LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN MÉXICO: UN ENFOQUE PROSPECTIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL GOBIERNO

CARLOS DE LA CRUZ *

Hablar de una nueva gestión pública en México es presuponer que las transformaciones administrativas que han venido aplicándose por más de veinte años han sido exitosas y han logrado su objetivo, olvidando que aún se requieren cambios democráticos y estructurales de fondo que permitan implantar una verdadera funcionalidad sistémica que redunde en el crecimiento del bienestar de los mexicanos, situación por demás crítica ante el incremento desmedido de la pobreza e inequidad que hoy sufre México. Los vanos intentos aplicados hasta el día de hoy no han logrado penetrar la estructura de tipo burocrático disfuncional que ahoga los esfuerzos progresistas por implantar un sistema eficiente.

En el argot discursivo gubernamental se habla de rendición de cuentas, transparencia, eficiencia, eficacia y legitimidad, conceptos por demás llanos ante una realidad inconmensurable que impide su operación dentro de un sistema estructural e institucional por demás intrincado por las luchas políticas, en una transición inacabada donde los diversos actores políticos pierden legitimación al representar más a sus intereses grupales y personales que a los societales. Las respuestas del sistema político carecen de representatividad receptivo-ciudadana, lo que aleja a la ciudadanía de la participación y encarece la gobernabilidad del país.

El presente artículo propone un planteamiento vanguardista en cuanto a toma de decisión y planeación estratégico gubernamental se refiere, ya que propone la utilización metodológica de instrumentos político-prospectivos que fortalecerán dichos procesos en el ámbito de una Nueva Gestión Pública más técnica y menos demagógica, una gestión más participativa, en sí más legítima, donde se procura la participación en base a la ponderación de fuerza y movilidad de los actores, donde se involucra la participación cuando la lucha política lo obliga, donde se ponderan aspectos endógenos y exógenos del gobierno para definir los objetivos y las acciones, donde se toma en cuenta al ciudadano y sus necesidades, y donde también se pondera la relación de los diversos actores respecto a los objetivos deseables y no sólo posibles o tendenciales.

La prospectiva

Según nos explica Michel Godet (1995) la prospectiva emerge dado el interés del hombre por conocer el futuro y desarrollar mecanismos para poder controlarlo, siendo su objetivo principal

* Candidato a Doctor en Ciencias Políticas y Administración Pública, así como en Derecho Público por la Universidad Autónoma de Barcelona

el anticiparse a los diversos escenarios posibles, tomando decisiones para poder construir una estrategia que nos lleve a un futuro deseado. Así, al relacionarla con la política nos proyecta un sinfín de posibilidades potenciales para mejorar la actuación de los actores públicos en los diversos ámbitos de lo político, toda vez que casi siempre es una generalidad que dicho actuar se proyecte de forma reactiva, es decir, que dan respuesta a las demandas más urgentes o graves sin que exista una visión a futuro o previsión a mediano o largo plazo, aunado por otra parte a que la planeación burocrática, cuando la hay, ha sido normalmente deficiente, ya sea por falta de legitimación receptivo-ciudadana, de capacidad técnica, de eficacia, o de tiempo incluso; es por ello que el futuro de lo político en no pocas ocasiones es tendencial.

La generación de nuevas estrategias políticas en base a procedimientos prospectivo-metodológicos nos permite modificar nuestro "actuar presente" para construir "futuros deseables". Ello nos representa un cambio paradigmático en la planeación de lo político que ha empezado a adoptarse paulatinamente por algunos actores, aun que de manera muy lenta.

Al referirnos a la "Prospectiva" estamos hablando de una disciplina en formación que soporta su crecimiento en un contexto metodológico futurible, desarrollado principalmente a lo largo del siglo XX por cuatro grandes corrientes: "la postindustrial" de Daniel Bell, Eric Jantsch, Herman Kahn, Anthony Wiener y Alvin Töffler; "la neomalthusiana" de Jay Forrester, Jaques Lesourne y Gerard Berney; "la corriente de los ciclos largos y las crisis portadoras de esperanza" desarrollada por Christopher Freeman, Scherer y el economista ruso Alexander Kondratiev con su "Teoría de los Ciclos Largos"; y por último "la corriente de las bifurcaciones y el caos determinista, pero fecundo" representada por diversos pensadores interdisciplinarios como el matemático Poincaré (1889,1908) con su "Teoría de las Bifurcaciones", Lorenz (1961) con el llamado "Efecto Mariposa", Ilya Prigogine, e Isabelle Stengers con "El orden por fluctuación, y el caos fecundo".

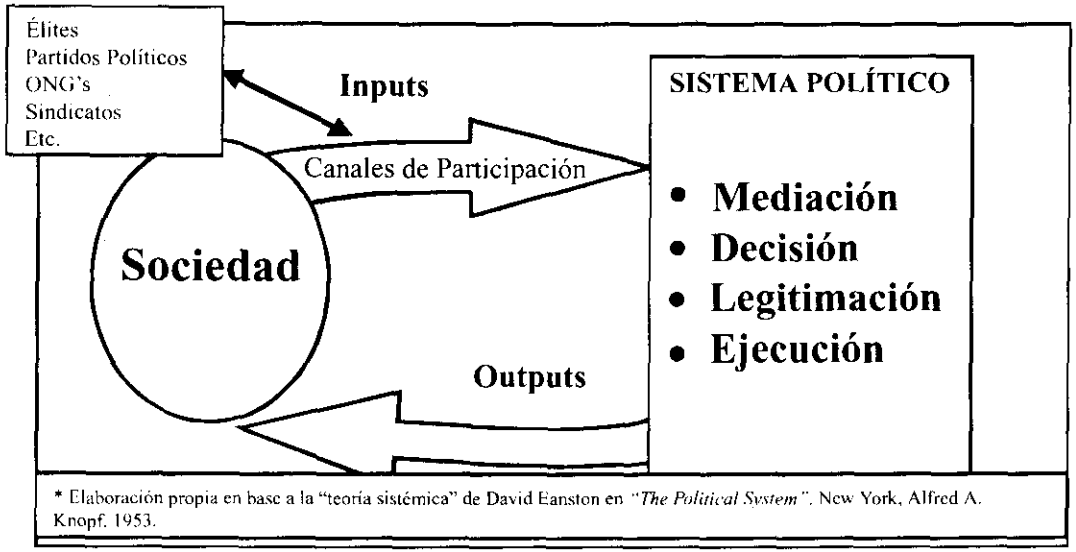
Bajo estas cuatro corrientes indicadas, encontramos la concatenación teórica que le ha dado sustento a la prospectiva estratégica. Exponentes como Michel Godet (1985), Jean-Claude Duperrin (1974), Pierre Bourdieu (1964), Gastón Berger (1964), Pierre Wack (1986), T.J. Gordon (1968), J. Eymard (1975), E. Enzer (1980), Gilbert Ducos (1979), Claire Ancelin (1983); por señalar sólo algunos, han dedicado gran parte de sus estudios a la prospectiva y a su consolidación metodológica. Hoy en día la prospectiva emerge como una disciplina técnica en expansión que ayuda a cualquier tipo de organización tanto pública como privada para apoyar sus constructos decisionales.

La prospectiva política se pregunta inicialmente dos cuestionamientos básicos: ¿cuál es la demanda ciudadana a resolver? y ¿cuáles son los objetivos que se buscan alcanzar? para posteriormente identificar a los actores involucrados, los recursos y las estrategias necesarias para cumplir en un futuro con los objetivos proyectados en el contexto de los diversos escenarios posibles.

Con el acceso de la prospectiva estratégica al ámbito de lo político la incertidumbre es un factor acotable gracias a la identificación e integración analítica de variables y actores que normalmente no eran tomados en cuenta. Mediante un enfoque transdisciplinario nos ofrece una visión completa y concreta de la complejidad de los problemas a resolver, ampliándonos los márgenes y elecciones posibles en la toma de decisión definitoria, para así facilitar y asegurar al máximo el cumplimiento de los objetivos deseados en el futuro proyectual.

