *La sociedad desnuda*, en 1965 (primera edición), dos décadas después de finalizada la segunda guerra mundial y en plena guerra fría alude públicamente, entre uno de los primeros, a la vigilancia masiva e indiscriminada por parte de multinacionales y empresas sobre sus empleados, pero con el tiempo como indicaba el mismo autor en el título del primer capítulo de dicho libro se da paso a una situación social caracterizada por “el individuo acosado”, y desde 1990 este acoso vigilado pasa a la “criminalización social” (según término de Fernández-Carrión), por el que se criminaliza cualquier acción humana en todas las situaciones imaginables, ejecutada por el principal organismo público capacitado legalmente (por sus propias disposiciones legales) para ejercerlo: el Estado nacional y la ONU (dependiente de los poderes fácticos de los Estados Unidos) en cooperación (sería interesante realiza un estudio sobre el grado y las características de cooperación criminal de los Estados, en especial Estados Unidos, con las organizaciones secretas mundiales o globales como por ejemplo el grupo Bilderberg o Illuminati). Entre ambos períodos, mediados del siglo XX y primer tercio del siglo XXI, el deterioro de la seguridad ciudadana va en aumento, de las décadas de los sesenta hasta los noventa, se pervive en una “sociedad de seguridad de tipo clásica” (FC) en cuanto a la seguridad personal, es decir se vivía una especie de juego de “policías y delincuentes”, por el que tenía una vida “normal”, sin infligir ninguna norma legal tenía una existencia “tranquila”, sin tener que temer nada de la justicia, pero a partir de los noventa la realidad es otra, se convive en una “sociedad de tipo vigilado globalmente” (FC), donde el Estado ha dado paso a la criminalización de la vida de cual-

quier ciudadano que viva en plena normalidad o esté “fuera de la ley”, ya nada importa para que el apartado del Estado enjuicie a cualquier por las razones más insospechadas: estar en el sitio inadecuado, haber cometido algún delito, haberlo visto o por puro azar de criminalización ciudadana. Esta situación existe tanto en Europa, como en América y en el resto del mundo, pues la criminalización de la sociedad por parte de los políticos de Estado se da de forma global, empezando por Estados Unidos y la ONU y se ha extendido como la peste por todo el planeta; por lo que el político que es enjuiciado por un “acto de corrupción” es consecuencia de que dejó de pertenecer al grupo de poder o “quiso actuar por libre”, el resto cuenta con impunidad legal.

Esta realidad de crimen organizado estatal y paraestatal sólo lo puede negar los que forman parte de ese sistema de poder criminal o los retrasados mentales, el resto lo ve, se calla por miedo a que lo maten, sobre todo en México, y algunos otros países, donde el Estado es especialmente violento, pareciéndosela vida que en ellos se desarrolla a la existencia en un país en guerra, como sería actualmente en Siria.

4 De seguir así ¿qué podría suceder?

La situación política y social es dramática en todo el mundo, en países con un llamado sistema político “democrático”, se vive con la misma inseguridad que si se estuviera en un país en guerra, todo el mundo debe temer por su vida, su seguridad y su libertad en cada minuto del día; actualmente, no hay nadie y menos un organismo público que apoye o defienda en verdad a cada uno de los ciudadanos de un país. En México como en Argentina, por ejemplo, nadie se fía de preguntarle a un policía sobre cualquier dirección, etc.; en el primer país lo hace tanto extranjeros como nacionales, mientras que en el segundo, solo le sucede principalmente a los extranjeros, pues se teme razonadamente que al preguntarles sobre cualquier cuestión cotidiana puede suceder que te secuestren; por tanto, la situación nacional e internacional en estos momentos, es un crimen contra la humanidad, por parte de los aparatos del Estado.

Esta inseguridad generalizada va unido con el desarrollo de

las nuevas tecnologías, en especial internet; y por otro, la decadencia del Estado-nación en favor de una gobernanza global que comparte actualmente los Estados Unidos (que es la principal controladora y desarrolladora de internet y lo que ella conlleva en el desarrollo del comercio, finanzas, seguridad digital, etc.), la ONU en conjunto con una serie de organizaciones secretas multinacionales, seguidas a escala nacional por los diferentes Estados que idean y ejecutan acciones criminales a gran escala de forma nacional o global. Tema que ha desarrollado, por ejemplo, Fernández-Carrión en el texto titulado “Aproximación a las relaciones de poder en la red” (2005a), “Aproximación al control social en la sociedad red” (2005b), “Control social en la sociedad red” (2008) o “La mujer en la sociedad red” (2011a). En la “Aproximación a las relaciones de poder en la red”, coincido —sin conocerla previamente— la problemática propuesta por Vance Packard en *La sociedad desnuda*, pero mientras que a mediados del siglo XX era las multinacionales y el Estado de forma indirecta los que ejercían el espionaje del teléfono y el correo ordinario-convencional personal, sus empleados, en la actualidad es el Estado el que la lleva a cabo este espionaje masivo a través de los medios de comunicación de internet, la telefonía celular y las redes sociales. En “La mujer en la sociedad red” se muestra una visión de género, en la que se constata que la mujer comienza a ocupar los puestos de liderazgo y a sustituir de forma progresiva en el trabajo al hombre en todo el mundo occidental, con una forma de ser y una acción diferente, lo que connota el cambio de sociedad. En el “Control social en la sociedad red” se alude a los “condicionantes del cambio social en la sociedad red” para ultimar presentando la “sociedad del miedo”, que tiene más actualidad de lo que pensé en un principio y puede relacionarse con el tema tratado en el presente trabajo. En cambio Fernández-Carrión et al., en la “Globalización®ionalización tecnológica en las empresas” (2005), a pesar del título se dedica un apartado a tratar sobre la decadencia del Estado moderno o Estado-nación al ser sustituido, aún en proceso, por la llamada gobernanza global, aún sin determinar totalmente, aunque lo trabaja igualmente Fernández-Carrión en “La globalización y las claves del nuevo poder” (2006) y “Relaciones de poder en la sociedad red”

(2010).

140

Hay dos posibles escenarios de la inseguridad humana, en el que vive el “ciudadano normal” (FC) en todo el mundo: un primer escenario, que se desarrolla en torno al Estado (aún en decadencia o transformación), donde los políticos de los Estados mantienen el poder, la legalidad (o impunidad legal de sus acciones) y el apoyo militar-policial, y un segundo escenario donde sobreviven indefensos, con numerosos impuestos y criminalizados los ciudadanos normales. Al primer tipo de escenario lo denomina Fernández-Carrión “escenario de poder” y al segundo “escenario criminalizado” o dicho con tono de miedo “escenario vulnerable”. El primer escenario mientras que no lo impida nadie, a través de protestas sociales a nivel global, no sólo nacional, no pondrá límite en la organización y desarrollo a gran escala del crimen de Estado contra la ciudadanía. El segundo escenario mientras mantenga el conformismo con el eslogan “sálvese quien pueda” o con miedo a las represalias del Estado seguirá en la situación de inseguridad total en la que se encuentra, aunque en el momento que tome conciencia de su situación y cuáles son sus causantes pondrá que toda maldad tiene un límite y en ese momento pondrá fin a tan macabra situación mundial; para esto último, baste leer los textos de Fernández-Carrión “Movimientos de población y movimientos de protesta anti-globalización...” (2011b) o “Movimientos sociales...” (2011c), aunque estos movimientos pueden darse desde la perspectiva que plantea igualmente Fernández-Carrión en “No-violencia, guerra y paz” (2013).

5 Propuesta teórica del paso de una situación insatisfactoria a una satisfactoria

De la misma forma que existen dos escenarios de la inseguridad humana, el plan estratégico podría establecerse igualmente desde las dos perspectivas: de la del Estado y desde la ciudadanía, cada una de las partes tiene sus intereses, propósitos y medios para lograr sus metas propuestas.

Ninguna realidad es imperturbable, sino que por lo general tiende a un desarrollo progresivo en la misma línea en la que va, es decir, si va para mal empeorará; de forma que desde la

perspectiva del Estado si tienen “controlada la situación” lo vas a continuar teniendo, aunque para ello tienen que empeorar la situación, seguridad y libertad de la ciudadanía, esto es lo que se aprecia desde fuera del poder del Estado, aunque desde dentro del poder se aprecia la situación desde del sentido contrario, es decir, entienden la situación como algo normal, pues no hay nadie que se lo pueda contradecir, ni nadie se atreve a demostrarle en qué estado de perversión y delito estatal se vive inmerso. En cambio, desde la perspectiva ciudadana, atendiendo a la protesta social, se propone un cambio de situación, y es lo que se va a analizar más adelante con la aplicación de la perspectiva y la metodología de escenarios para alcanzar poder proponer en las conclusiones un plan estratégico de escenario crítico.

5.1 Metodología de escenarios

Para la elaboración de la planeación prospectiva estratégica en un escenario crítico, se va aplicar en primer lugar la metodología de escenario⁹; para ello se comenzará estableciendo la definición de los temas a tratar, según Astigarraga se considera como escenario a un “conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a una situación futura” (Astigarraga, [2003]: 54). De acuerdo con Astigarraga se distinguen dos grandes tipos de escenarios:

- Exploratorios, que parten de tendencias pasadas y presentes y conducen a futuros verosímiles.
- De anticipación o normativos, contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, pueden ser deseables o rechazables, y se conciben de forma retrospectiva.

Estos dos tipos según se tomen en cuenta con relación a las evoluciones más probables o más extremas, serán tendenciales o contrastados (Astigarraga, [2003]: 55). A partir del concepto de escenario que constituye la descripción estraté-

⁹ Escenario es entendido –como indica Godet et al., 2000- no como una realidad futura, sino un medio de representarla con el objetivo de esclarecer la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables (cfr. T. Hernández: 2006: 16).

gica de un futuro concreto y la forma de alcanzarlo virtual o realmente, Fernández-Carrión establece cuatro posibles tipos de escenarios políticos-económicos-culturales-sociales:

- 1 Escenario real: donde se desarrolla la vida cotidiana.
- 2 Escenario crítico, considerado como el espacio vital en crisis, en permanente conflicto entre los actores miembros del mismo. En ambos escenarios se aplica múltiples variables de estudio prospectivos.
- 3 Escenario futuro, es el que alude al desarrollo natural, o no se atiende a ningún cambio significativo en su evolución. Se considera escenario posible o tendente aquel que se pueden imaginar o alcanzar como resultado de la aplicación de variables de diferente orden: político, económico, social, cultural, etc. Mientras que por escenario deseable es al que se aspira.

El escenario crítico de Fernández-Carrión es equivalente al escenario realizable de Cely (1999), y los escenarios deseados y posibles de Cely son próximos al escenario posible de FC. Existen escenarios futuros posibles, deseables y no deseables (FC), aunque no se puede decir que existan escenarios no posibles, pues no existe ninguna opción que por muy extravagante que parezca sea a priori no posible de darse. El escenario posible es el que se producirá de no darse cambios significativos en su trayectoria, mientras que el segundo es el escenario ideado, o al que se aspira, y el no deseable es el escenario que se intenta eludir o dificultar que se produzca.

Entre las numerosas tipología de escenario que existen, además de las indicadas, se pueden aludir a los señalados por la Cooperativas de las Américas que indican que existen varias opciones o alternativas de escenarios acorde a sus posibilidades de darse: “coherente, pertinente y verosímil” (Hernández [Cooperativas de las Américas], 2015: 8) lo que normalmente se ha reducido a la opción de deseable y posible.

Se ha considerado en este estudio prospectivo el escenario crítico.

Dentro de los escenarios hay que considerar los factores de espacio y tiempo (Fernández-Carrión), el sistema, las estructuras, las coyunturas y los actores. Se parte de un espacio

concreto desde un nivel local hasta el global, en un tiempo concreto que se desarrolla a corto, medio y largo plazo (se considera un espacio en desarrollo para adelante y para atrás, a partir del punto de referencia), que se rige por unas estructuras políticas, económicas, etc. que condicionan la realidad de sus conciudadanos, donde perviven una serie de actores, desde los propios ciudadanos hasta el poder y que en su conjunto constituyen el escenario, en el que pervive el sistema (considerado el conjunto de elementos cuya interacción provoca nuevas cualidades y condiciones que no poseen a priori a nivel individual, sino en conjunto) tomado de referencia en la presente metodología. A partir de la metodología prospectiva, el sistema en particular está constituido por el fenómeno o tema político, económico, etc. analizado y su entorno explicativo, éste último incluye a los actores y los factores políticos, económicos, etc. que repercutirán en las variables aplicadas para obtener un plan estratégico prospectivo. Como actores se entiende a todos los sujetos que pueden influir significativamente sobre el sistema mediante la toma de decisiones, procesos de cambios, sus acciones, proyectos y prácticas. Entre los actores consideramos el poder (apartado del Estado-nación y organismos de poder mundial: ONU, etc.), organizaciones secretas (aparatos paraestatales globales), empresas (del sector primario, secundario y terciario) y ciudadanía (local, nacional, global y cibernación). Según la Cooperativa de las Américas los actores pueden entenderse como los gestores, beneficiarios, interesados y observadores (Cooperativas de las Américas, 2015: 8), pero más bien deberíamos hablar de actores gestores con poder (de influencia, en la práctica, desarrollo y control), actores cómplices (de los actores de poder), actores dependientes (del poder), actores independientes (de la acción de los actores de poder) y actores alternativos (contrarios al poder) (Fernández-Carrión).

En las sociedades se dan situaciones de dependencia política, económica, etc. nacional y global; interdependencia, sumisión-miedo, movimientos de protesta y conflicto. Estas situaciones pueden entenderse igualmente como variables, que algunos autores como Cely consideran también como “factores de cambio”, pero que Fernández-Carrión lo entiende exclusivamente como referencias de análisis: variables, que se

pueden atender desde la perspectiva política, económica, de seguridad ciudadana, etc. Estos “factores de cambio –según Cely- se perciben como proyectos, tendencias, gérmenes de cambio, temores y problemas de cada uno de los actores” (Cely, 1999). En esta línea de pensamiento Cely considera que se da anhelo o intención del actor, invariante (fenómeno que se supone permanente), gérmenes de futuro, conflicto, alianza, evento y experto; de todos ellos, Fernández-Carrión atiende exclusivamente al conflicto, acción, hecho, alianza, invariantes, variantes, lucha, establishment (democracia-ditatorial) y poder fáctico.