Definición de la demanda ciudadana

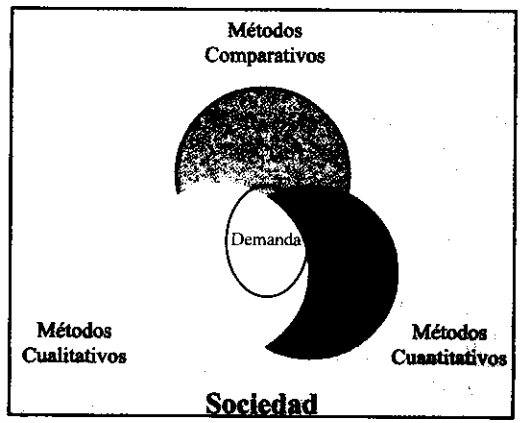
En materia política la definición de las demandas ciudadanas a atender nos vienen determinadas por los *Inputs Societales* que se generan dinámicamente por parte de los diversos actores sociales, mismos que se allegan al "sistema político" mediante los canales de participación existentes.



* Elaboración propia en base a la "teoría sistémica" de David Easton en *"The Political System"*. New York, Alfred A. Knopf. 1953.

Las autoridades en base a su trillada legitimación representativa han venido definiendo arbitrariamente el proceso de mediación de las demandas ciudadanas, atendiendo más a la presión de los actores mediadores o su propio interés, que a las necesidades propias de sus representados. La crisis de la representatividad ha puesto en entredicho dichas interpretaciones plutocráticas, ya que han generado círculos viciosos de ingobernabilidad tras la falta de legitimidad receptivo-ciudadana. Por ello, tras el surgimiento complementario de la democracia participativa, y su inherente pretensión colegitimadora respecto a la actuación de la autoridad, obliga a ésta, así como a los propios líderes mediadores, a identificar puntualmente las necesidades reales de la sociedad mediante la utilización de instrumentos metodológicos que le ayuden a ubicar de forma científica las necesidades societales en su justa dimensión.

Para ello, la prospectiva política hoy se concatena metodológicamente con la ciencia política para interpretar cuantitativa, cualitativa y comparativamente las demandas societales consultando directamente al ciudadano, para ponderar en su justa dimensión las demandas a atender. Así, mediante la apropiación técnica podremos concluir con la necesaria triangulación metodológica que nos enfoque la demanda ciudadana más importante.



* Fuente: Elaboración propia.

La metodología cuantitativa consiste esencialmente en encuestas y sondeos de opinión representativos, los cuales nos definen el ¿Qué piensan?, ¿Quiénes piensan qué?, y ¿En qué parte de la ciudad lo piensan?. La metodología cualitativa consiste en entrevistas a profundidad y grupos de enfoque (focus group), proyectados para propiciar el llamado efecto bola de nieve, lo que nos permite definir el ¿Por qué piensan lo que piensan?. Por su parte, la metodología comparativa mediante análisis a nivel: local, regional o global, nos dilucidarán el ¿Cómo han sido tratados problemas similares en otras partes y por otros gobiernos?

Al resolver cuestionamientos básicos como ¿el qué?, ¿el quién?, ¿el dónde?, ¿el por qué?, y ¿el cómo?, la autoridad podrá entender a profundidad las demandas societales para poder empezar a ponderarlas y valorizarlas de forma más precisa buscando no sólo la consecuente rentabilidad política sino el cabal cumplimiento de su función en la búsqueda del bien común general. Es a partir de este momento cuando la autoridad está en posibilidades de identificar a los diversos actores y correlacionar sus fuerzas para definir el problema a atender.

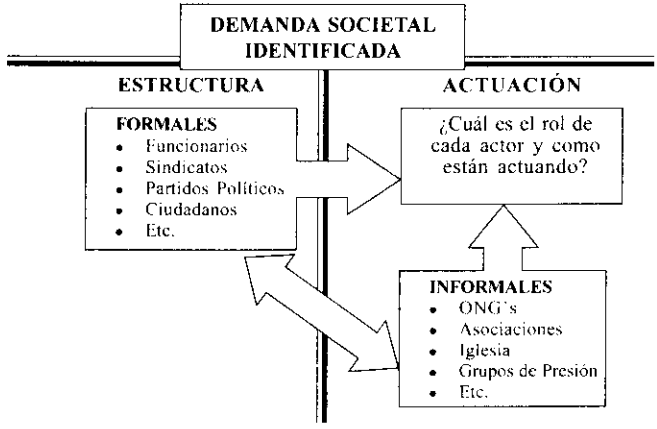
En síntesis, si el sistema político como señalábamos anteriormente actúa generalmente de forma reactiva a las demandas de la sociedad, cierto es que gran parte de los errores en la planeación se identifican precisamente en la etapa de la "mediación", ya que se atiende a intereses diversos en general, tanto de la propia autoridad o bien de los mediadores, y no precisamente a los intereses ciudadanos que en realidad distan mucho de estar verdaderamente representados.

Por si fuese poco ello, cabe resaltar que las respuestas que el sistema político da a las demandas se construyen mayoritariamente en la cúpula del poder, por lo que dichas respuestas inclusive pueden discrepar de lo esperado por los propios grupos de presión. Ello sin duda es el punto medular en la gestación de acciones ilegítimas que al mediano o largo plazo engendran ingobernabilidad en todo sistema político.

Para la selección de las demandas a atender es necesario abordar la problemática desde la percepción ciudadana como punto de partida para colegitimar las decisiones a tomar. Una vez definidas y ponderadas es necesario identificar a los actores implicados para determinar la ruta a seguir.

Identificación de actores políticos

Para la identificación de Actores, es recomendable recurrir al *Agency*, instrumento post-estructuralista que en base al análisis de las estructuras formales e informales nos permite determinar al actor y su actuar dentro del entorno específico de la demanda o necesidad ciudadana. El orden formal-legal predetermina roles específicos a diversos grupos de actores, por lo que al identificar dicho orden formal relacionado a la problemática podremos descubrir a los actores formales, por lo que se refiere a los actores informales, éstos son supervenientes al campo de lucha inherente, por lo que mediante un análisis correlacional son identificables.



*** Fuente: Elaboración propia.**

El poder está ligado intrínsecamente a la idea de victoria de un actor o sujeto sobre otro, por lo que al atribuirles algún tipo de actuación a los agentes, referenciándolos a una problemática específica, es atribuirles cierto grado de poder. El nivel de poder tiene que ver con el nivel de presión política ejercida sobre el contexto delimitado.

Sin lugar a duda el *Agency* nos proyecta un acercamiento lógico y coherente para la identificación de los actores y su nivel de presión política.

Adyacentemente proponemos una tipología de clasificación, que a pesar de ser arbitraria, nos aporta una ordenación funcional de dichos agentes: Actores Principales, Actores Secundarios, Actores Testigos, y Actores No Protagónicos.

Actores Principales: Son aquellos que presentan un rol de fuerza y que compiten abiertamente por mantener vivos sus intereses. Generalmente la estructura predetermina su rol: El gobierno, los partidos políticos, los sindicatos, etc.

Actores Secundarios: Son aquellos que actúan en beneficio de un actor principal, o cuyas acciones pueden afectar por un tiempo o episodios a las arenas políticas.

Actores Testigos: Son aquellos que no racionalizan su voluntad ni su intención para instrumentar una acción. Son meros espectadores del proceso competencial

Actores No Protagónicos: Son aquellos que no tienen como objetivo la conquista del poder abiertamente, sin embargo inciden en el campo de batalla recurrentemente.

El instrumento propuesto para la identificación, nos ayudará a entender el mapeo político de la problemática a resolver, sin embargo es necesario ponderar el nivel de presión política de los actores, para lo cual proponemos la utilización del Método IGO, el cual, mediante el cruce de las variables Fuerza vs. Movilidad nos ubicará en un plano cartesiano el nivel de presión de los actores, al ordenarlos por la mediana.

Para lograr la tarea proponemos la formación de un grupo de trabajo encargado de realizar el ejercicio, inicialmente generarán una "tormenta de ideas" mediante la cual se intentará complementar la lista de actores identificados con el *Agency*, con algún actor que no haya sido percibido, para después ponderar a los actores identificados mediante una matriz: Fuerza vs Movilidad.

Ejemplo de Aplicación Metodológica del Método IGO para la Ponderación del Nivel de Presión y Movilidad de los Actores Identificados

Demanda hipotética: "Desarrollar Sustentablemente el Sector Pesquero en Yucatán"

Actores Implicados:
A1.- SAGARPA
A2.- PESCADORES Ex2: Subdelegado
A3.- COOPERATIVAS DE PESCADORES
A4.- COMERCIALIZADORAS
A5.- MUNICIPIOS PESQUEROS DEL ESTADO
A6.- GOBIERNO DEL ESTADO DE YUCATÁN
A7.- INVERSIONISTAS DEL SECTOR
A8.- INVESTIGADORES
A9.- PERMISIONARIOS
A10.- PESCADORES FURTIVOS
A11.- SM (Secretaría de Marina)
A12.- CAMARA DE LA INDUSTRIA PESQUERA
A13.- CONAPESCA
A14.- FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS
A15.- CAPITANÍA DE PUERTOS

Expertos:
Ex1: Delegado

Ex3: Jefe de Programa
Ex4: Jefe de Unidad
Ex5: Administrativo
Ex6: Cader

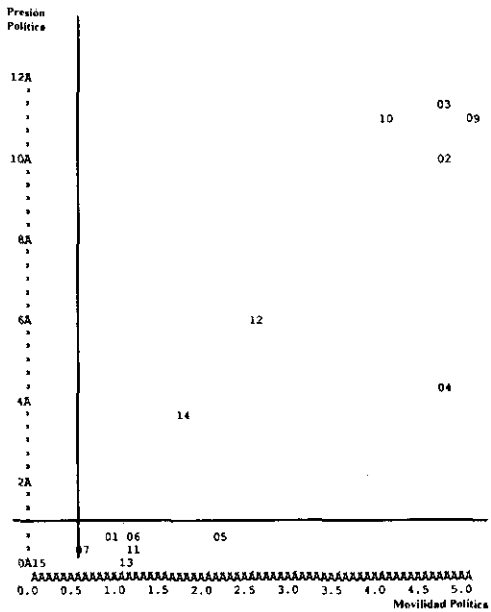
Nivel de Presión Política vs. CAPACIDAD DE MOVILIZACIÓN

	Repartir 60 Puntos entre los actores (a Mayor >Fuerza > más Puntos)	F (4)	M (3)	D (2)	N (1)
A1					
A2					
A3					
A4					
A5					
A6					

A7				
A8				
A9				
A10				
A11				
A12				
A13				
A14				
A15				
A16				

Para ponderar el nivel de presión política (a la solución de la demanda), cada uno de los expertos realizará dicha matriz justificando sus ponderaciones de forma dialéctica. Se repartirán 60 puntos entre los 15 Actores identificados, la distribución de los Puntos es libre en base a mayor nivel de Presión más puntos, a menor presión inclusive ningún punto. En cuanto a la ponderación del nivel de movilidad cada experto justificará su valorización y el porqué considera F (fuerte), M (moderada), D (débil) o N (nula) la capacidad de movilización del actor identificado. Dicha capacidad de movilidad se refiere a una capacidad de organización reactiva ante las posibles soluciones, o sea contraria a resolver la problemática planteada. Tras la dialéctica generada entre el grupo de expertos se realiza el cruce ponderado en base a la mediana, tanto de la presión como de la movilidad (recordemos que para medir la capacidad de movilización de los actores se pondera numéricamente de más a menos).

Ponderación del Nivel de Presión y Movilidad de los Actores



GRAFICADO	Movilidad	Presión			
	si	0.8	0.7	01	A1
	si	4.7	10.0	02	A2
	si	4.7	11.2	03	A3
	si	4.7	4.3	04	A4
	si	2.0	0.7	05	A5
	si	1.0	0.7	06	A6
	si	0.5	0.2	07	A7
	NO	0.5	0.8	08	A8
	si	5.0	11.0	09	A9
	si	4.0	11.0	10	A10
	si	1.2	0.2	11	A11
	si	2.5	6.0	12	A12
	si	1.0	0.0	13	A13
	si	1.7	3.5	14	A14
	si	0.0	0.0	15	A15

Sí la demanda ciudadana, tras la identificación y ponderación de actores, tiene baja presión política y baja movilidad por parte de los actores, las decisiones se circunscribirán *ad intro* de la organización gubernamental. La "planeación estratégico- prospectiva" se proyectará mediante un taller prospectivo conformado solamente por el grupo de expertos del gobierno implicados.

Por el contrario si la demanda ciudadana tiene una alta presión política y se detecta una alta capacidad de movilización de los actores, la planeación estratégico-prospectiva habrá de pasar por el involucramiento de actores principales y secundarios en la medida de su fuerza y capacidad de movilización, buscando un encuadre genérico para buscar la colegitimación participativa. Para ello propongo la utilización del IAP (Investigación Acción Participativa), metodología que nos ayudará a disminuir la presión social de los actores.

Ahora bien, si la presión política es baja, pero la capacidad de movilización de los actores principales y secundarios es alta, o a la inversa, si la presión política es alta pero la movilización baja, ello indica un riesgo importante a ponderar, ya que si existe crispación política, existe un conflicto potencial que podría detonarse al darse cuenta los actores de las decisiones asumidas para la generación de acciones futuribles. Ante tal situación es recomendable asumir la postura de correlacionar a los actores para gestar una decisión colegitimadora si el riesgo es fuerte.

Antes de proceder a la "Planeación Político-Estratégico -Prospectiva" es necesario realizar un análisis situacional de la organización, lo que nos permitirá entender nuestras posibilidades de éxito para la atención de la demanda societal. Sin duda se requiere de una actitud crítico-propositiva, para ello proponemos la utilización metodológica del DAFO, el cual describimos a continuación.

Análisis situacional del gobierno respecto a la demanda societal

Para el desarrollo situacional propuesto, es necesario establecer un Grupo de Discusión de Expertos Multidisciplinarios (GDEM), el cual deberá estar integrado por las autoridades y funcionarios gubernamentales de primer y segundo nivel. La integración debe ser plural, y conformada por verdaderos expertos relacionados con la temática.

Una vez conformado el GDEM (Grupo de Discusión de Expertos Multidisciplinarios) es pertinente entender la situación interna y externa de la organización respecto a la demanda

societal, para así poder determinar los objetivos prospectivos del gobierno respecto al input identificado. Para ello utilizaremos el método DAFO (también denominado FODA) el cual nos aporta un análisis detallado de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del gobierno respecto la demanda.

ANÁLISIS SITUACIONAL DEL GOBIERNO POR DEMANDA SOCIETAL	
AL INTERIOR DEL GOBIERNO	AL EXTERIOR DEL GOBIERNO
DEBILIDADES (Generar lluvia de Ideas)	AMENAZAS (Generar lluvia de Ideas)
FORTALEZAS (Generar lluvia de Ideas)	OPORTUNIDADES (Generar lluvia de Ideas)

La metodología nos pide que el grupo de expertos fluya con una lluvia de ideas organizada e identificable definitoriamente, para que al hacer la criba conceptual se sinteticen puntos coincidentes. Es necesario, además, propiciar un debate justificativo de las ideas para un entendimiento global por parte del grupo. Los resultados han de sintetizarse en un informe final, denominado informe DAFO, mismo que será elaborado por el relator grupal, dicho informe servirá de soporte para la implicación del IAP, tanto en la formación del Comité de Seguimiento (COMSEG), así como en la formación de los Grupos de Trabajo Participativos (GTP) a formarse para aplicar dicha técnica, que como señalamos con antelación coadyuvará a la colegitimación de las acciones a emprender para cumplir con el objetivo deseado en el ámbito de lo futurible, además de darnos una visión general de la organización gubernamental respecto a la demanda societal.