Se considera un espacio de ámbito nacional (México), a medio plazo, para veinte años; el sistema corresponde a la realidad política, económica, social y criminal de México. Nos centraremos en las estructuras políticas y criminales del país mexicano; en cuanto a las coyunturas –según el criterio de Fernández-Carrión- atenderemos a la realidad política-criminal mundial o global, encabezada por los Estados Unidos y la ONU que repercute negativamente en la actitud ya de por si criminal de los Estados nacionales, para incrementar el desarrollo de la acción criminal, organizada a gran escala por el Estado en contubernio con los cartel de la droga, etc., que en lo que se centrará el presente estudio, y los actores que se van a considerar son los siguientes: los gobernantes (poder federal), los gobernadores (poder estatal), el aparato del Estado (legislativo, judicial y policial-militar), los empresarios (producción), los narcotraficantes y delincuentes organizados (crimen organizado), los intelectuales (saber), los ciudadanos contrarios al delito (comunidad no criminal) y los ciudadanos a favor o partícipes del crimen (comunidad criminal).

Los objetivos y procesos de análisis de la metodología de escenarios pretenden construir representaciones de los futuros posibles, así como los procesos a seguir para lograrlos; cuyo objetivo general es evidenciar las tendencias y los elementos de ruptura del entorno general y competencial de la institución, organismo o situación tomada como punto de referencia para el estudio. Consta de tres objetivos o procesos de aplicación:

- 1 Descubrir, analizar y relacionar las variables claves que

caracterizan al sistema, a los actores y a sus acciones (FC) mediante un análisis del conjunto.

2 Determinar a partir de los actores fundamentales y los medios, capacidades, condicionantes y metas ideados en sus proyectos de cambio o permanencia.

3 Describir, en forma de escenario, la posible invariabilidad, conflictos y evolución del sistema a partir del análisis de las variables clave, los comportamientos, reacciones, alianzas y conflictos de los actores y la estructura en relación a la hipótesis establecida previamente en el estudio.

Para lograr estos objetivos la metodología de escenarios se desarrolla en tres fases:

1 Construir la base. La construcción de la base analítica y descriptiva del escenario, consiste en la creación de un conjunto de representaciones del estado actual del sistema constituido por la institución o situación específica de análisis (FC) y su entorno. En la que se desarrolla y expone una panorámica de la situación actual del sistema y su entorno, dentro del escenario real

incluye la delimitación del sistema, el análisis de motricidad que hace referencia al nivel de influencia de una variables con respecto a las demás) y la dependencia de las variables claves o fundamentales y la descripción de la situación actual del sistema (Cely, 1999).

Además de su entorno y los hechos desarrollados en el escenario real (FC), se construye un cuadro de estrategias de los actores (con el empleo del análisis del juego de actores) con respecto al fin al que se tiende desde la perspectiva real y desde la perspectiva analítica con aplicación de la prospección (FC). Esta fase desempeña un papel fundamental en la construcción del escenario. La base es la “expresión de un sistema de elementos dinámicos ligados unos a los otros, sistema a su vez, ligado a su entorno exterior” (Godet y Durance, 2007: 46), para ello es importante:

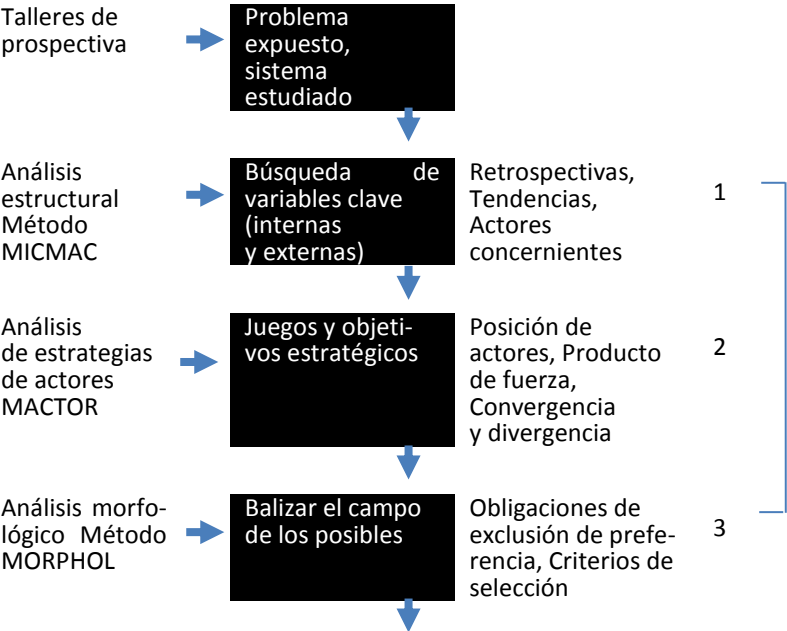
- A Delimitar el sistema y su entorno.
- B Determinar las variables esenciales.
- C Analizar la estrategia de actores.

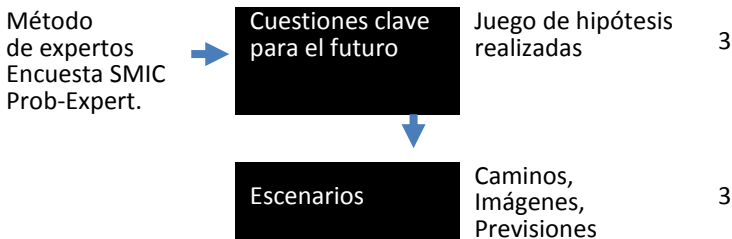
Los únicos actores “factores de cambio” están incluidos en el

grupo de ciudadanos contrarios al delito, que están en conflicto con el resto de actores (en menor medida con los del saber -pero no con todos, pues gran parte de este colectivo depende directa e indirectamente del aparato del Estado-, para un cambio sólo es posible agudizando el conflicto contra el delito organizado a gran escala y con una alianza con los pocos empresarios e intelectuales que en algún momento de sus vidas renieguen del crimen o que no han formado nunca parte de él, directa o indirectamente, que es lo que se intentará precisar en el presente estudio.

2 Balizar el campo de los posibles y reducir la incertidumbre, después de que se haya identificado las variables clave y se haya analizado el juego de los actores, se puede preparar los futuros posibles, a través de una lista de hipótesis que refleje, por ejemplo, el mantenimiento de una tendencia, o por el contrario, su ruptura. Con el apoyo de los métodos de expertos (Delphi y SMIC), se podría reducir la incertidumbre estimando probabilidades subjetivas de que sucedan diferentes combinaciones de los distintos acontecimientos claves para el futuro.

Gráfico 3. Método de escenarios





Fuente: Elaboración propia a partir de Godet y Durance, 2007: 47.

3 Elaboración de escenarios. Después de ultimar la primera y segunda fase, se elabora la hipótesis y se presenta los escenarios posibles (políticos, demográficos, sociales, etc.) hasta alcanzar un “escenario global” que comprende una multiplicidad de variables (políticas, económicas, sociales, etc.), dentro de un espacio general o global. En esta fase, los escenarios están todavía en estado embrionario, pues se limitan a dos juegos de hipótesis: realizadas o no. Se trata de esta forma de describir el camino que conduce de la situación actual a la situación (“imágenes”, Godet y Durance, 2007: 48) final. El método SMIC (Sistema y Matriz de Impactos Cruzados) permite determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, considerando las interacciones ente las hipótesis y/o eventos. Por tanto, el objetivo de este método no es destacar los escenarios más probables, sino también analizar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori (Astigarraga, [2003]: 59). Dicho de otra forma, se puede indicar que a partir de las probabilidades atribuidas a la hipótesis permite obtener una jerarquización de futuros o escenarios posibles, ordenados con valores decrecientes, y debido a la incertidumbre en los resultados obtenidos de la hipótesis, que obliga a realizar una descripción completa de los escenarios posibles y del proceso de cambio seguido desde la situación actual o escenario real a los posibles.

Consta de dos fases:

A Fase de formulación de hipótesis y elección de expertos, constituida por una encuesta con cinco o seis hipótesis fundamentales y algunas otras complementarias; los criterios

de selección en cuanto al número de expertos consultados son similares a los aplicados en el método Delphi, se le solicita: evaluar la probabilidad simple de realización de una hipótesis desde una probabilidad 1 (muy débil) hasta 5 (muy probable), y evaluar bajo forma de probabilidad condicional la realización de una hipótesis en función de todas las demás, en el que se aportaría un 6 en el caso de independencia de hipótesis.

B Fase de probabilización de escenarios, a partir del criterio de un grupo de expertos: “corrigiendo las opiniones de los expertos de forma que se obtengan resultados netos coherentes”, es decir, que cumplan con las limitaciones clásicas que imponen las probabilidades, y repercutiendo en particular una probabilidad a cada una de las $2N$ combinaciones posibles de las N hipótesis. La información obtenida en el curso de un SMIC, da lugar a tantas jerarquías de escenarios como expertos han sido consultados; para su solución se efectúa una tipología de expertos en función a la proximidad de sus respuestas o se agrupan por grupos de actores; esto último pone en evidencia el juego de cierto grupo de actores (Astigarraga, [2003]: 61).

El único escenario que se escoge es el político-criminal, desde una perspectiva global, es decir, se considera que el escenario político-criminal nacional existente en México corresponde a su propia formación nacional pero también es dependiente de la situación política-criminal global (por tanto se impone un escenario global en estrecha influencia sobre el escenario nacional), protagonizado por Estados Unidos, las organizaciones criminales mundiales como Bilderberg y la ONU, todo ello redundando en un escenario realmente escalofriante para cualquier ciudadano no implicado en el crimen generalizado e imperante en la actualidad.

La hipótesis principal, a manera de pregunta de investigación, sería dentro de la actual situación de crimen político-criminal ¿cómo podrían organizarse los ciudadanos contrarios al crimen a gran escala para cambiar el rumbo de la historia política-criminal global? Esta hipótesis podría ir acompañada de otras dos hipótesis específicas, como podrían ser ¿Qué grado de crimen debe alcanzar las políticas nacionales y global para que la ciudadanía contraria al crimen inicien el cambio total y

global?, y ¿cómo podría ser posible que renegaran del crimen los políticos y ciudadanos implicados en actividades criminales?

5.1.1 Análisis estructural

Dicho de forma general -según Mojica Satoque y Gil-Bolivar- el análisis estructural es el resultado de los avances alcanzados por el funcionalismo, el estructuralismo-funcionalismo, el estructuralismo y pensamiento complejo (Mojica Satoque y Gil-Bolivar, 2001: 15), También se puede considerar como una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva, de manera que “ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos” (Godet y Durance, 2007: 63), cuyo objetivo es “hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema” (Godet y Durance, 2007: 463). Asimismo, Tito Hernández consideran como objetivo del análisis estructural¹⁰ poner de relieve la “estructura” de las relaciones entre las variables cualitativas, cuantificables o no, que caracterizan el sistema estudiado. Concretamente, el análisis estructural ofrece la posibilidad de describir un sistema mediante el uso de una matriz que interconecta todos los componentes del sistema (T. Hernández y Tito: 2006: 15).

La primera fase de la metodología de escenarios consta de la construcción de la base analítica y descriptiva, a partir de un análisis estructural –según Cely- que “cubre las dos primeras fases de la construcción de la base analítica y las desarrolla en tres pasos:

- 1 Identificación de variables y delimitación del sistema.
- 2 Localización de las relaciones en la matriz del análisis estructural.
- 3 Búsqueda de las variables esenciales a través del método MICMAC (Análisis de Motricidad y Dependencia)” (Cely, 1999: 28-31).

¹⁰ Criterio de estructuralismo que T. Hernández y Tito (2006) propone a partir de una interpretación del pensamiento de Morin (1994).

En la primer etapa o fase de listado de las variables. En el análisis estructural se comienza elaborando una lista de las variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno o contexto (tanto las variables internas como externas) (Godet, 2007: 63); para lo cual se puede emplear la metodología de los escenarios para estudios prospectivos, lluvia de ideas, entrevistas con expertos o elaboración de listas de comprobación. De los tres métodos indicados, las listas de comprobación es la más empleada, para ello debe identificarse la totalidad de las variables que afectan al sistema, definirse cada una y establecer una relación entre ellas; todo ello lo realizará el equipo que efectúa el estudio prospectivo, pero los encargados de precisar la influencia entre las variables – según Cely- son los expertos (que considera que son “personas que conocen en profundidad el sistema y pertenecen a algunos de los actores”, pero precisamente también por esta razón hay que considerarlos partidistas de una situación específica), por ello se debe pensar que por la subjetividad de sus criterios y dependencia a los organismos que encargan el estudio obtienen unas conclusiones mediatizadas.

Como parte del sistema establecido (establishment) hay que considerar a los gobernantes (poder federal), los gobernadores (poder estatal), el aparato del Estado (legislativo, judicial y policial-militar) los empresarios (producción), los narcotraficantes y delincuentes organizados (crimen organizado), una parte menor de los intelectuales (saber), y los ciudadanos a favor o partícipes del crimen (comunidad criminal); mientras que no se ha incluido en este sistema político-criminal a los ciudadanos contrarios al delito (comunidad no criminal) y una minoría de intelectuales y algunos casos contados de políticos y miembros del aparato del Estado (valga como excepción indiscutible en la política el caso de Mugica expresidente de Uruguay, el resto de los políticos deben ser analizados individualmente, para comprobar casos de enriquecimiento ilícito o ejercicio de cohecho, etc.).

En la segunda etapa de descripción de relaciones entre las variables o la localización de las relaciones en la matriz del análisis estructural; en la que la matriz de análisis estructural se representa en un cuadro de doble entrada o matriz de

relaciones directas, donde se interrelacionan las variables¹¹:

- Influencia directa: la variable A influye sobre la variable B; entonces, cuando se modifica A se modifica B.
- Influencia indirecta: la variable A afecta en B, y B a su vez afecta a C; entonces A influye indirectamente sobre la variable C.
- Influencia potencial: en este supuesto se determina la influencia de una variable sobre otra en términos del poder ser o deber ser. Con este tipo de relación, se identifica si la variable A podría o debería influir sobre la variable B en el futuro.
- Influencia potencial y nula vs. influencia real (directa e indirecta): se asigna 1 a influencia real directa, 2 a influencia real indirecta, 0 a influencia nula y x a influencia potencial.

151

Cuadro 1. Código binario de la matriz de análisis estructural en relación al tipo de influencia

TIPO DE INFLUENCIA	CÓDIGO
Influencia potencial	x
Influencia real directa	2
Influencia indirecta	1
Influencia nula	0

Fuente: Elaboración propia a partir de Cely, 1999: 4.

Cuadro 2 Código binario de la matriz de análisis estructural en relación a la influencia criminal

ACTORES	TIPOS DE INFLUENCIAS	CÓDIGO
Gobernantes	Influencia real directa	2
Gobernadores	Influencia real directa	2
Aparato del Estado	Influencia real directa	2
Empresarios	Influencia real directa	2
Narcotraficantes y delinquentes	Influencia real directa	2
Intelectuales	Influencia indirecta (en general)	1
Ciudadanos a favor del crimen	Influencia real directa	2
Ciudadanos contrarios al crimen	Influencia nula	0

Fuente: Elaboración propia

¹¹ Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su relación con las otras variables (Godet y Durance, 2007: 64).

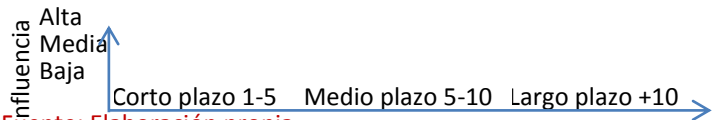
Cuadro 3 Código binario de la matriz de análisis estructural de la criminalidad sobre los no criminales (ciudadanos contrarios al crimen)

ACTORES	TIPOS DE INFLUENCIAS	CÓDIGO
Gobernantes	Influencia real directa	2
Gobernadores	Influencia real directa	2
Aparato del Estado	Influencia real directa	2
Empresarios	Influencia real indirecta	1
Narcotraficantes y delincuentes	Influencia real directa	2
Intelectuales	Influencia indirecta (en general)	1
Ciudadanos a favor del crimen	Influencia real directa	2
Ciudadanos contrarios al crimen	Influencia nula	0

Fuente: Elaboración propia

En el presente cuadro 3 la influencia alude a la acción determinante de los actores integrantes del crimen organizado, mientras que la influencia nula se relaciona con una incidencia cero en contra del crimen.

Gráfica 5. Representación de los grados de influencia a lo largo del tiempo (a corto, medio y largo plazo)



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4. Grados de influencias a lo largo del tiempo (corto, medio y largo plazo)

ACTORES	Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo
Gobernantes	Alta	Alta c	Alta c
Aparato del Estado	Alta	Alta c	Alta c
Empresarios	Baja	Media	Media/ Alta
Narcotraficantes y delincuentes	Alta	Alta c	Alta c
Intelectuales	Baja	Media	Media/

			Alta
Ciudadanos a favor del crimen	Alta	Alta	Alta
Ciudadanos contrarios al crimen	Baja	Baja	Baja/ Media

Fuente: Elaboración propia

153

Cuadro 5. Relación de los actores con el crimen (% aproximados)

ACTORES	Corto plazo	Medio plazo	Largo plazo
Gobernantes	27	33	35
Aparato del Estado	12	14	15
Empresarios	3	4	5
Narcotraficantes y delincuentes	26	27	30
Intelectuales	2	3	4
Ciudadanos a favor del crimen	10	9	10
Ciudadanos contrarios al crimen	0	0	1
Total	80	90	100

Fuente: Elaboración propia

En la tercera etapa, de identificación de las variables clave con el MICMAC (Matrices de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación), se aplica este método en la localización de las variables clave para el sistema, que son las más motrices y más dependientes, para construir una tipología de dichas variables mediante la clasificación de sus relaciones directas, indirectas¹² y potenciales. En la fase de esta identificación de variables clave, en primer lugar se realiza una clasificación directa y posteriormente una clasificación indirecta o MICMAC; esta última clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz (Godel y Durand, 2007: 64).

A Análisis de sus relaciones directas posibilita hallar un indicador de motricidad y otro de dependencia para cada variable, cada uno de estos se obtienen de la suma de los respectivos indicadores:

$$IM \times 100 / \sum MI = \%M$$

donde

IM es el índice de motricidad

$\sum MI$ el sumatorio de los índices de motricidad

¹² Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elaboración en potencia de la matriz.

%M el porcentaje de motricidad

De igual forma que se calcula el porcentaje de motricidad se halla el % de dependencia que se puede representar en un eje cartesiano, donde el eje y corresponde a la motricidad y el eje x el de dependencia.

$$IP \times 100 / \sum PI = \%P$$

Cuadro 6. Matriz análisis estructural, relación con el crimen

ACTORES	% MOTRICIDAD
Gobernantes	30
Aparato del Estado	20
Empresarios	3
Narcotraficantes y delincuentes	35
Intelectuales	2
Ciudadanos a favor del crimen	10
Ciudadanos contrarios al crimen	0
Total de actores con motricidad en el crimen	100

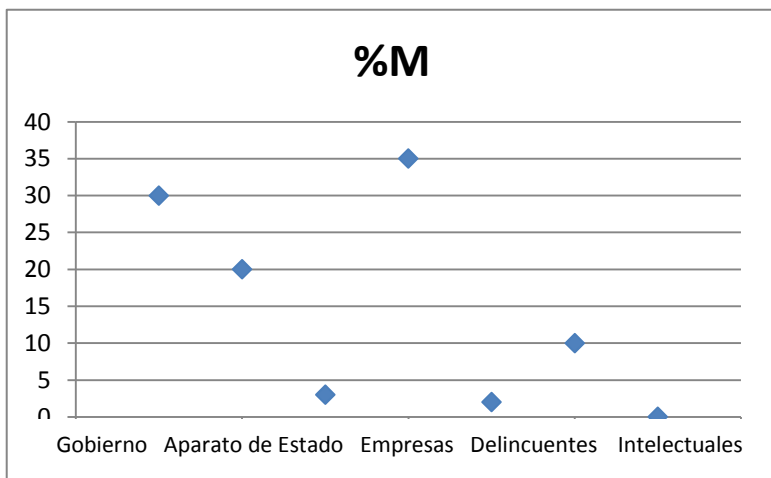
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7. Código de la matriz de análisis de las relaciones directas con el crimen (M) y que sufren el crimen (D)

ACTORES	% DEPENDENCIA
Gobernantes	0
Aparato del Estado	5
Empresarios	10
Narcotraficantes y delincuentes	5
Intelectuales	10
Ciudadanos a favor del crimen	0
Ciudadanos contrarios al crimen	70
Total de actores que dependen (se sienten amenazados por el crimen)	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6. Código de la matriz de análisis de las relaciones directas con el crimen (M)

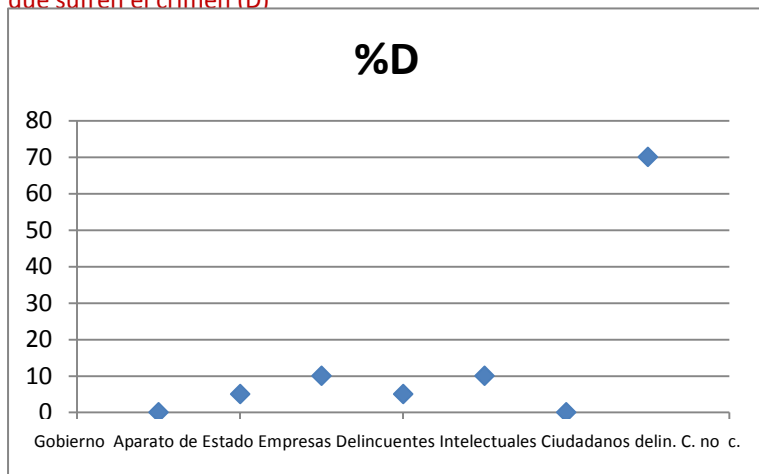


Fuente: Elaboración propia

Ciudadanos delinc. = ciudadanos delincuentes

Ciudadanos no c. = ciudadanos no criminales

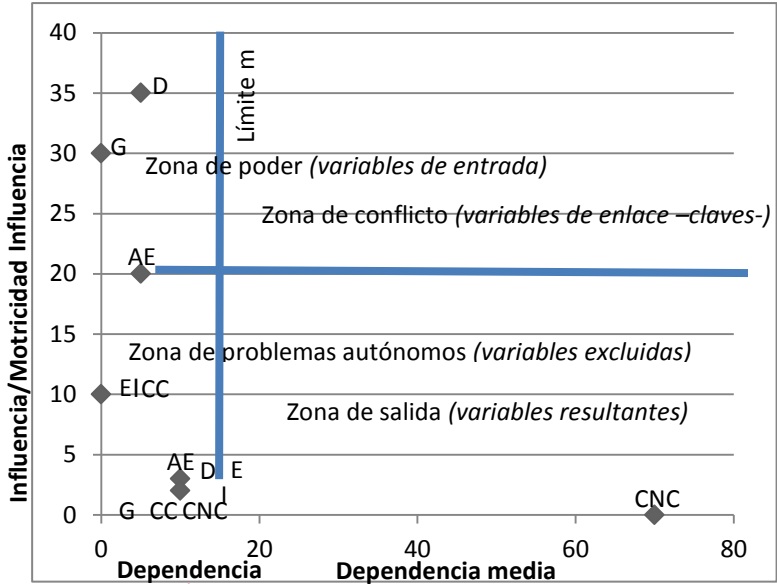
Gráfico 7. Código de la matriz de análisis de las relaciones directas que sufren el crimen (D)



Fuente: Elaboración propia

C. no c.= ciudadanos no criminales

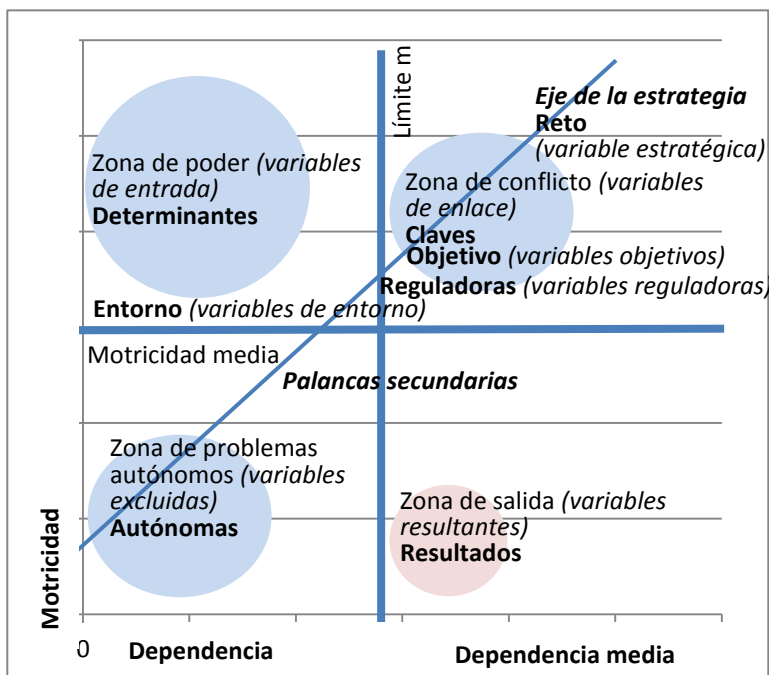
Grafica 8. Plano de influencia/motricidad y dependencia



Fuente: Elaboración propia

G = gobernantes, AE = Aparato del Estado, E = empresarios, N = narcotraficantes, y = delincuentes, I = intelectuales, CC = ciudadanos a favor del crimen, CNC = ciudadanos contra el crimen

Gráfica 9. Análisis estructural: Motricidad y dependencia



157

Fuente: Elaboración propia

Los ejes comprenderá cuatro zonas: zona de poder: que representan alta motricidad y baja dependencia, influyen por tanto sobre el resto, pues si se modifican alteran el sistema. Zona de dependencia ("zona de salida", según Cely), con baja motricidad y alta dependencia. Zona de conflicto: agrupa variables de alta motricidad y alta dependencia. Zona de "problemas autónomos" (Cely) con baja motricidad y dependencia. El límite o porcentaje entre las cuatro zonas indicadas, se obtiene aplicando la siguiente formulación matemática:

$$m=100/n$$

donde

m es igual al límite de la zona

n es el número de variables del sistema.

De esta forma se constatará que las variables cuya motricidad son mayores al límite y cuya dependencia es menor que el

mismo, se ubicarán en la zona de poder; mientras que, las variables cuya motricidad y dependencia sean mayores que el promedio, se colocan en la zona de conflicto; las variables cuya motricidad sean menor que el límite y cuya dependencia es mayor que el mismo, se ubican en la zona de dependencia y las variables cuya motricidad y dependencia en menores que el límite, se colocan en la zona de problemas autónomos.