Una vez realizado el análisis situacional del gobierno respecto al *Input Societal*, se pasa a la formación del IAP, y de ahí a la planeación estratégico- prospectiva.

EL IAP como coadyuvante de la colegitimación política

La Investigación - Acción - Participación (IAP) es un enfoque investigativo y una metodología de investigación aplicada a estudios sobre realidades humanas. Como enfoque se refiere a una orientación teórica (filosofía, y marco teórico) en torno a cómo investigar. Como metodología hace referencia a procedimientos técnicos específicos para llevar adelante una investigación, un estudio científico diferente a la investigación tradicional, ya que es una manera concreta de llevar adelante los pasos de la investigación científica de acuerdo con su enfoque teórico participativo.

La novedad puede ubicarse en el sentido e implicación de las dos palabras que acompañan la primera (investigación); Acción - Participación. No es sólo investigación, ni sólo investigación participativa, ni sólo investigación - Acción; implica la presencia real, concreta y en interrelación de la Investigación, de la Acción, y de la Participación.

La IAP nace en los años 70, con base en la orientación sociológica de la teoría de la dependencia - liberación, su aspecto clave es darle valor a la praxis y a la interacción de la comunidad por encima de los intereses grupales y políticos.

El IAP orienta un proceso de estudio de la realidad o de aspectos determinados de ella, con rigor científico, correlacionando además a la ciudadanía mediante la acción participativa, la cual es entendida no solo como el simple actuar, o cualquier tipo de acción, sino como una acción que conduce al cambio social y estructural de fondo.

Esta acción es llamada por algunos de sus impulsores, praxis (proceso síntesis entre teoría y práctica) , la cual es el resultado de una reflexión continua sobre la realidad abordada no solo para conocerla, sino para transformarla; en la medida que halla mayor reflexión sobre la realidad, mayor calidad y eficacia transformadora se tendrá en ella. La investigación y la acción se funden creadoramente en la praxis. El requerimiento de cualquier investigación, que quiera ser práctica y transformadora, es la acción. La validez de una investigación la otorga la acción y sí ésta se complementa con la participación, el éxito es más probable.

Es importante tener en cuenta que no hay que esperar el final de la investigación para llegar a la acción, pues todo lo que se va realizando en el proceso es acción y a la vez va incidiendo en la realidad.

Este enfoque implica un replanteamiento epistemológico, político, y por tanto metodológico; no es hacer lo mismo de antes, pero ahora con la participación de la comunidad, sino investigar correlacionalmente con la comunidad desde una nueva óptica colegitimadora.

Epistemológicamente supone romper con el binomio clásico de sujeto y objeto de la investigación, lo que implica un cambio enorme en las concepciones del trabajo político, el objeto final es la transformación de la realidad social en beneficio de la comunidad participante, y no en beneficio de los intereses grupales o personales.

Fases técnicas del IAP con inclusión de la planeación prospectivo-estratégica

Tras la conjunción metodológica del IAP y la Planeación Prospectivo -Estratégica la definición de los objetivos deseables en el contexto de lo futurible alcanzan una mayor certeza gracias a la colegitimación engendrada. Primero se implementa el IAP y tras la definición de los objetivos se proyecta el trabajo prospectivo, el cual definirá los objetivos y las acciones para que se proyecten finalmente en el programa de acción integral e impacten en un mediano y largo plazo a la sociedad.

Las fases técnicas del IAP se sintetizan en tres etapas: Autodiagnóstico; Trabajo de Campo; y Conclusiones - Propuestas de Acción.

I.-AUTODIAGNÓSTICO
1. Proyección Mediática de la Demanda Ciudadana
2. Comisión de Seguimiento
3. Grupo de IAP (GIAP)
4. Elementos Analizadores
5. Trabajo de Campo
6. Primer Informe

La primera fase de Autodiagnóstico se inicia tras permiar a los actores políticos principales y secundarios de la demanda ciudadana detectada. Para ello se hacen públicas las demandas o se mediatiza la problemática para calentar el ambiente discursivo, si este aún no lo está.

A partir de aquí, se hace un llamado formal y mediático a los actores principales y secundarios que estén dispuestos a participar en la solución de la demanda social. Dicha convocatoria tiene que ser incluyente en su más amplio espectro, concretándose compromisos de atender la demanda mediante la coparticipación de los diversos actores.

Una vez realizada la convocatoria se pasa a la formación de la "Comisión de Seguimiento", la cual estará integrada por los diversos actores principales y secundarios que presenten algún tipo de liderazgo político, o por lo menos digan tenerlo.

Tras la formación de la Comisión de Seguimiento se efectúa una sesión para explicar los pormenores del trabajo a realizar, pidiéndoles su apoyo para conformar el Grupo de Investigación Acción Participativa (GIAP). El cual requiere de integrantes ciudadanos (no líderes) que representen la pluralidad de pensamiento de los actores participantes. La conformación del GIAP debe ser proporcional y equilibrada, cuidando la no inclusión de líderes, mismos que al detectarse deberán ser invitados a integrarse a la Comisión de Seguimiento. Dicho planteamiento es fundamental, ya que de no hacerlo así el trabajo de campo se complicará. Se captan voluntarios de los diversos grupos de actores involucrados, conformando un grupo mixto de trabajo (Técnicos + Vecinos Colabora.).

Formado el GIAP se procede a planear la investigación, la cual consistirá en estudios cuantitativos, cualitativos y comparativos por parte del personal técnico del gobierno y los ciudadanos integrantes del GIAP, en lo que se denomina "Trabajo de Campo", para lo que hay que dinamizar conjuntamente los "Elementos Analizadores" lo que básicamente debe ser entendido como una reproducción participativa, buscando implantar reacciones sinergéticas. (Ruedas de Prensa, desembarco con grabadoras, cámaras etc.).

Una vez realizado el trabajo de campo por parte del GIAP, es necesario elaborar "el Primer Informe" en el cual se rinde un primer autodiagnóstico provisional, distinguiendo entre las finalidades buscadas en la investigación, y los objetivos generales y específicos definidos por la propia ciudadanía.

II.- TRABAJO DE CAMPO
1. Trabajo de Campo
2. Análisis del Discurso
3. Segundo Informe

Una vez generado el primer informe, se prosigue con el trabajo de campo por parte del GIAP intentando descubrir los objetivos planteados por la propia ciudadanía para resolver la demanda o problema objeto del estudio. Concluido lo anterior se origina un proceso de penetración mediática para medir, mediante el "Análisis del Discurso", el impacto de los objetivos identificados por el GIAP. Ante dicha penetración mediática se elabora un "Segundo Informe" que definirá finalmente los objetivos apuesta a construir mediante los talleres prospectivos con la coparticipación de la Comisión de Seguimiento.

Hasta aquí hemos generado desde la propia ciudadanía, y con la coparticipación de los diversos actores políticos los objetivos deseados para dar solución a la demanda societal. Lo que nos definirá legítimamente los campos de lucha política para la planeación prospectiva en los talleres coparticipativos que la definirán.

Es necesario nutrir de información relevante la discusión grupal a realizarse mediante la presentación y complementación de los estudios jurídicos, financieros, de capital humano, de

tiempos, y en general de recursos asignables que el gobierno haya realizado, para que de requerirse en el proceso se complementen con aportes que el propio GIAP pudiese realizar.

Los talleres serán conformados por la Comisión de Seguimiento y por las autoridades responsables, generando un nuevo grupo prospectivo (GP) su labor consistirá en definir la planeación prospectivo-estratégica para los objetivos deseados, con la finalidad de proyectar los escenarios futuros mediante el análisis exhaustivo de la información disponible y generada.

III.-TALLER PROSPECTIVO-ESTRATÉGICO (Propio de la Planeación Prospectivo-Estratégica e incluido dentro de la Fase del IAP).