B Análisis de las relaciones indirectas. Dentro de una matriz de análisis estructural existen numerosas relaciones indirectas, por el que una variable A (VA) afecta a una variable B (VB) y esta a su vez incide a una variable C (VC), entonces VA también afecta a VC. Para encontrar estas relaciones indirectas se emplea el método MICMAC que básicamente es un programa de multiplicación matricial aplicado a la matriz de análisis estructural. Según este método, al elevar la matriz del análisis estructural a una potencia n, se constatan las relaciones de orden n existentes entre las variables A y C. El orden de las relaciones indica la longitud del camino que relaciona a las variables. Por ejemplo, una relación de orden 2, los N caminos que pueden unir a VA con VC son de longitud 2; es decir, cualquier camino que se escoja para llegar desde VA hasta VC necesita dos relaciones, una de VA hasta una variable intermedia (VB) y otra desde esta variable intermedia hasta VC. Por ejemplo, considerando M una matriz de análisis estructural y M2 su cuadrado, se representa de la siguiente forma

$$\begin{array}{c} V_A \\ V_B \\ V_C \end{array} \begin{bmatrix} V_A & V_B & V_C \\ 1 & 0 & 1 \\ 2 & 1 & 1 \\ 0 & 1 & 0 \end{bmatrix}$$

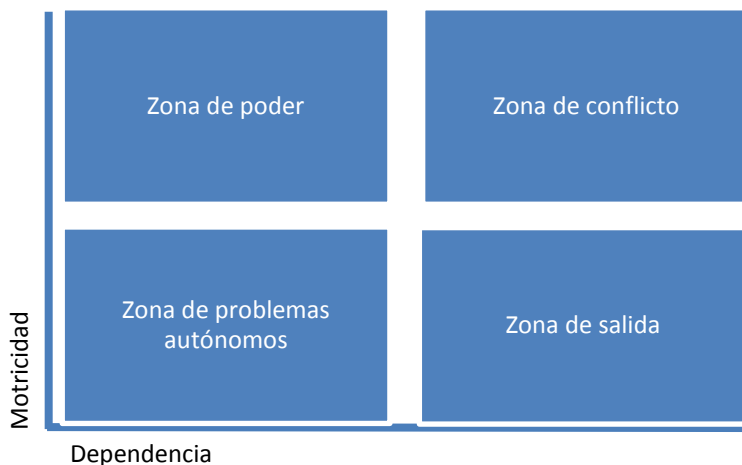
En la primera fila VA la cifra 1 de la primera y tercera columna, indica que existe un camino de longitud 2 para pasar de VA a VC y la cifra 2 de la segunda fila VB y primera columna, señala que existen 2 caminos de longitud 2 para pasar de VB a VA¹³.

¹³ La elevación de la matriz a potencias 2,3... n, se realiza hasta que el rango de dicha matriz elevada se haga constante, o lo que es lo

C Relaciones potenciales se obtienen dando el valor uno a las relaciones potenciales y el 0 a las relaciones de influencia real o nula¹⁴.

Gráfica 10. Análisis estructural: motricidad y dependencia

159



Fuente: Elaboración propia

De igual forma se calcula los índices de motricidad, dependencia y porcentajes de las relaciones de dependencia directa e indirecta, y se representan en un plano de motricidad y dependencia potenciales.

D Selección de las variables claves. Para escoger las variables claves se seleccionan todas las que pertenezcan a las zonas de poder y de conflicto y todas aquellas que están comprendidas en la zona de salida de menor dependencia y

mismo que indicar que hasta que los vectores que conforman la matriz sean linealmente independientes. Una vez calculado el rango constante, se toma a su matriz correspondiente como la definitiva y con los valores de sus elementos se calculan nuevos índices de motricidad, dependencia y sus correspondientes porcentajes. Seguidamente, estos valores son representados en un diagrama de motricidad y dependencia, para mostrar sus relaciones indirectas.

¹⁴ Zona de poder, con alta motricidad y baja dependencia; zona de problemas autónomos, con baja motricidad y baja dependencia; zona de conflicto, con alta motricidad y alta dependencia, y zona de salida, con baja motricidad y alta dependencia.

mayor motricidad, en los gráficos de motricidad y dependencia.

160

Tras establecer los códigos de la matriz de análisis de las relaciones directas con el crimen (M) y los que sufren el crimen (D) y su representación de la motricidad y dependencia directa, quedan muy evidente los resultados, por lo que no es necesario en esta ocasión explicar las consecuencias de las relaciones indirectas del crimen organizado.

4.1.2 Análisis del juego de actores, método MACTOR

En la cuarta etapa de la metodología de los escenarios, se realiza un análisis del juego de actores, con la aplicación del método MACTOR (Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones)¹⁵. El método de análisis de juego de los actores o MACTOR, consiste en un método de actores, objetivos y relaciones de fuerza, con el que se logra establecer las influencias de fuerza que se producen entre los actores, para estimar las convergencia y divergencias que se crean en relación a determinados retos y objetivos asociados al estudio de prospectiva, o como indica Godet sirve para “valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados” (Godet y Durance, 2007: 69). El objetivo principal de aplicarse este método MACTOR es de facilitar en lo posible a un actor una “ayuda” (o conocimientos necesarios, FC) para la decisión de la puesta en marcha de una política de alianzas y de conflictos para alcanzar su meta. En particular, en el juego de actores,

la confrontación de sus proyectos, el examen de sus valoraciones de fuerzas (experiencias y medios de acción) son esenciales a la hora de evaluar los retos estratégicos y las cuestiones clave para el futuro (resultados y consecuencias de los conflictos previsibles) (Astigarraga, [2003]: 77).

Después de la realización del análisis estructural con el que se puede apreciar las variables clave que condicionan el futuro de un sistema determinado, se identifica aquellos actores que ejercen una influencia y controlan directa o indirectamente

¹⁵ Astigarraga establece una lista de ventajas y límites del método MACTOR (Astigarraga, [2003]: 85-86).

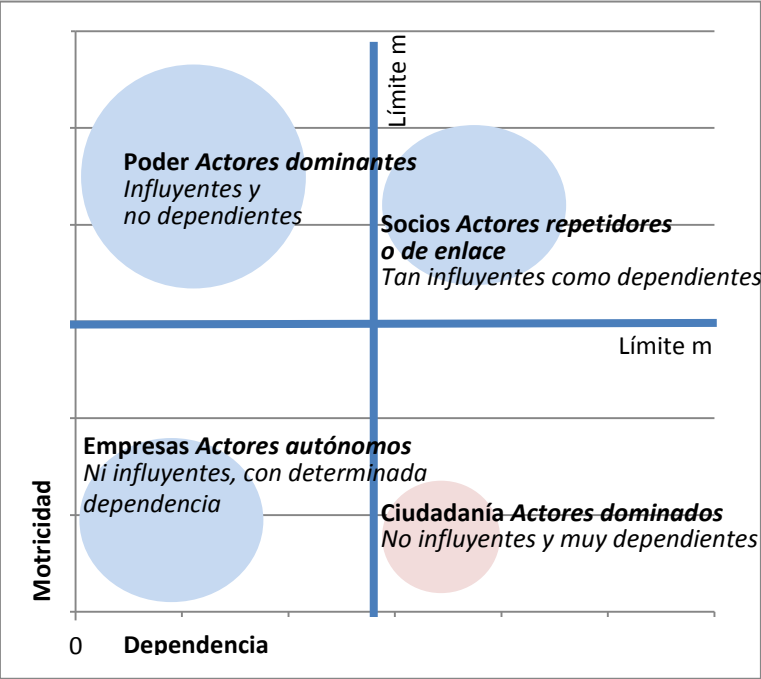
las variables estudiadas. De forma paralela, se localiza los principales objetivos vinculados a las variables clave de los susodichos actores. Posteriormente, tras concretar los actores como los objetivos, se procede a completar el cuadro de relaciones entre actores, por una parte, con el que se puede calibrar la posición de fuerza de cada uno de los actores en el sistema y, por otro, se vincula a los actores con los objetivos, a favor o en contra de ellos, para constatar las posibles alianzas o conflictos que pueden darse entre todos los actores.

161

Entre la multitud de actores que existen en la actualidad Fernández-Carrión considera a los siguientes en el presente trabajo de prospectiva: el poder (apartado del Estado-nación y organismos de poder mundial: ONU, etc.), organizaciones secretas mundiales (aparatos paraestatales o poderes fácticos globales), empresas (del sector primario, secundario y terciario) y ciudadanía (local, nacional, global y cibersociedad); estos actores pueden pertenecer o constituir una subclase política: poder ejecutivo, legislativo, judicial y “vigilancia” (FC); económico y operacional: socios propietarios, socios estratégicos, proveedores de recursos, etc.; organizacionales: consejo de administración, gerencia, empleados, etc., policial: policías, militares, etc., y ciudadanía: partidaria y contraria al crimen organizado.

Gráfica 11. Análisis estructural: motricidad y dependencia o plano de influencia/motricidad y dependencia entre actores

162



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12. Manifestación de variables ocultas



Fuente: Elaboración propia a partir de Godet y Durance, 2007: 65.

Nota: Se ha modificado el ejemplo sobre la energía nuclear propuesto por Godet y Durance por el del crimen organizado.

Con la aplicación de una visión prospectiva, el futuro no está totalmente determinado, pues coexisten las tendencias probabilísticas del pasado, y en particular las posibles opciones que toman las acciones de los actores del sistema, en sus alianzas y conflictos para realizar sus proyectos para alcanzar sus objetivos. El método de análisis del juego de actores, lo desarrolla en siete fases Godet y Durance (2007: 69-72), en cinco fases Astigarraga ([2003]: 80-85) y en tres etapas Cely (1999: 31-33), se ha tenido como base la propuesta de Cely, que se han confrontado con la de Godet y Durance y Astigarraga:

1 Fase/etapa. En esta primera etapa –según Cely- se analiza el comportamiento de los diferentes actores sociales frente a las variables claves que se obtuvieron del análisis estructural, o dicho de otra forma “identificar los actores que controlan o influyen sobre las variables clave del análisis estructural” (Astigarraga, [2003]: fase 1), se representa a través de un cuadro en el que se presenta los objetivos o conductas y los mecanismos de acción de cada actor, reflejados en los

proyectos¹⁶, anhelos y temores que dichos actores tienen con respecto a cada variable. En esta fase o etapa se posibilita conocer o identificar aquellos actores que pueden tener algún tipo de influencia sobre el desarrollo futuro del sistema. Mientras que para Godet y Durance esta primera fase consistiría en “Construir el cuadro estrategias de los actores” (fase 1); cuadro en el que se representan a los actores que controlan las variables clave obtenidas como resultado del análisis estructural, con el fin de que “el juego de estos actores ‘motores’ es lo que explica la evolución de las variables controladas”. La información sobre los actores se coloca de la siguiente forma:

- Por una parte se elabora una carta de identidad de cada actor: sus finalidades, objetivos, proyectos en desarrollo y en proceso (preferencias), motivaciones, obligaciones y medios de acción internos (coherencia) y comportamiento estratégico pasado (actitud).
- Por otra se analiza los medios de acción que dispone cada actor sobre los otros para lograr ultimar sus proyectos (Godet y Durance, 2007: 69).

Cuadro 8. Comportamiento (conflicto, alianza, acatamiento, miedo=padecimiento) de los diferentes actores frente a las variables claves del análisis estructural sobre el crimen organizado, a partir de **criterios de ponderación**

ACTORES	VARIABLES CLAVES para el desarrollo del crimen organizado					
	Leyes	Justicia	A.Estado	O.Delinc.	CC	CNC
Gobernantes	x	Al.	Al.	Al.	Al.	Co.
Aparato del Estado	Al.	Al.	x	Al.	Al.	Co.
Empresarios	Ac.	Ac.	Al.	Al.	Al.	Al.
Narcotraficantes y delincuentes	Al.	Al.	Al.	Al.	Al.	Co.
Intelectuales	Ac.	Ac.	Al.	Co.	Al.	Co.
Ciudadanos a favor del crimen	Ac.	Ac.	Al.	Al.	Al.	Co.

¹⁶ Según Cely se debe entender por proyecto la “determinación más concreta y precisa de la acción del hombre, involucra planes de acción y actividades específicas” (Cely, 1999: 31).

Ciudadanos contrarios al crimen Ac. Ac. Mi. Mi. Mi. Al.

Fuente: Elaboración propia

A. Estado = Aparato de Estado, O.Delinc. = organizaciones delin-
cuente, CC = ciudadanos a favor del crimen y CNC =ciudadanos
contrarios al crimen

Al. = alianza, Ac. = acatamiento, Mi. = miedo, Co. = conflicto

165

En el cuadro 8 se aprecia que los actores: gobernantes, aparato del Estado y narcotraficantes-delinquentes actúan de igual forma con respecto a las variables claves del desarrollo del crimen, con alianzas entre ellos y conflicto únicamente con los ciudadanos contrarios al crimen organizado; mientras que los empresarios e intelectuales, muestran un comportamiento más variado; los ciudadanos contrarios al crimen sienten miedo ante los aparatos del Estado, organizaciones criminales estatales y paraestatales, delinquentes comunes y ciudadanos favorables de la delincuencia, y ante la ley y la justicia se produce acatamiento pero de forma creciente la población tienen igualmente miedo.

La primera fase para Fernández-Carrión (como se aprecia en el cuadro 22) coincide con la propuesta de Godet y Durance (2007: fase 1), al proponer el primero “construir el cuadro de actores, objetivos y estrategias) (fase1).

2 Fase/etapa. En esta segunda etapa se estudia la posición que ocupa cada uno de los actores con respecto a las conductas de los demás, con relación a una misma variable (Cely, 1999); para ello se emplea una matriz de actores x objetivos (MAO, Matriz de actores multiplicada por objetivos). Estos objetivos corresponden a las conductas de cada uno de los actores que fueron identificadas en la primera parte. La posición que muestra cada actor, frente a una conducta u objetivo de otro, pueda ser calificada como favorable, neutra o desfavorable, de acuerdo con la escala que se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 9. Código de la matriz de actores por objetivos

Posición	Código
Favorable	1
Neutra	0
Desfavorable	-1

Fuente: Elaboración propia a partir de Mojica Sastoque¹⁷, 1994

Cuadro 10. Código de la matriz de actores por objetivos

ACTORES	VARIABLES CLAVES para el desarrollo del crimen organizado					
	Leyes	Justicia	A. Estado	O. Delinc.	CC	CNC
Gobernantes	x	1	1	1	1	-1
Aparato del Estado	1	1	x	1	1	-1
Empresarios	0	0	1	1	1	1
Narcotraficantes y delincuentes	1	1	1	1	1	-1
Intelectuales	0	0	1	-1	1	-1
Ciudadanos a favor del crimen	0	0	1	1	1	-1
Ciudadanos contrarios al crimen	0	0	-1	-1	-1	1

Fuente: Elaboración propia

A. Estado = Aparato de Estado, O. Delinc. = organizaciones delincuencia, CC = ciudadanos a favor del crimen y CNC = ciudadanos contrarios al crimen

La influencia de los actores del sistema es diferente; algunos cuentan con gran incidencia y otros son muy dependientes de los anteriores. El objetivo de esta fase o etapa es apreciar el grado de influencia de cada uno de los actores y jerarquizarlos de acuerdo al grado que muestra de dependencia. En la práctica consiste en conocer si un actor Ax influye sobre otro actor Az y de ponderar el grado en que le determina:

Cuadro 11. Grado de influencia de un actor Ax sobre otro Az

4	Ax puede cuestionar la existencia de Az
3	Ax puede cuestionar las misiones de Az
2	Ax puede cuestionar los proyectos de Az
1	Ax puede cuestionar, de forma limitada –en algún momento o en algún supuesto- la operativa de Az
0	Ax no tiene ninguna influencia sobre Az

Fuente: Elaboración propia a partir de Astigarraga, 2003: 81.

¹⁷ Previo a la publicación de la *Cartilla: Taller de prospectiva*, elabora el trabajo teórico sobre *La prospectiva*, en 1992.

En esta etapa o fase se determina el número e intensidad de las alianzas y conflictos entre los actores relacionados a los objetivos. Al multiplicar la matriz MAO por su traspuesta (matriz de objetivos multiplicada por los actores) se obtiene la matriz MAA (Matriz de actores por actores), que da como resultado el número de objetivos sobre los cuales un conjunto (dos) de actores se muestran en alianza o en conflicto. En cuadro de la matriz MAA los números ubicados en las casillas internas indican la cantidad de relaciones de alianza (con signo positivo) o conflicto (con signo negativo) que existen entre cada dos actores.

Para el cálculo de los niveles jerárquicos se utiliza una matriz de posiciones valoradas (2MAO), con el empleo de los siguientes códigos:

Cuadro 12. Código de la matriz de jerarquización (o posiciones valoradas)

Posición	Código
Posición muy favorable	3
Posición medianamente favorable	2
Posición favorable	1
Posición muy desfavorable	-3
Posición medianamente desfavorable	-2
Posición desfavorable	-1
Posición neutra	0

Fuente: Elaboración propia a partir de Mojica Sastoqué, 1994.

Cuadro 13. Código de la matriz de actores por objetivos

ACTORES	VARIABLES CLAVES para el desarrollo del crimen organizado					
	Leyes	Justicia	A.Estado	O.Delinc	CC	CNC
Gobernantes	x	3	3	2	3	-2
Aparato del Estado	3	3	x	2	2	-2
Empresarios	0	0	2	1	1	1
Narcotraficantes y delincuentes	1	1	3	3	2	-3
Intelectuales	0	0	3	-1	1	-1
Ciudadanos a favor del crimen	0	0	1	3	3	-1
Ciudadanos contrarios al crimen	0	0	-1	-3	-2	3

Fuente: Elaboración propia

A. Estado = Aparato de Estado, O.Delinc. = organizaciones delincuente, CC = ciudadanos a favor del crimen y CNC = ciudadanos contrarios al crimen

168 Mientras que como segunda fase Godet y Durance propone “identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados” (2007: fase 2) y Astigarraga “identificar [exclusivamente] los objetivos estratégicos” ([2003]: fase 2). Para Astigarraga la identificación de los objetivos estratégicos consiste en constatar que dentro de la relación de las variables clave del sistema los actores intentan establecer proyectos u objetivos múltiples. El objetivo de esta fase o etapa es obtener un listado de los objetivos que pretenden los actores con relación a las variables o factores clave identificados en el análisis estructural. Godet y Durance considera en esta fase enfrentar a los actores, en función de sus finalidades, proyectos y medios de acción asociados a ellos, lo que posibilita apreciar un cierto número de retos estratégicos sobre los que los actores tienen objetivos convergentes o divergentes (Godet y Durance, 2007: 69).

Cuadro 14. Código de la matriz de identificación de los objetivos estratégicos

ACTORES	VARIABLES CLAVES para el desarrollo del crimen organizado					
	Leyes	Justicia	A.Estado	O.Delinc.	CC	CNC
Gobernantes	C OE	COE	COE	COE	COE	COE
Aparato del Estado	COE	COE	COE	COE	COE	COE
Empresarios	D	D	D	cCO	cCO	cCO
Narcotraficantes y delincuentes	CO	CO	CO	CO	CO	CO
Intelectuales	D	D	D	cCO	cCO	cCO
Ciudadanos a favor del crimen	pCO	pCO	pCO	pCO	pCO	pCO
Ciudadanos contrarios al crimen	D	D	D	cCO	cCO	cCO

Fuente: Elaboración propia
A. Estado = Aparato de Estado, O.Delinc. = organizaciones delincuente, CC = ciudadanos a favor del crimen y CNC = ciudadanos contrarios al crimen

En este cuadro 14, se ha puesto por un lado a los actores gestores, desarrolladores y partícipes del crimen organizado común, estatal y paraestatal y por otro lado los ciudadanos contrarios al crimen organizado, intelectuales y empresarios, aunque estos dos últimos sería necesario aplicar una encuesta anónima para conocer verdaderamente su inclinación personal sobre este tema.

La segunda fase para Fernández-Carrión es similar a la realizada por Godet y Durance (2007: fase 2) y Astigarraga al proponer primero “identificar los objetivos estratégicos y las posibles alianzas y procesos a seguir” ([2003]: fase 2).

3 Fase/etapa. En esta tercera fase se analiza las relaciones de poder entre los actores, dependiendo de esta capacidad se podrá apreciar el grado de resolución de conflictos y fomento de alianzas (Cely, 1999). Mientras que Astigarraga alude a “evaluar las influencias directas entre los actores” ([2003]: fase 3), para ello establece “conocer el posicionamiento de los actores respecto a los objetivos” ([2003]: fase 4), pues una vez completado el cuadro de influencia entre actores y establecida la lista de los objetivos estratégicos, se pasa a describir la actitud actual de cada uno de los actores respecto a cada objetivo, esto último desde el criterio de favorable, opuesto, neutro e indiferente, al mismo tiempo se establecería el grado de prioridad del objetivo para dichos actores:

Cuadro 15. Posicionamiento de los actores y grado de prioridad respecto a los objetivos

De forma genérica (el objetivo respecto al actor)	
+	+1, el actor es favorable al objetivo
-	-1, el actor es contrario al objetivo
0	El actor es neutro con relación al objetivo
De forma específica (el actor respecto al objetivo)	
4	El objetivo cuestiona la existencia del actor, o el objetivo es imprescindible para la existencia del actor
3	El objetivo cuestiona el cumplimiento de las misiones del actor, o es imprescindible a sus misiones
2	El objetivo cuestiona el éxito de los proyectos del actor o es imprescindible para puesta en marcha de estos proyectos
1	El objetivo cuestiona –de forma limitada en el tiempo y espacio- los procesos operativos (gestión, etc.) del actor o es imprescindible para que se produzcan estos procesos productivos

0 El objetivo tiene poca o ninguna incidencia sobre el actor

Fuente: Elaboración propia a partir de Astigarraga, [2003]: 83.

170

Cuadro 16. Posicionamiento de los actores y grado de prioridad respecto a los objetivos

ACTORES	VARIABLES CLAVES para el desarrollo del crimen organizado Objetivo el crimen organizado					
	Leyes	Justicia	A.Estado	O.Delinc.	CC	CNC
	OA/AO					
Gobernantes	+1/3	+1/3	+1/3	+1/3	+1/3	-1/2
Aparato del Estado	+1/3	+1/3	+1/3	+1/3	+1/3	-1/2
Empresarios	0/1	0/1	0/1	-1/1	-1/1	+1/1
Narcotraficantes y delincuentes	+1/3	+1/3	+1/3	+1/3	+1/3	-1/2
Intelectuales	0/1	0/1	0/1	-1/1	-1/1	+1/1
Ciudadanos a favor del crimen	+1/3	+1/3	+1/3	+1/3	+1/3	-1/2
Ciudadanos contrarios al crimen	0/1	0/1	0/1	-1/1	-1/1	+1/1

Fuente: Elaboración propia

A. Estado = Aparato de Estado, O.Delinc. = organizaciones delincuente, CC = ciudadanos a favor del crimen y CNC = ciudadanos contrarios al crimen

Para el cálculo de este tipo de relaciones de poder, se aplica MAD (Matriz de los medios de acción directa) y MAI (Matriz de los medios de acción indirecta).

Cuadro 17. Código de la matriz de los medios de acción directa

Tipos de influencias	Código
Influencia fuerte	3
Influencia moderada	2
Influencia débil	1
Sin influencia	0

Fuente: Elaboración propia a partir de Mojica Sastoqué, 1994.

Cuadro 18. Código de la matriz de los medios de acción directa

ACTORES	VARIABLES CLAVES para el desarrollo del crimen organizado					
	Leyes	Justicia	A.Estado	O.Delinc.	CC	CNC
Gobernantes	x	0	1	2	0	0
Aparato del Estado	3	0	x	2	0	0
Empresarios	3	2	3	1	1	0
Narcotraficantes y delincuentes	2	1	1	3	0	0
Intelectuales	3	3	3	1	1	0
Ciudadanos a favor del crimen	2	2	2	3	0	0
Ciudadanos contrarios al crimen	3	3	3	3	0	3

Fuente: Elaboración propia

A. Estado = Aparato de Estado, O.Delinc. = organizaciones delin-
cuentes, CC = ciudadanos a favor del crimen y CNC = ciudadanos
contrarios al crimen

Cuadro 19. Código de la matriz de los medios de acción indirecta

Tipos de influencias	Códigos
Influencia fuerte a través de un segundo	3
Influencia moderada a través de un segun- do	2
Influencia débil a través de un segundo (o tercero)	1
Sin influencia	0

Fuente: Elaboración propia a partir de Mojica Sastoqué, 1994.

Cuadro 20. Código de la matriz de los medios de acción directa

ACTORES	VARIABLES CLAVES para el desarrollo del crimen orga- nizado					
	Leyes	Justicia	A.Estado	O.Delinc.	CC	CNC
Gobernantes	0	0	0	0	0	0
Aparato del Estado	0	0	0	0	0	0
Empresarios	3	3	3	1	1	0
Narcotraficantes y delincuentes	1	1	1	3	1	0
Intelectuales	3	3	3	1	1	0
Ciudadanos a favor del crimen	2	2	2	3	1	0
Ciudadanos contrarios al crimen	3	3	3	3	1	3

Fuente: Elaboración propia

A. Estado = Aparato de Estado, O.Delinc. = organizaciones delin-
cuente, CC = ciudadanos a favor del crimen y CNC = ciudadanos
contrarios al crimen

172

La suma de las columnas corresponde a la influencia global y el porcentaje de las filas equivale a la dependencia global de cada actor; pero no siempre las influencias se produce de forma directa, sino indirecta, por ello también es necesario calcular el MAI. Además de hallar el grado de influencia de un actor con respecto a otro es importante calcular la relación de poder con los objetivos, pues un actor influyente logra que sus objetivos predominen sobre el de los demás.

Para el cálculo de grado de relación de poder de un actor con respecto a los objetivos, se establece un coeficiente de poder (r_i) para cada actor. El cálculo de este coeficiente r_i debe considerar la medida de la motricidad indirecta en la matriz (MAI) y ponderarla con una función inversa de la dependencia, de forma que

$$r_i = \frac{M_i}{\sum M_i} \times \frac{M_i}{M_i \times D_i}$$

donde

M_i es igual a la motricidad indirecta del actor

D_i es equivalente a la dependencia indirecta del actor

De forma, que si un actor con mayor grado de dependencia pero igual nivel de motricidad, su coeficiente r_i será menor que el del otro actor. Para normalizar los coeficientes r_i por su media, r_{iM} , se aplica la siguiente formulación matemática:

$$R_i = \frac{r_i}{r_{iM}}$$

La suma de los coeficientes R_i debe resultar igual al número de actores que se consideran en el estudio prospectivo; de forma que si el poder estuviese repartido equitativamente entre todos los actores, su coeficiente R_i resultante sería igual a uno.

Para el cálculo de la matriz ponderada de las posiciones valoradas (3MAO), se obtiene de la multiplicación de las filas de la

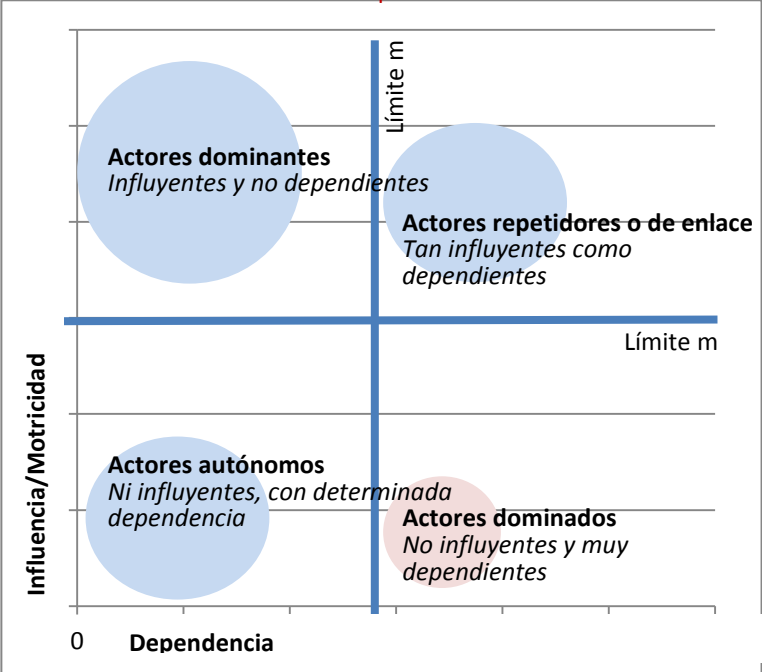
matriz de las posiciones valoradas (2MAO) por los coeficientes de poder R_i correspondientes.