Tras haber definido: "la demanda societal a resolver" mediante la triangulación metodológica (cuantitativo-cualitativo-comparativo); "los actores involucrados con su ponderación y valorización de fuerza-movilidad" al adaptar el método IGO; "la situación interna y externa del gobierno" al aplicar el DAFO; así como el haber desentrañado "los pretendidos objetivos ciudadanos" tras la aplicación del IAP, y tras haber retroalimentado al grupo con los informes jurídicos, económicos, etc. proponemos en el presente taller integrado por el GP (Grupo Prospectivo) la utilización del método MACTOR, el Ábaco de Regnier, y nuevamente el IGO para definir y concretar la planeación político-estratégica.

Aplicación del Método MACTOR:

Las etapas técnicas indicadas por Michel Godet para la aplicación del método MACTOR comprenden siete fases: "el cuadro de estrategias de los actores"; "los retos estratégicos y los objetivos asociados"; "matriz de posiciones"; "matriz de posiciones evaluadas"; "relaciones de fuerza de los actores"; "relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores"; "recomendaciones estratégicas y las preguntas clave del futuro".

En el taller prospectivo los diversos actores representados se posicionarán mediante el método MACTOR , el cual analiza el juego de cada actor, su nivel de confrontación, y su fuerza. Dicho método nos evidencia los conflictos previsibles entre los actores; y entre, éstos y los objetivos, así como su grado de influencia correlacional, lo que nos dibuja prospectivamente los diversos escenarios para proyectar la ruta más nítida hacia el cumplimiento de los objetivos clave para transformar el futuro, en futuro deseado.

Al adaptar la metodología MACTOR, a lo político, es necesario recapitular la línea de acción planteada desde la detección de demanda societal (problemática) así como desde la ponderación de fuerza-movilidad de los actores políticos, toda vez que si la planeación no involucró a los actores en un trabajo coparticipativo como el IAP propuesto dada su escasa fuerza y movilidad, y se decidió una planeación político estratégico -prospectiva "ad intro" del gobierno, el procedimiento planteado por Godet debe agotarse inexorablemente. Es decir, la aplicación del MACTOR iniciará con la ponderación de los expertos de gobierno generando un cuadro de estrategia de actores para después definir los retos estratégicos y los objetivos asociados, prosiguiendo con el proceso metodológico. Ahora bien, si se procedió a la integración coparticipativa de los actores mediante la implantación del IAP, se genera directamente la Matriz de posiciones Actor-Actor, Actor-Objetivo (el cual ya fue definido por el trabajo de campo del IAP) saltándose las dos fases anteriormente indicadas y que explicamos a continuación

para efectos aclaratorios. ("el cuadro de estrategias de los actores"; "los retos estratégicos y los objetivos asociados").

Fase 1: construir "el cuadro de estrategias de los actores"
(Se instrumenta sólo si no se aplicó el IAP)

La construcción de este cuadro de estrategias se refiere al posicionamiento de los actores respecto a la demanda societal es lo que explica la evolución de las variables u objetivos estratégicos (digamos que el número útil de actores, por sesión se sitúa entre 10-20).

El grupo de expertos tendrá que compilar la información sobre los actores situándola del siguiente modo:

- establecer una carta de identidad de cada actor: sus finalidades, objetivos, proyectos en desarrollo, preferencias, sus motivaciones, obligaciones y medios de acción internos, su comportamiento en el pasado.
- examinamos por otra parte los medios de acción de que dispone cada actor sobre los otros para llevar a buen termino sus proyectos o imponer sus objetivos.

	A1	A2	A3	A4	A5
A1	• Finalidades:... • Objetivos:... • Proyectos en Desarrollo:... • Preferencias:... • Motivaciones:... • Obligaciones:... • Medios de Acción:... • Comportamiento Pasado:... (FOPPMOMC)	Medios de Acción de que dispone cada actor sobre los otros para concluir sus proyectos o imponer sus objetivos (MA-A-A)	(MA-A-A)	(MA-A-A)	(MA-A-A)
A2	(MA-A-A)	(FOPPMOMC)	(MA-A-A)	(MA-A-A)	(MA-A-A)
A3	(MA-A-A)	(MA-A-A)	(FOPPMOMC)	(MA-A-A)	(MA-A-A)
A4	(MA-A-A)	(MA-A-A)	(MA-A-A)	(FOPPMOMC)	(MA-A-A)
A5	(MA-A-A)	(MA-A-A)	(MA-A-A)	(MA-A-A)	(FOPPMOMC)

Fase 2: identificar "los retos estratégicos y los objetivos asociados"
(Se instrumenta sólo si no se aplicó el IAP)

El choque inherente entre los actores, en función de sus finalidades, proyectos y medios de acción a ellos asociados, nos devela los retos estratégicos sobre los que los actores tienen intereses, ello nos define los diversos objetivos que dichos actores quisieran cumplir para poder atender la demanda societal.

RETOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ASOCIADOS
RE1	Ob1 Ob2 Etc.
RE2	Ob3 Ob4 Etc.
RE3	Ob5 Ob6 Etc.
RE4	Ob7 Ob8 Etc.

Fase 3: situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos "Matriz de Posiciones"

En esta etapa se crea una matriz Actor-Objetivo ponderando la actitud de cada actor en relación a cada objetivo indicando su acuerdo (+1), su desacuerdo (-1) o bien su neutralidad (0) con dichos valores, ello nos permite graficar la relación de los actores por cada objetivo. (Ver Ejemplo).

Al conjuntar la Matriz MAO (ACTOR - OBJETIVO) por su transpuesta MOA (OBJETIVO - ACTOR) podemos visualizar los grupos de actores en convergencia y divergencia de intereses, además de evaluar su grado de libertad aparente, de identificar los actores más amenazados potencialmente y de analizar la estabilidad del sistema.

Ejemplo de Aplicación Metodológica del Método MACTOR para la ponderación del posicionamiento Actor-Actor y Actor-Objetivo

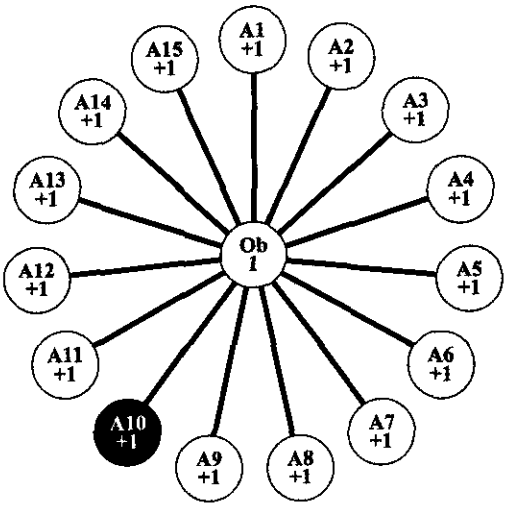
ACTORES Número de actores = 15		OBJETIVOS Número de objetivos = 5	
A1	SAGARPA	O1	Impedir la sobre Explotación de las Especies
A2	Pescadores	O2	Implementar una replaneación del Sector
A3	Cooperativas	O3	Generar mayor Financiamiento
A4	Comercializadores	O4	Efectuar Estudios Bio-Marinos de Sustentabilidad
A5	Municipio	O5	Evitar la contaminación
A6	Estado		
A7	Inversionistas		
A8	Investigadores		
A9	Permisionarios		
A10	Pescadores Furtivos		
A11	Marina		
A12	Cámara Industria Pesquera		
A13	CONAPESCA		
A14	Federación de Cooperativas		