Al tratarse de cálculos aproximativos, ya que es muy difícil ponderar los valores exactos de las relaciones de poder con relación al desarrollo del crimen organizado a nivel nacional en México e internacional en todo el mundo; por una parte, porque se necesitaría elaborar una encuesta anónima realizada de puerta en puerta, lo que conllevaría un doble problema en México podría contarle la vida de los encuestadores porque toda actividad política está estrechamente vigilada por el gobierno federal y los gobernadores y la entendería como un desestabilizador del “orden político establecido” o podrían confundirlos por periodistas que están condenados a muerte por el mero hecho de serlos (a excepción de los miembros del “partido”) y si se realiza vía internet, como está “intervenida” la red a nivel nacional e internacional cambiaría las preguntas o las respuestas y los resultados o la bloquearían; y por otra parte, en México los ciudadanos en público “piensan una cosa y en privado otra”, es decir, lo que pudieran contestar está manipulado por el miedo al poder.

173

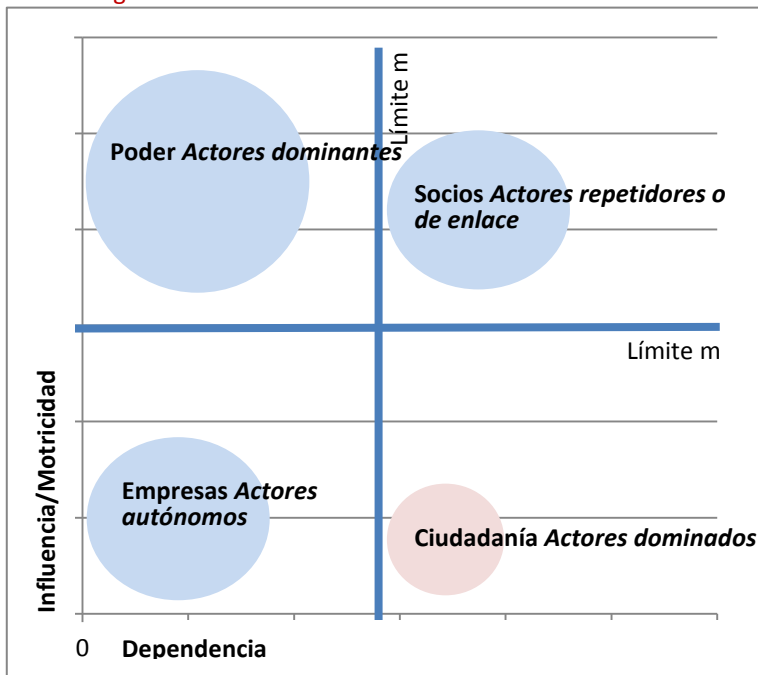
Esta tercera fase propuesta por Astigarraga y Cely coincide con la quinta fase ideada por Godet y Durance, al señalar este último que esta etapa consiste en “evaluar las relaciones de fuerza de los actores” (2007: fase 5), para lo cual se elabora una matriz de influencias directas entre actores, a partir de un cuadro estratégico de actores, valorando los medios de acción de cada uno de ellos. Al mismo tiempo se calcula las relaciones de fuerza con el programa MACTOR, ateniendo al grado de fidelidad de los medios de acción directos e indirectos (a través de un tercero). Posteriormente, se construye un plano de influencia-dependencia entre los actores. El análisis de las relaciones de fuerza de los actores antepone las fuerzas y las debilidades de cada uno de estos actores analizados, sus posibilidades de contrarrestarlos, alianzas contra un tercero, etc.

Gráfico 13. Plano de influencia-dependencia de actores



Fuente: Elaboración propia a partir de Godet y Durance, 2007: 71.

Gráfico 14. Plano de influencia-dependencia de actores, en torno al crimen organizado



175

Fuente: Elaboración propia.

En cambio, la tercera fase o etapa Godet y Durance (2007) se refiere a la función de “situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos (matriz de posiciones)”, para lo cual se representa matricialmente los actores y objetivos, y en particular se relaciona la actitud actual de cada actor con respecto a cada objetivo indicando su acuerdo (+1), su desacuerdo (-1) o su neutralidad (0), que coincide con la cuarta fase de Astigarraga en la que pretende “conocer el posicionamiento de los actores respecto a los objetivos” ([2003]: fase 4), como se ha expuesto anteriormente. Esta tercera fase ideada por Fernández-Carrión es similar a las propuestas por Godet y Durance (2007: fase 3) y Astigarraga ([2003]: fase 4), con la proposición por parte del primero de “establecer el posicionamiento de los actores respecto a los objetivos

4 Fase. La cuarta fase para Godet y Durance consiste en

“jerarquizar para cada actor sus prioridades de objetivos (matriz de posiciones evaluadas)” (2007: fase 4). En las anteriores fases se ha relacionado la convergencia y divergencias de los objetivos entre actores; en cambio, en esta fase se introduce la jerarquización de los objetivos para cada actor, para lograr obtener la intensidad del posicionamiento de cada actor con la ayuda de una escala específica. La cuarta fase propuesta por Fernández-Carrión coincide con la idea por Godet y Durance, con el título para el primero de “jerarquizar las prioridades de objetivos para cada actor” (2007: fase 4).

5 Fase. La quinta fase de Godet y Durance (2007) es coincidente con la tercera de Astigarraga ([2003]) e igualmente la tercera Cely (1999, por lo que se indicó anteriormente, al aludir a la tercera etapa o fase) y la quinta igualmente de Fernández-Carrión con el título de “diferenciar el grado de influencia y dependencia de los actores en el sistema”.

6 Fase. En particular la sexta etapa para Godet y Durance (2007) se trata de “integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencia y de divergencia entre actores” (el mismo título propuesto por Fernández-Carrión para su sexta fase), algunos actores cuenta con mayor influencia que otros en la relación de fuerza global, por tanto implícitamente cuenta con un mayor peso específico sobre los objetivos que le interesan o se propone llevar a cabo. En esta fase se pretende integrar la relación de fuerza de cada actor con la intensidad o influencia de su posicionamiento en relación a los objetivos establecidos. Al final se logran nuevos gráficos de convergencia y divergencia posibles entre todos los actores analizados. La comparación entre los diferentes gráficos posibilita constatar la deformación de alianzas y conflictos potenciales observados tras la jerarquización de objetivos y las relaciones de fuerza habida entre los distintos actores. Esta fase coincide con la quinta que propone Astigarraga “conocer el grado de convergencia y de divergencia entre los actores” ([2003]: fase 5), pues cada actor puede verse influenciado o condicionado al conflicto o a la alianza con otros para alcanzar su objetivo. Si se conoce en profundidad los retos estratégicos descubiertos en múltiples lugares y situaciones, en los cuales los actores se muestran con alianza, en conflicto o neutros con otros actores dentro del sistema, posibilita poder determinar la posible política de alianzas o conflicto para cada

uno de los actores con respecto a otros y al sistema. Como indica Astigarraga

las posibilidades de evolución de las relaciones entre actores, ligadas o no al juego de estos actores, condicionan el futuro del sistema y los futuros posibles- Antes de retener las hipótesis y construir los escenarios es preciso plantearse un cierto número de cuestiones-clave (Astigarraga, [2003]: 84).

177

En estas circunstancias es clave elaborar una lista de factores que pueden afectar a las relaciones entre actores, como pueden ser el surgimiento o desaparición de algún actor en particular; el cambio de rol dentro del sistema, así como la influencia de variables clave no controladas antes, durante o después del conflicto y alianza, pues este conjunto de “factores conduce a la detección de los atisbos de cambio en las relaciones de fuerza entre los actores; ello permite localizar las reglas de juego posibles en el futuro” (Astigarraga, [2003]: 84), así como el proceso a seguir entre el presente y ese supuesto futuro (FC).

7 Fase. La séptima fase para Godet y Durance (2007) se caracteriza por “formular las recomendaciones estratégicas y las preguntas claves del futuro”, a través del juego de alianzas y conflictos potenciales entre los actores analizados que muestra el método MACTOR, contribuyendo a la formulación de preguntas clave de la prospectiva y de recomendaciones estratégicas. Con este método se logra apreciar las posibilidades de evolución de relaciones específicas entre los actores, el surgimiento o desaparición de actores, cambios de funciones que mantenían algunos actores hasta un momento dado, etc. Para Fernández-Carrión la séptima fase está protagonizada por la formulación de las estrategias generales para el futuro.

8 Fase. La octava fase -según Fernández-Carrión- consistiría en “establecer los pasos de la estrategia a seguir, a corto, medio y largo plazo para lograr el objetivo establecido” (FC, fase 8).

Cuadro 21. Método de análisis de juego de actores

GODET	ASTIGARRAGA	CELY	FERNÁNDEZ-CARRIÓN
Construir el cuadro de 'estrategias de los actores'(1)			Construir el cuadro de actores, objetivos y estrategias (1)
	Identificar los actores que controlan o influyen sobre las variables clave del análisis estructural (1)	Analizar el comportamiento de los diferentes actores sociales frente a las variables clave (1)	
		Analizar la posición que asume cada uno de los actores, frente a la conducta de los demás (2)	
Identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados (2)	Identificar los objetivos estratégicos (2)		Identificar los objetivos estratégicos y las posibles alianzas y procesos a seguir (2)
Situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos (3)	Conocer el posicionamiento de los actores respecto a los objetivos (4)		Establecer el posicionamiento de los actores respecto a los objetivos (3)

GODET	ASTIGARRAGA	CELY	FERNÁNDEZ-CARRIÓN
Jerarquizar para cada actor sus prioridades de objetivos (4)			Jerarquizar las prioridades de objetivos para cada actor (4)
Evaluar las relaciones de fuerza de los actores (5)	Evaluar las influencias directas entre los actores (3)	Analizar las relaciones de poder entre los actores (3)	Diferenciar el grado de influencia y dependencia de los actores en el sistema (5)
Integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores (6)	Conocer el grado de convergencia y de divergencia entre los actores (5)		Integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores (6)
Formular las recomendaciones estratégicas y las preguntas clave del futuro (7)			Formular las estrategias generales para el futuro (7)
			Establecer los pasos de la estrategia a seguir, a corto, medio y largo plazo para lograr el objetivo establecido (8)

Fuente: Elaboración propia a partir de Godet y Durance, 2007: 69-72; Astigarraga, [2003]: 54-58 y Cely, 1999: 27-33.

4.1.3 Elaboración de escenarios¹⁸

Como quinta etapa se elabora los escenarios, para ello en primer lugar se escoge el tipo de escenario: escenario real, crítico y futuro, y dentro de este último el posible y el deseable. Seguidamente, se transforma las variables clave en hipótesis (que se denominan preguntas anexas), redactadas de forma que faciliten la medición de las respectivas variables en cuanto a su comportamiento presente y pronóstico de futuro.

El término escenario alude a un conjunto constituido por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación de origen a otra situación de futuro. Según Postmaa y Liebl un escenario puede ser definido como una descripción acerca de cómo podría resultar el futuro, básicamente están entre el mundo de los hechos y el mundo de las percepciones. Asimismo, los escenarios son un camino para visualizar el futuro, usando y combinando varias imágenes (Postmaa y Liebl, 2005) Los escenarios se podría decir que son extensiones futuras de las realidades presentes. En este sentido Godet (1993) señala que el futuro es múltiple, pues existen varios futuros posibles y el proceso a seguir hacia uno u otro no es obligatoriamente único; asimismo, los eventos como las hipótesis o las situaciones pueden o no suceder como se han previsto o tal como suceden en realidad (FC)¹⁹.

Los elementos básicos de los escenarios –según Boaventura y Fischmann, son

- 1 Las tendencias, consisten en el cambio continuo y creciente de determinado aspecto sobre un determinado período de tiempo.
- 2 Las incertidumbres, constituidas por aquellos eventos en que las variables son conocidas, pero no su probabilidad.

¹⁸ Sobre la construcción de escenarios han trabajado Ricard y Borch (2012), Piirainen y Lindqvist (2010), Boaventura y Fischmann (2008), Banuls y Salmeron (2007), Dortmans y Eiffe (2004)... y Sapio (1995).

¹⁹ Aspectos estos importantes para la comprensión de los escenarios estudiados, entre otros, por Salmeron, Vidal y Mena (2012).

- 3 Las relaciones entre tendencias e incertidumbres que gobiernan el ambiente presente y condicionan el futuro.
4 La imagen del futuro (Boaventura y Fischmann, 2008).

Gráfico 15. Procesos genéricos para la elaboración de escenarios

ESTRUCTURACIÓN INDUCTIVA	Determinación (participativa) ▼ EVENTOS: Predeterminados e Incertidumbre ▼ Agrupar y generar conexiones lógicas o flechas causales (retazos) ▼ Generación de escenarios a partir de los retazos
ESTRUCTURACIÓN DEDUCTIVA	Definir los datos ▼ VARIABLES RELEVANTES (jerarquía e independencia) ▼ Expresar las variables en extremos (polarización) ▼ Crear relaciones causales y/o combinaciones Generar escenarios
ESTRUCTURACIÓN INCREMENTAL	Futuro oficial ▼ Identificar los defectos del futuro oficial ▼ Desarrollar escenarios que cuestionen el futuro oficial
ESTRUCTURACIÓN ALTERNATIVA	Futuro alternativo (a la oficialidad) ▼ Establecer las peculiaridades identitarias del escenario alternativo (A) ▼ Desarrollar escenarios múltiples complementarios y alternativos al seleccionado previamente (A)

Fuente: Elaboración propia a partir de León Ardón, [2012], 17 (Estructuración inductiva, deductiva e incremental) y Fernández-Carrión (estructuración alternativa)

Se ha seleccionado el escenario crítico, que corresponde al

espacio donde se desarrolla un conflicto de intereses entre una parte de la población y el resto de actores, y dentro del tipo de escenario futuro se toma en consideración el posible, que en este caso es distinto al deseable por parte de la población que está en contra del crimen organizado, que son los actores fundamentales para el cambio político global de futuro.

Transformando las variables claves que es el poder, la organización y el desarrollo criminal a gran escala, nos daría pie a la elaboración de la hipótesis principal –que como se ha indicado anteriormente- sería la siguiente interrogante ¿En la actual situación de crimen político-criminal como podrían organizarse los ciudadanos contrarios al crimen a gran escala para cambiar el rumbo de la historia política-criminal global? Esta hipótesis podría ir acompañada de otras dos hipótesis específicas como podrían ser ¿Hasta qué grado de crimen pueden alcanzar las políticas nacionales y global para que la ciudadanía contraria al crimen inicien el cambio total y global?, y por último ¿Cómo podría ser posible que renegaran del crimen algunos políticos y ciudadanos implicados en el crimen, y que tuvieran con algún ápice de moral?

Normalmente los dos métodos más utilizados para la elaboración de escenarios, son el método Delphi (Godet, 1993: 194) y el método de impactos cruzados (SMIC); el primero de ellos, permite recoger la probabilidad de ocurrencia de una hipótesis sin aludir a las demás (por ello se puede referir a Delphi de pasado, actual y de futuro, así como Delphi social, político, etc.), mientras que el segundo, calcula la probabilidad de una hipótesis teniendo en consideración la relación que tiene unos elementos de un sistema con los otros, con lo que posibilita que a partir de probabilidades atribuidas a la hipótesis, obtener una jerarquía de futuros posibles, clasificados por probabilidades decrecientes, para que de esta forma se pueda elegir el futuro correspondiente al escenario más probable, así como los futuros de escenarios posibles y/o deseables (se trata por tanto de escenarios probables, posibles, deseables y en particular al que podría denominarse “escenario apuesta”).

A Método de impacto cruzados (SMIC) se fundamenta en

la evaluación de los cambios que se producen en un conjunto de hipótesis (escenarios), como consecuencia de la aparición de una de ellas; pretende determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos o hechos analizados, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, atendiendo a las interacciones entre las hipótesis y los eventos o hechos. El objetivo de este método es destacar los escenarios más probables y excluir a priori las hipótesis no deseadas. En el SMIC los expertos o exclusivamente el analista de prospectiva (según Fernández-Carrión) deben calificar la probabilidad de las hipótesis, atendiendo a dos opciones:

- a Calificar las probabilidades simples de realización de las hipótesis para un tiempo determinado.
- b Calificar las probabilidades condicionales de realización de las hipótesis: Probabilidad de A si B se realiza y de igual forma de A si B no se realiza.

Ambas formas se establecen de acuerdo a la escala de calificación de la probabilidad de ocurrencia de las hipótesis.

Cuadro 22. Escala de calificación de la probabilidad de ocurrencia de las hipótesis

Significado	Probabilidad
Hipótesis muy probable	0.9
Hipótesis probable	0.7
Hipótesis de dudosa ocurrencia	0.5
Hipótesis improbable	0.2
Hipótesis muy improbable	0

Fuente: Elaboración propia a partir de Mojica Sastoqué, 1994.

Cuadro 23. Escala de calificación de la probabilidad de ocurrencia de las hipótesis sobre el crimen organizado

HIPÓTESIS	SIGNIFICADO	PROBABILIDAD
En la actual situación de crimen-político-criminal se posibilidad hay de organizarse los ciudadanos contrarios al crimen para cambiar el rumbo de la historia política-criminal global	Hipótesis improbable	0.2
Puede darse un grado de crimen que alcance las políticas nacionales y globales para que la ciudadanía contraria al cri-	Hipótesis muy improbable	0

men inicien el cambio total y global		
Sería posible que se regeneraran del crimen los políticos y ciudadanos implicados y activos en el crimen a gran escala	Hipótesis muy improbable	0
El crimen organizado estatal-y para estatal se incrementara en el tiempo su campo de acción e intensidad criminal	Hipótesis muy probable	0.9
Fuente: Elaboración propia		

Puede darse el caso que las probabilidades asignadas a hipótesis interdependientes por parte de los expertos o analistas de prospectivas no coincidan con la opinión general de la ciudadanía, de forma que como indica Cely las probabilidades asignadas, “no cumplen con las restricciones clásicas de la probabilidad” (Cely, 1999: 34). Estas restricciones son las siguientes:

$$0 < P < 1$$

$$P(i/j) \cdot P(j) = P(j/i) \cdot P(i) = P(i, j)$$

$$P(i/j) \cdot P(j) + P(i/j) \cdot P(j) = P(i)$$

El método SMIC20 tiene como objetivo fundamental establecer la corrección de las probabilidades asignadas por los expertos o analista de prospectiva (probabilidades brutas), de manera que los resultados obtenidos sean coherentes o que cumplan con los requisitos establecidos por las restricciones clásicas de las probabilidades.

B Jerarquía de los escenarios. Con el método SMIC se obtiene un listado de probabilidades corregidas (π_1 , π_2 , π_3) para cada uno de los escenarios más probable, que corresponde con la probabilidad corregida máxima π_1 . De esta forma se contará con un listado de probabilidades corregidas para cada uno de los expertos o analista de prospectiva que intervienen en el estudio. Seguidamente se debe efectuar un promedio de estas probabilidades o realizar una ponderación de estos valores con el coeficiente de las relaciones de poder (R1).

20 El software Prob-expert es uno de los más empleados para la aplicación del método SMIC, este software posibilita el cálculo de la probabilidad neta π para cada una de las hipótesis (o eventos, para Cely, 1999).

Al no haberse tratado aun colectivamente ni existe mucha bibliografía sobre el tema planteado de la forma que se efectúa en este estudio, no ha sido posible por ahora establecer un promedio de probabilidades de acuerdo a los criterios de diferentes expertos y analistas de prospectiva, lo que se deja para un estudio posterior.

Si la hipótesis se expresa en términos de objetivos estratégicos del juego de actores, se puede obtener aplicando únicamente el promedio; aunque también se puede tender a escoger una opción por encima por otra atendiendo al criterio de los expertos, en el “que los actores se encuentren equitativamente representados” (Cely, 1999: 34) o al criterio específico del analista de prospectiva (Fernández-Carrión). De esta forma se logra una clasificación ordinal de los posibles escenarios, que permite diferenciar los escenarios realizables (probabilidad de ocurrencia no nula) de los no realizables (probabilidad de ocurrencia nula o muy pequeña). De esta clasificación final de escenarios (promediado o ponderado) se puede seleccionar aquellos cuya probabilidad acumulativa corresponda a 70% o más o en su defecto a más del 55%; este subgrupo de escenarios correspondería al grupo de escenarios más probables (con una probabilidad del 70% o 55% de que se produzca en un futuro). Después, se selecciona un segundo grupo constituido por los que la probabilidad de ocurrencia acumulada sea de 50% a 40%, que corresponden al subgrupo de núcleo tendencial; dentro de este último grupo se debería diferenciar entre el escenario más probable o escenario referencial, mientras que el resto serían los escenarios alternos (estos no deben desatenderse, pues al haberse referenciado en el estudio, existe alguna probabilidad de que se produzcan); aunque como es lógico, los escenarios de más alta probabilidad deben estudiarse en profundidad e individualmente, teniendo en cuenta los mecanismos de evolución identificados en el análisis estructural y los comportamientos adicionales de los actores (Godet, 1993: 168). En todo caso, debe efectuarse un análisis general y global de todos los escenarios posibles para mostrar el proceso de evolución coincidente y el proseguido individualmente. Por último –como indica Cely– si los escenarios más probables no involucran a los escenarios deseados, se puede efectuar una comparación

entre estos dos tipos de escenarios estableciendo sus diferencias en términos de variables y actitudes de los actores, que “permitirá orientar los diferentes planes estratégicos hacia la consecución de los escenarios deseados” (Cely, 1999: 35).

Muy próxima a esta propuesta Astigarraga ([2002]) alude a dos fases para el cálculo de la prospectiva de escenarios SMIC:

1 Fase de formulación de hipótesis y elección de expertos (o estudiosos de prospectiva), a través de análisis estructural en el que se establece cinco o seis hipótesis fundamentales, y el número y selección de expertos (de forma similar que se realiza en el modelo Delphi). Seguidamente se establece una encuesta a expertos, por la que deben evaluar la probabilidad simple de realización de una hipótesis desde una probabilidad de 1 (acontecimiento muy poco probable) a 5 (muy probable), y evaluar bajo forma de probabilidad condicional la realización de una hipótesis en función de todas las demás, señalando de 1 a 5, mientras que 6 se concede a la independencia de hipótesis.

2 Fase de probabilidades de escenarios. En la que se analiza la respuesta de los expertos o analista de prospectiva, para a continuación dar una probabilidad a cada uno de las $2N$ combinaciones posibles de las N hipótesis y por último se termina redactando los escenarios. Donde 1 equivale a que se cumple la hipótesis y 0 si no se cumple.

Ejemplo: Los escenarios lo hacemos corresponder con los actores, al considerar que estos son los determinantes de dichos escenarios, mientras que las variables claves la hacemos equivalentes a los eventos, que a causa de ellos se resuelve el evento a favor de la solución de una sociedad en la que impera el crimen organizado estatal-paraestatal; donde 1 corresponde con que se cumple el evento o hipótesis y 0 cuando no se cumple. Para 6 eventos habría $2^6=64$ escenarios posibles, de los que sólo se indica 7.

Cuadro 24. Probabilidades de los escenarios de acabar con el crimen organizado estatal-paraestatal

ESCENARIOS	EVENTOS					
	Leyes	Justicia	A.Estado	O.Delinc.	CC	CNC
Gobernantes	0	0	0	0	0	0
Aparato del Estado	0	0	0	0	0	0
Empresarios	0	0	0	0	0	1
Narcotraficantes y delincuentes	0	0	0	0	0	0
Intelectuales	0	0	0	0	0	1
Ciudadanos a favor del crimen	0	0	0	0	0	0
Ciudadanos contrarios al crimen	0	0	0	0	0	1

Fuente: Elaboración propia

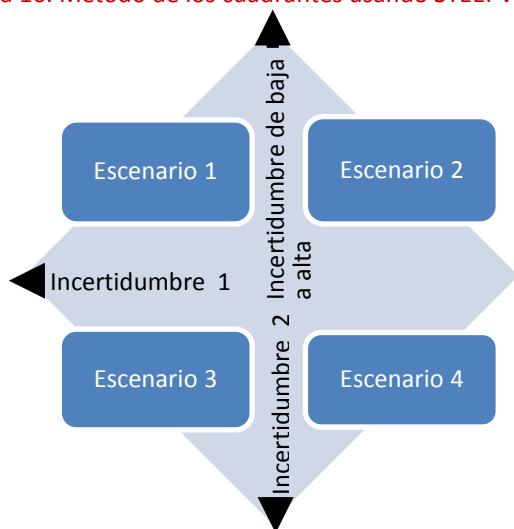
Existen otros modelos para la creación de escenarios, como es la Field Anomaly Relaxation (FAR), analizado y aplicado por Dortmans y Eiffe (2004) y Rhyne (1995), entre otros. Los escenarios con el empleo de FAR derivan de un enfoque reduccionista, con lo que difiere de los pronósticos tradicionales porque se enfocan en patrones en lugar de variables separadas (León Ardón, [2012]: 30).

El método FAR consiste, en

- 1 Identificar las fuerzas conductoras futuras.
- 2 Construcción de la configuración: definición del espacio y la combinación de factores.
- 3 Elaboración del árbol faustiano (de Faustian Tree): evolución de los escenarios a partir del estado actual (Dortmans y Eiffe, 2004).

El método de los cuadrantes usando STEEPV, se basa en procesos participativos, talleres (workshops), cuenta con un carácter práctico sobre cuestiones sociales, tecnológicas, económicas, políticas y valores (STEPPV), y puede ser combinado con herramientas cuantitativas.

Gráfica 16. Método de los cuadrantes usando STEEPV



Fuente: Elaboración propia a partir de Ricard y Borch, 2012.

El modelo de evaluación basada en escenarios (SBAM, A Scenario-Based Assessment Model), se basa en juicios de expertos, que evalúan el impacto de un portafolio de tecnología, para aporta un soporte que oriente los ajustes de las políticas tecnológicas (Banuls y Salmeron, 2007).

El método SEAMLESS, es entendida como una metodología aplicada para traducir los problemas de evaluación de políticas en escenarios. Se ha aplicado inicialmente para visualizar el impacto de políticas agro-ambientales en la sustentabilidad de los sistemas agrícolas. Combina expertos en la materia de análisis y expertos en modelación, como estudia Therond et al. (2009).

Metodología SEARCH (Scenario evaluation and analysis through repeated cross impact handling), fundamentado en la evolución y análisis de escenarios mediante el manejo repetido de impactos cruzados. Mantiene la vinculación con un contexto más amplio, y se caracteriza por la inclusión de un núcleo cuantitativo en un marco general cualitativo. Consta – según apunta Sapiro- de tres fases:

- Fase I. Análisis del ambiente y construcción de la parte

determinista de los escenarios:

- 1 Definición del horizonte de tiempo de los escenarios.
- 2 Determinación de las variables que caracterizan el sistema. 189
- 3 División de las variables en constantes, predecibles e inciertas.
- 4 Predicción de las variables correspondientes en el horizonte de tiempo (variables predecibles).
- 5 División de los factores inciertos: dependientes e independientes.
- 6 Determinación de los eventos simples para cada factor incierto.
- 7 Descomposición en subescenarios.
- Fase II. Construcción de la parte probabilística de los escenarios:
 - 8 Evaluación de las probabilidades por expertos.
 - 9 Establecer niveles de compatibilidad entre los eventos que pertenecen a un mismo escenario.
 - 10 Evaluación de las probabilidades de los subescenarios.
 - 11 Selección de los subescenarios más significativos.
 - 12 Asignación de los niveles de compatibilidad entre cada par de subescenarios.
 - 13 Evaluación de las probabilidades de los escenarios.
 - 14 Agrupación de escenarios similares.
- Fase III. Construcción de los escenarios completos y definición de las líneas estratégicas:
 - 15 Evaluación de los factores dependientes.
 - 16 Construcción de los escenarios completos usando escenarios probabilísticos, factores dependientes, pronósticos de los factores predecibles y factores constantes.
 - 17 Análisis estratégico de los escenarios (Sapio, 1995).

El proceso deliberativo, entre las partes interesadas (stakeholders), está fundado en el principio de que es necesario la combinación de herramientas de investigación social y

herramientas cuantitativas. Consta de una serie de fases, que corresponden al proceso de selección de los participantes y de variables, unido al proceso de deliberación y la construcción del escrito teórico y a la aplicación práctica. Inicialmente se aplicó para el estudio del manejo del agua (Sraton et al., 2011).