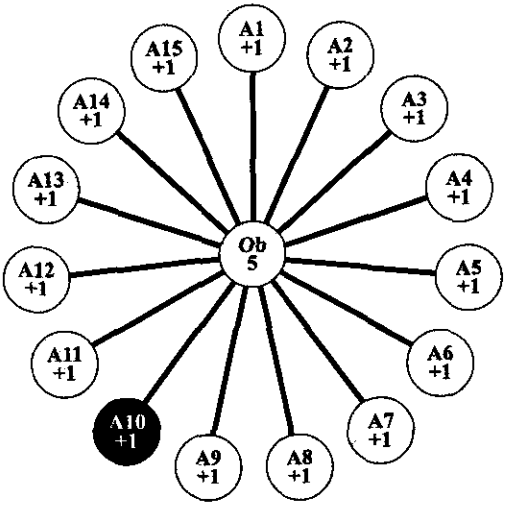
A15 Capitanía de Puertos

Posiciones Simples de Actores y Objetivos

	O1	O2	O3	O4	O5	S+	S-	Sñ
A1	+1	+1	+1	+1	+1	+5	0	5
A2	-1	-1	+1	+1	+1	+3	-2	5
A3	+1	+1	+1	+1	+1	+5	0	5
A4	-1	-1	+1	0	+1	+2	-2	4
A5	+1	+1	+1	+1	+1	+5	0	5
A6	+1	+1	+1	+1	+1	+5	0	5
A7	+1	+1	+1	+1	+1	+5	0	5
A8	+1	+1	+1	+1	+1	+5	0	5
A9	+1	+1	+1	+1	+1	+5	0	5
A10	- 1	- 1	+1	- 1	- 1	+1	-4	5
A11	+1	+1	+1	+1	+1	+5	0	5
A12	+1	+1	+1	+1	+1	+5	0	5
A13	+1	+1	+1	+1	+1	+5	0	5
A14	+1	+1	+1	+1	+1	+5	0	5
A15	+1	+1	0	0	+1	+3	0	3
S+	+12	+12	+14	+12	+14			
S-	-3	-3	0	-1	-1			
Sñ	15	15	14	13	15			

Relación de los actores por cada objetivo





Convergencias y Divergencias tras la transposición de matrices

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15
A1	XXX	+3	+5	+2	+5	+5	+5	+5	+5	+1	+5	+5	+5	+5	+3
	XXX	-2	0	-2	0	0	0	0	0	-4	0	0	0	0	0
A2	+3	XXX	+3	+4	+3	+3	+3	+3	+3	+3	+3	+3	+3	+3	+1
	-2	XXX	-2	0	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
A3	+5	+3	XXX	+2	+5	+5	+5	+5	+5	+1	+5	+5	+5	+5	+3
	0	-2	XXX	-2	0	0	0	0	0	-4	0	0	0	0	0
A4	+2	+4	+2	XXX	+2	+2	+2	+2	+2	+3	+2	+2	+2	+2	+1
	-2	0	-2	XXX	-2	-2	-2	-2	-2	-1	-2	-2	-2	-2	-2
A5	+5	+3	+5	+2	XXX	+5	+5	+5	+5	+1	+5	+5	+5	+5	+3
	0	-2	0	-2	XXX	0	0	0	0	-4	0	0	0	0	0
A6	+5	+3	+5	+2	+5	XXX	+5	+5	+5	+1	+5	+5	+5	+5	+3
	0	-2	0	-2	0	XXX	0	0	0	-4	0	0	0	0	0
A7	+5	+3	+5	+2	+5	+5	XXX	+5	+5	+1	+5	+5	+5	+5	+3
	0	-2	0	-2	0	0	XXX	0	0	-4	0	0	0	0	0
A8	+5	+3	+5	+2	+5	+5	+5	XXX	+5	+1	+5	+5	+5	+5	+3
	0	-2	0	-2	0	0	0	XXX	0	-4	0	0	0	0	0
A9	+5	+3	+5	+2	+5	+5	+5	+5	XXX	+1	+5	+5	+5	+5	+3
	0	-2	0	-2	0	0	0	0	XXX	-4	0	0	0	0	0
A10	+1	+3	+1	+3	+1	+1	+1	+1	+1	XXX	+1	+1	+1	+1	0
	-4	-2	-4	-1	-4	-4	-4	-4	-4	XXX	-4	-4	-4	-4	-3
A11	+5	+3	+5	+2	+5	+5	+5	+5	+5	+1	XXX	+5	+5	+5	+3
	0	-2	0	-2	0	0	0	0	0	-4	XXX	0	0	0	0
A12	+5	+3	+5	+2	+5	+5	+5	+5	+5	+1	+5	XXX	+5	+5	+3
	0	-2	0	-2	0	0	0	0	0	-4	0	XXX	0	0	0
A13	+5	+3	+5	+2	+5	+5	+5	+5	+5	+1	+5	+5	XXX	+5	+2
	0	-2	0	-2	0	0	0	0	0	-4	0	0	XXX	0	0
A14	+5	+3	+5	+2	+5	+5	+5	+5	+5	+1	+5	+5	+5	XXX	+3
	0	-2	0	-2	0	0	0	0	0	-4	0	0	0	XXX	0
A15	+3	+1	+3	+1	+3	+3	+3	+3	+3	0	+3	+3	+3	+3	XXX
	0	-2	0	-2	0	0	0	0	0	-3	0	0	0	0	XXX
CNV	+59	+41	+59	+30	+59	+59	+59	+59	+59	+17	+59	+59	+59	+59	+35
DIV	-8	-26	-8	-25	-8	-8	-8	-8	-8	-50	-8	-8	-8	-8	-7

MAO-MOA

Convergencias
A1 --- A3 : +5
A1 --- A5 : +5
A1 --- A6 : +5
A1 --- A7 : +5
A1 --- A8 : +5
A1 --- A9 : +5
A1 --- A11 : +5
A1 --- A12 : +5
A1 --- A13 : +5
A1 --- A14 : +5
A1 --- A2 : +3
A1 --- A4 : +2
A1 --- A15 : +3
A1 --- A10 : +1

Convergencias
A2 --- A4 : +4
A2 --- A15 : +1
A2 --- A10 : +3

Convergencias
A3 --- A5 : +5
A3 --- A6 : +5
A3 --- A7 : +5
A3 --- A8 : +5
A3 --- A9 : +5
A3 --- A11 : +5
A3 --- A12 : +5
A3 --- A13 : +5
A3 --- A14 : +5
A3 --- A2 : +3
A3 --- A4 : +2
A3 --- A15 : +3
A3 --- A10 : +1

Convergencias
A4 --- A15 : +1
A4 --- A10 : +3

Convergencias
A5 --- A6 : +5
A5 --- A7 : +5
A5 --- A8 : +5
A5 --- A9 : +5
A5 --- A11 : +5
A5 --- A12 : +5
A5 --- A13 : +5
A5 --- A14 : +5
A5 --- A2 : +3
A5 --- A4 : +2
A5 --- A15 : +3
A5 --- A10 : +1

Convergencias
A6 --- A7 : +5
A6 --- A8 : +5
A6 --- A9 : +5
A6 --- A11 : +5
A6 --- A12 : +5
A6 --- A13 : +5
A6 --- A14 : +5
A6 --- A2 : +3
A6 --- A4 : +2
A6 --- A15 : +3
A6 --- A10 : +1

Convergencias
A7 --- A8 : +5
A7 --- A9 : +5
A7 --- A11 : +5
A7 --- A12 : +5
A7 --- A13 : +5
A7 --- A14 : +5
A7 --- A2 : +3
A7 --- A4 : +2
A7 --- A15 : +3
A7 --- A10 : +1

Convergencias
A8 --- A9 : +5
A8 --- A11 : +5
A8 --- A12 : +5
A8 --- A13 : +5
A8 --- A14 : +5
A8 --- A2 : +3
A8 --- A4 : +2
A8 --- A15 : +3
A8 --- A10 : +1

Convergencias
A9 --- A11 : +5
A9 --- A12 : +5
A9 --- A13 : +5
A9 --- A14 : +5
A9 --- A2 : +3
A9 --- A4 : +2
A9 --- A15 : +3
A9 --- A10 : +1