5 Conclusiones

Entre los posibles escenarios que se pueden aplicar en un estudio prospectivo, se ha seleccionado el llamado “escenario crítico”, que corresponde —según Fernández-Carrión— al espacio donde se desarrolla un conflicto dual de intereses entre una parte de la población y el resto de actores, caracterizado por la existencia actual en el que se ha impuesto una realidad del crimen organizado frente a la aspiración de una pequeña parte de la población que aspiran a un mundo contrario, sin crimen organizado a gran escala estatal y paraestatal. Se reduce en señalar el protagonismo del crimen a gran escala estatal y paraestatal, pues el gran beneficiario y el que controla realmente al crimen organizado a nivel nacional y global son los Estados-nación, ONU y las organizaciones secretas de ámbito mundial, como Bilderberg, todos ellos en la misma línea de entendimiento entre sí.

Dentro del tipo de escenario futuro²¹ se toma en consideración el denominado escenario posible, que en este caso es distinto al deseado por parte de la población que está en contra del crimen organizado, que son los únicos actores que pueden hacer posible el cambio político global de futuro.

La hipótesis principal presenta en el actual trabajo corresponde a la ¿En la actual situación de crimen político-criminal como podrían organizarse los ciudadanos contrarios al crimen

²¹ Para el caso de América Latina existe el trabajo colectivo titulado *Planeación prospectiva estratégica: Teorías, metodologías y buenas prácticas [?] en América Latina*, coordinado por Baena Paz (2015), en el que incluye un capítulo de Sergio Bitar intitulado “América Latina debe pensar en el futuro” (53-68); pero la cuestión no es simplemente de pensar, incluso haciéndolo bien, sino prever las posibles alternativas para un futuro social que beneficie a su sociedad y no exclusivamente a sus gobernantes y a los grupos políticos en el poder.

a gran escala para cambiar el rumbo de la historia política-criminal global?, la respuesta aún se desconoce, aunque se apunta en parte a los movimientos antiglobalización y antisistemas, pero con una importante propuesta de “ética y gobernanza social” (FC). Mientras que a la primera hipótesis específica ¿Hasta qué grado de crimen pueden alcanzar las políticas nacionales y global para que la ciudadanía contraria al crimen inicien el cambio total y global?, actualmente es imposible predecir el límite que la población normal puede soportar para entrar en conflicto directo con el crimen organizado a gran escala estatal y paraestatal, y por último la hipótesis específica ¿Cómo podría ser posible que renegaran del crimen algunos políticos y ciudadanos implicados en el crimen, y que tuvieran con algún ápice de moral?, en el actual sistema capitalista imperante parece que resulta difícil que muchos políticos y delinquentes en general renieguen de su pasado criminal.

Si se tuviera que indicar el plan estratégico de escenario crítico en torno al crimen organizado a gran escala que se desarrolla a nivel global, se tendría que apuntar que sólo los actores alternativos, en torno a los movimientos de antiglobalización y antisistema se encuentran con la posibilidad de motivar el cambio de sociedad, frente al resto de actores del sistema: actores gestores con poder, actores cómplices, dependientes e independientes (por sus condicionantes políticos y económicos se encuentran fuera de la influencia del poder establecido).

Por último, baste decir que esta investigación de prospectiva está laborada desde la perspectiva de un politólogo independiente, no de un agitador social ni tampoco desde la obediencia ciega al poder.

El futuro está tan negro como el presente, si el analista es realista debe pensar que el escenario futuro deseable ya no es una imprecisa utopía, sino una simple entelequia.

Bibliografía

Amanatidou. Effie. Guv. Ken (2008) “Interpreting foresight process impacts: steps towards the development of a framework conceptualizing the dynamics of foresight

- systems". *Technological Forecasting and Social Change*, 75(4): 539-557.
- Astigarraga, Eneko ([2015]) "Prospectiva", Universidad de Deusto, <http://docplayer.es/4448037-Prospectiva-eneko-astigarraga-universidad-de-deusto-eastigarraga-codesyntax-com-iastringar-ud-ss-deusto-es.html>.
- ([2003]) "Prospectiva", Universidad de Deusto, <https://es.scrib.com/doc/56536288/Manual-Prospectiva-Universidad-Deusto>.
- ([2002]) "Escenarios: Método SMIC", <http://www.prospectiva.eu/curso-prospectivas/Smic.ppf>.
- Baena Paz, Guillermina (coordinadora) (2015) *Planeación prospectiva estratégica. Teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina*, México, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Baena Paz, Guillermina (2014) "La prospectiva desde México", <http://190.104.117.163/2014/enfoque/contenido/ponencias/Presentacion%20Guillermina%20Baena.pdf>.
- Banuls, Victor. Salmeron, José L. (2007) "Scenario-Based Assessment Model-SBAM-", *Technological Forecasting and Social Change*, 74(6), 750-762.
- Berger, Gaston (1967) *Etapas de la prospectiva*, París, PUF.
- Boaventura, Joao M.G. , Fischmann, Adalberto (2008) "Is your vision consistent?". *Futures*. 40(7). 597-612.
- Burt, Van der Heijden (2008) "Towards a framework to understand purpose in Futures Studies: The role of Vickers Appreciative System". *Technological Forecasting and Social Change*. 75(8): 1109-1127.
- Chermack. Thomas J. (2004) "The role of system theory in scenario planning", *Journal of Futures Studies*, 8(4): 15-30.
- Cely, Alexandra (1999) "Metodología de los escenarios para estudios prospectivos", *Revista ingeniería e investigación*. No. 44. 26-35.
- Clemens. Russell (2009) "Environmental Scanning and Scenario Planning a 12 month perspective on applying The Viable Systems Model to Developing Public Sector Foresight", *System Practice Action Research*, 22(4): 249-274.
- Decouflé, André Clement (1974) *La prospectiva*, Barcelona, Oikos Ediciones.
- Dortmans, Peter J., Eiffe, Eleonor (2004) "An examination of future scenarios using historical analogy", *Futures*, 36(10), 1049-1062.
- FEFAP (Fundación para la educación y formación en anticipa-

ción política/Foundation for Education and Training in Political Anticipation) (s/f) "Anticipación política", <http://fefap.eu/anticipacion-politica/#sthash.q10aCEHw.dpuf>.

193

Fernández-Carrión, Miguel-Héctor (2013) "No-violencia, conflicto, guerra y paz", Revista Vectores de Investigación, Toluca, Centro de Investigación de Estudios Comparados de América Latina, vol. 7, No. 7, 19-36.

(2011a) "La mujer en la sociedad red", Familias, poderes, instituciones y conflictos, Jaime Contreras, Raquel Sánchez Ibáñez (coordinadores), Murcia, Universidad de Murcia, 341-358.

(2011b) "Movimientos de población y movimientos de protesta antiglobalización...", Historia social, movimientos sociales y ciudadanía, Gonzalo Capellán de Miguel, Roberto Germán Fandiño Pérez, Julio Pérez Serrano (coordinadores), Rioja, Instituto de Estudios Riojanos, 149-194.

(2011c) "Movimientos sociales...", América Latina y el mediterráneo: ideas en contacto, Madrid, Ediciones Clásicas.

(2010) "Relaciones de poder en la sociedad red", Revista Vectores de Investigación, Toluca, Centro de Investigación de Estudios Comparados de América Latina, vol. 1, No. 1, 17-52.

(2008) "Control social en la sociedad red", Noésis, revista de ciencias sociales y humanidades, Ciudad Juárez, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, nueva época, vol 17, No. 33, enero-junio, 84-114.

(2006) "La globalización y las claves del nuevo poder", Entelequia, revista interdisciplinar, Málaga, Universidad de Málaga, No. 1, 65-86.

(2005a) "Aproximación a las relaciones de poder en la red", Cap a quina societat del conexiement? ¿Hacia qué sociedad del conocimiento?, Barcelona, Observatori per a la Cibersocietat, Generalitat de Catalunya.

(2005b) "Aproximación al control social en la sociedad red...", Cap a quina societat del conexiement? ¿Hacia qué sociedad del conocimiento?, Barcelona, Observatori per a la Cibersocietat, Generalitat de Catalunya.

Fernández-Carrión, Miguel-Héctor, Delgado Fernández, Santiago, et al. (2005), "Globalización®ionalización tecnológica en las empresas", Alcalá de Henares, Madrid, Universidad de Alcalá, Asociación Madrileña de Ciencia Regional

- Floyd, Josh (2008) "Towards an integral renewal of systems methodology for futures studies", *Futures*, 40(2): 103-202.
- Georghiuo, Luke et al. (2011) *Enfoque de sistemas en la prospectiva*, <https://docplayer.es/74381971-Enfoque-de-sistemas-en-la-prospectiva.html>.
- Giget, Marc (1998) *La dynamique stratégique des entreprises*, París, Dunod.
- Godet, Michael (s/f) "Libros", *La Prospective*, <http://es.lapropective.fr/Libros.html>
- (1993) *De la anticipación a la acción, manual de prospectiva y estrategia*, México, Alfaomega.
- Godet, Michael, Roubelat, Fabrice (2000) *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*, París, Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique, Zaraut, España, Prospektiker, Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia, Cuadernos de LIPS, Cuaderno 5.
- Godet, Michael, Durance, Philippe (2011) *La prospectiva estratégica: para las empresas y los territorios*, París, Unesco, Dunod.
- Godet, Michael, Durance, Philippe (2007) *Prospectiva estratégica: problemas y métodos*, París, Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique, Zaraut, España, Prospektiker, Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia, Cuadernos de LIPSOR, Cuaderno 20.
- Hernández [Cooperativas de las Américas] (2015) "Prospectiva estratégica en las cooperativas de ahorro y crédito: Pensamiento y acción para el futuro", XIX Conferencia Regional de Cooperativas de las Américas, http://aciamericas.com/IMG/pdf/hernandez_financiero.pdf.
- Hernández, Tito A. (2006) *Prospective and strategic methods*, Honolulu, Summer.
- Jouvenel, Bertrand de (1966) *El arte de prever el futuro político*, Madrid, Rialp.
- Jouvenel, Hugues de (1993) "Sur la méthode prospective, un bref guide méthodologique", *Futuribles*, No. 179, septiembre.
- León Ardón, Rita Victoria de ([2012]) *Construcción de escenarios*, http://www.ingenieria.unam.mx/sistemas/PDF/Avisos/Seminarios/Seminario%20III/2%20Construccion_Escenarios.pdf.
- Lo Presti, Alberto (1996) "Futures research and Complexity: a

- critical analysis from the perspective of social science", *Futures*, 28(10): 891-996.
- Majul Zamudio, Yazmin (2015) "Prospectiva y reconstrucción de la utopía", *Revista IAPEM* (Instituto de Administración Pública del Estado de México), No. 91, mayo-agosto, 205-218.
- Miller, Riel, POLI, Roberto, ROSSEL, Pierre (2013) "The Discipline of Anticipation: Exploring Key Issues", Working Paper 1. Global/Local Anticipatory Capacities, París, Unesco, Rockefeller Foundation.
- Mojica Sastoque, Francisco José (1994) *Cartilla: Taller de prospectiva*, Santa Fé de Bogotá, Universidad de la Sabana.
- (1992) *La prospectiva*, Santafé de Bogotá, Universidad de la Sabana.
- Mojica Sastoque, Francisco José, Gil-Bolivar, Fabio Alberto (2001) "Análisis estructural. El primer paso de un arquitecto de futuro", *Prospectiva estratégica*, Fabio Alberto Gil-Bolivar, Bogotá, UNAD.
- Morin, Edgar (1994) *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona, Cedisa.
- Packard, Vance (1970) *La sociedad desnuda*, Buenos Aires, Editorial Sudamericana. The Naked Society. 1965 1 edc.
- Piirainen, Kalle. González. Rafael. Bragge. Johanna (2012) "A systemic evaluation framework for futures research", *Futures*, 44(5): 464-474.
- Postmann, Theo J.B.M, Liebl, Franz (2005) "How to improve scenario analysis as a strategic management tool?", *Technological Forecasting and Social Change*, 72(2), 161-173.
- Ricard, Lykke Margot, Borch, Kristian (2012) "From future scenarios to roadmapping: A practical guide for exploring innovation and strategy", *European Foresight Platform*, 207.
- Rhyne, Russell (1995) "Field anomaly relaxation: The arts of usage". *Futures*, 27 (6). 657-674.
- Rohrbeck, René. Gemünden. Hans Georg (2011) "Corporate Foresight: Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm". *Technological Forecasting and Social Change*, 78(2): 231-243.
- Salmeron, José L., Vidal, Rosario, Mena, Ángel (2012) "Ranking fuzzy cognitive map based scenarios with TOPSIS", *Expert Systems with Applications*, 39(3), 2443-2450.
- Sapio, Bartolomeo (1995) "SEARCH (Scenario Evaluation and

- Analysis through Repeated Cross impact Handling)", *International Journal of Forecasting*, 11, 113-131.
- Saritas. Ozcan. Nugroho. Yanuar (2012) "Mapping issues and envisaging futures: An evolutionary scenario approach". *Technological Forecasting and Social Change*, 79(3): 509-529.
- Sierra Pacheco, María (2016) "La adivinación: otro estudio del futuro", Working Papers No. 18 Dirección General de Asuntos del Personal Académico, Universidad Nacional Autónoma de México, 1-32.
- Soler B., Yezid (2004) "Prospectiva: Visión y construcción de futuros: Aspectos conceptuales y teóricos", <http://prospectiva.blogspot.mx/2004/visin-y-construccin-de-futuro.html>.
- Straton, Anna T., Jackson, Sue, Marinoni, Oswald, Proctor, Wendy, Woodward, Emma (2011) "Exploring and Evaluating Scenarios for a River Catchment in Northern Australia Using Scenario Development, Multi-criteria Analysis and a Deliberative Process as a Tool for Water Planning", *Water Resources Management*, 25(1), 141-164.
- Therond, Olivier, Belhouchette, Hatem, Janssen, Sander, Louchichi, K., Ewert, Frank, Bergez, Jacques-Eric, Van Ittersum, Martin K. van et al. (2009) "Methodology to translate policy assessment problems into scenarios: the example of the SEAMLESS integrated framework", *Environmental Science & Policy*, 12(5), 619-630.