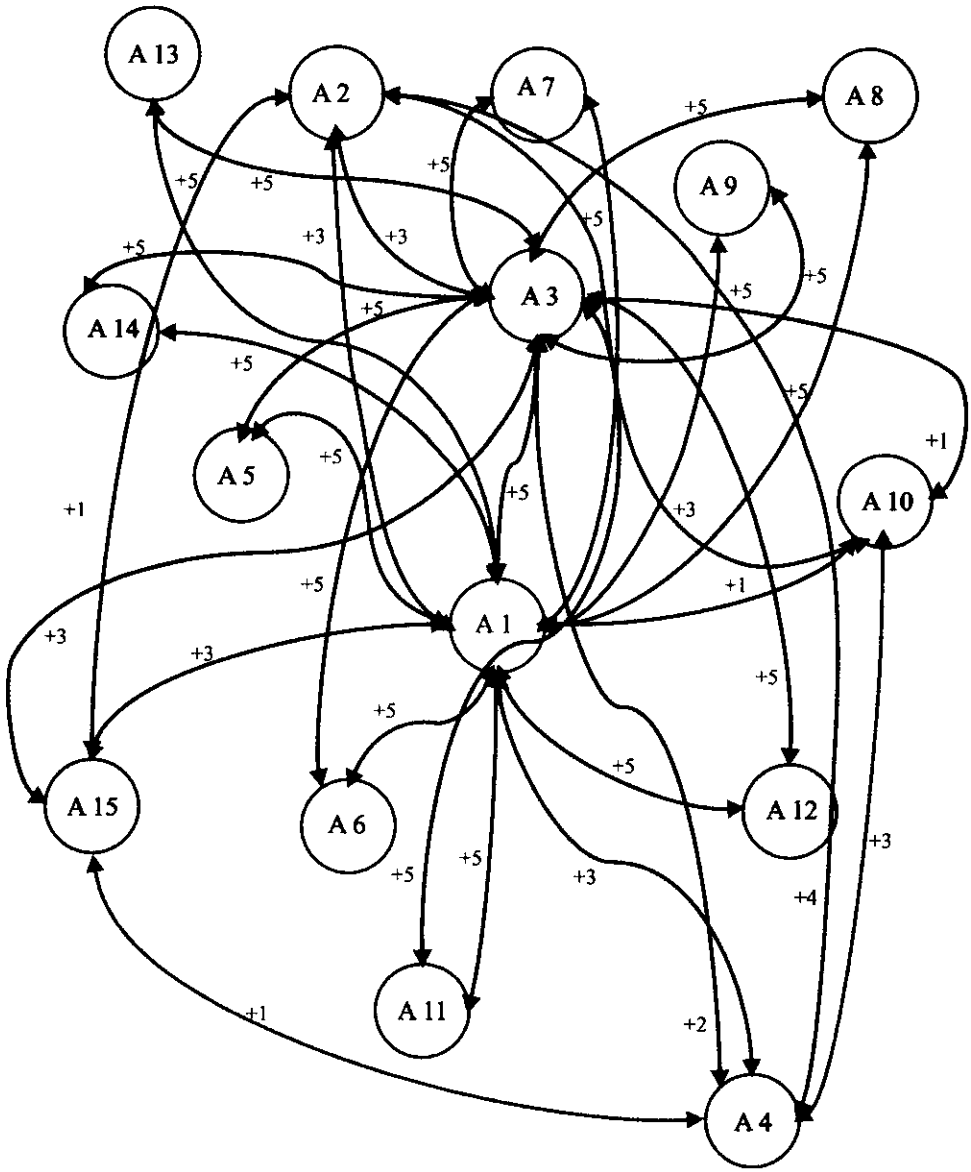
Convergencias
A11 --- A12 : +5
A11 --- A13 : +5
A11 --- A14 : +5
A11 --- A2 : +3
A11 --- A4 : +2
A11 --- A15 : +3
A11 --- A10 : +1

Convergencias
A12 --- A13 : +5
A12 --- A14 : +5
A12 --- A2 : +3
A12 --- A4 : +2
A12 --- A15 : +3
A12 --- A10 : +1

Convergencias
A13 --- A14 : +5
A13 --- A2 : +3
A13 --- A4 : +2
A13 --- A15 : +3
A13 --- A10 : +1

Convergencias
A14 --- A2 : +3
A14 --- A4 : +2
A14 --- A15 : +3
A14 --- A10 : +1

CONVERGENCIAS
Las citadas convergencias podrían graficarse así...



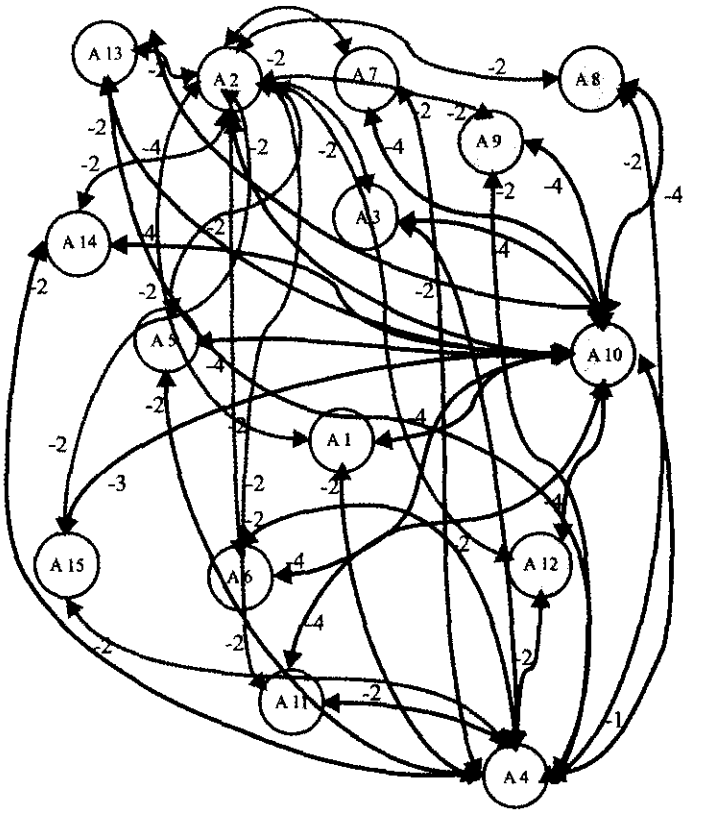
Para efectos prácticos sólo se graficó la convergencia de los actores A1, A2, A3 y A4, faltando de graficar el resto. Es conveniente recordar al lector que si son muchas convergencias es difícil interpretar el mapeo, por lo que es más recomendable el uso de la tabla.

DIVERGENCIAS

Divergencias
A10 --- A2 : -2
A10 --- A4 : -1
A10 --- A1 : -4
A10 --- A3 : -4
A10 --- A5 : -4
A10 --- A6 : -4
A10 --- A7 : -4
A10 --- A8 : -4
A10 --- A9 : -4
A10 --- A11 : -4
A10 --- A12 : -4
A10 --- A13 : -4
A10 --- A14 : -4
A10 --- A15 : -3

Divergencias
A2 --- A1 : -2
A2 --- A3 : -2
A2 --- A5 : -2
A2 --- A6 : -2
A2 --- A7 : -2
A2 --- A8 : -2
A2 --- A9 : -2
A2 --- A11 : -2
A2 --- A12 : -2
A2 --- A13 : -2
A2 --- A14 : -2
A2 --- A15 : -2

Divergencias
A4 --- A1 : -2
A4 --- A3 : -2
A4 --- A5 : -2
A4 --- A6 : -2
A4 --- A7 : -2
A4 --- A8 : -2
A4 --- A9 : -2
.A4 --- A11 : -2
.A4 --- A12 : -2
A4 --- A13 : -2
A4 --- A14 : -2
.A4 --- A15 : -2



Fase 4: jerarquizar para cada actor sus prioridades de objetivos (Matriz de posiciones Valoradas)

Los gráficos construidos anteriormente son bastante elementales porque no tienen en cuenta más que el número de convergencias y divergencias de los objetivos entre actores. Para profundizar en el análisis conviene tener en cuenta igualmente la jerarquización de los objetivos para cada actor. Evaluando la intensidad del posicionamiento de cada actor con la ayuda de una escala específica la cual aconseja Godet debe encontrarse entre -4 a +4. (Veamos el ejemplo que hemos venido trabajando).

Matriz de Posiciones Valoradas de Actores y Objetivos

	O1	O2	O3	O4	O5	S+	S-	Sñ
A1	+4	+4	+3	+4	+4	+19	0	19
A2	-2	-2	+4	+1	+2	+7	-4	11
A3	+2	+2	+4	+3	+2	+13	0	13
A4	-4	-1	+4	0	+2	+6	-5	11
A5	+2	+2	+3	+3	+2	+12	0	12
A6	+4	+4	+4	+4	+4	+20	0	20
A7	+2	+3	+4	+4	+4	+17	0	17
A8	+4	+4	+4	+4	+4	+20	0	20
A9	+2	+2	+4	+3	+2	+13	0	13
A10	-4	-4	+2	-4	-4	+2	-16	18
A11	+4	+4	+2	+4	+4	+18	0	18
A12	+2	+2	+4	+4	+4	+18	0	18
A13	+4	+4	+4	+4	+4	+20	0	20
A14	+2	+2	+4	+3	+2	+13	0	13
A15	+3	+3	0	0	+4	+10	0	10
S+	+35	+36	+50	+41	+44			
S-	-10	-7	0	-4	-4			
Sñ	45	43	50	45	48			

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15
A1	XXX	+9	+16	+6.5	+155	+19.5	+18	+19.5	+16	+2.5	+18.5	+17.5	+19.5	+16	+11
	XXX	-6	0	-6.5	0	0	0	0	0	-16	0	0	0	0	0
A2	+9	XXX	+8	+10.5	+7.5	+9.5	+9.5	+9.5	+8	+9	+8.5	+9.5	+9.5	+8	+3
	-6	XXX	-4	0	-4	-6	-4.5	-6	-4	-55	-6	-4	-6	-4	-5
A3	+16	+8	XXX	+6	+12.5	+16.5	+15	+16.5	13	+3	+15.5	+14.5	+16.5	+13	+8
	0	-4	XXX	-4.5	0	0	0	0	0	-12.5	0	0	0	0	0
A4	+6.5	+10.5	+6	XXX	+5.5	+7	+7	+7	+6	+9.5	+6	+7	+7	+6	+3
	-6.5	0	-4.5	XXX	-4.5	-6.5	-5	-6.5	-4.5	-3	-6.5	-4.5	-6.5	-4.5	-5.5
A5	+15.5	+7.5	+12.5	+5.5	XXX	+16	+14.5	+16	+12.5	+2.5	+15	+14	+16	+12.5	+8
	0	-4	0	-4.5	XXX	0	0	0	0	-12.5	0	0	0	0	0
A6	+19.5	+9.5	+16.5	+7	+16	XXX	+18.5	+20	+16.5	+3	+19	+18	+20	+16.5	+11
	0	-6	0	-65	0	XXX	0	0	0	-16	0	0	0	0	0
A7	+18	+9.5	+15	+7	+14.5	+18.5	XXX	+18.5	+15	+3	+17.5	+16.5	+18.5	+15	+9.5
	0	-4.5	0	-5	0	0	XXX	0	0	-14.5	0	0	0	0	0
A8	+19.5	+9.5	+16.5	+7	+16	+20	+18.5	XXX	+16.5	+3	+19	+18	+20	+16.5	+11
	0	-6	0	-6.5	0	0	0	XXX	0	-16	0	0	0	0	0
A9	+16	+8	+13	+6	+12.5	+16.5	+15	+16.5	XXX	+3	+15.5	+14.5	+16.5	+13	+8
	0	-4	0	-4.5	0	0	0	0	XXX	-12.5	0	0	0	0	0
A10	+2.5	+9	+3	+9.5	+2.5	+3	+3	+3	+3	XXX	+2	+3	+3	+3	0
	-16	-5.5	-12.5	-3	-12.5	-16	-14.5	-16	-12.5	XXX	-16	-14	-16	-12.5	-11
A11	+18.5	+8.5	+15.5	+6	+15	+19	+17.5	+19	+15.5	+2	XXX	+17	+19	+15.5	+11
	0	-6	0	-6.5	0	0	0	0	0	-16	XXX	0	0	0	0
A12	+17.5	+9.5	+14.5	+7	+14	+18	+16.5	+18	+14.5	+3	+17	XXX	+18	+14.5	+9
	0	-4	0	-4.5	0	0	0	0	0	-14	0	XXX	0	0	0
A13	+19.5	+9.5	+16.5	+7	+16	+20	+18.5	+20	+16.5	+3	+19	+18	XXX	+16.5	+11
	0	-6	0	-6.5	0	0	0	0	0	-16	0	0	XXX	0	0
A14	+16	+8	+13	+6	+12.5	+16.5	+15	+16.5	+13	+3	+15.5	+14.5	+16.5	XXX	+8
	0	-4	0	-4.5	0	0	0	0	0	-12.5	0	0	0	XXX	0
A15	+11	+3	+8	+3	+8	+11	+9.5	+11	+8	0	+11	+9	+11	+8	XXX
	0	-5	0	-5.5	0	0	0	0	0	-11	0	0	0	0	XXX
CNV	+205	+119	+174	+94	+168	+211	+196	+211	+174	+49.5	+199	+191	+211	+174	+111.5
DIV	-28.5	-65	-21	-68.5	-21	-28.5	-24	-28.5	-21	-178	-28.5	-22.5	-28.5	-21	-21.5

	Convergencias Valoradas[16]	
A1 — A11 : +18.5	A6 — A10 : +3	A12 — A3 : +14.5
A1 — A7 : +18		A12 — A9 : +14.5
A1 — A12 : +17.5	A7 — A3 : +15	A12 — A14 : +14.5
A1 — A3 : +16	A7 — A9 : +15	A12 — A5 : +14
A1 — A9 : +16	A7 — A14 : +15	A12 — A2 : +9.5
A1 — A14 : +16	A7 — A5 : +14.5	A12 — A4 : +7
A1 — A5 : +15.5	A7 — A2 : +9.5	A12 — A15 : +9
A1 — A2 : +9	A7 — A4 : +7	A12 — A10 : +3
A1 — A4 : +6.5	A7 — A15 : +9.5	
A1 — A15 : +11	A7 — A10 : +3	A13 — A14 : +16.5
A1 — A10 : +2.5		A13 — A5 : +16
	A8 — A13 : +20	A13 — A2 : +9.5
A2 — A4 : +10.5	A8 — A1 : +19.5	A13 — A4 : +7
A2 — A15 : +3	A8 — A11 : +19	A13 — A15 : +11
A2 — A10 : +9	A8 — A7 : +18.5	A13 — A10 : +3
	A8 — A12 : +18	
A3 — A9 : +13	A8 — A3 : +16.5	A14 — A5 : +12.5
A3 — A14 : +13	A8 — A9 : +16.5	A14 — A2 : +8
A3 — A5 : +12.5	A8 — A14 : +16.5	A14 — A4 : +6
A3 — A2 : +8	A8 — A5 : +16	A14 — A15 : +8
A3 — A4 : +6	A8 — A2 : +9.5	A14 — A10 : +3
A3 — A15 : +8	A8 — A4 : +7	
A3 — A10 : +3	A8 — A15 : +11	
	A8 — A10 : +3	
A4 — A15 : +3		
A4 — A10 : +9.5	A9 — A14 : +13	
	A9 — A5 : +12.5	
A5 — A2 : +7.5	A9 — A2 : +8	
A5 — A4 : +5.5	A9 — A4 : +6	
A5 — A15 : +8	A9 — A15 : +8	
A5 — A10 : +2.5	A9 — A10 : +3	
A6 — A8 : +20	A11 — A7 : +17.5	
A6 — A13 : +20	A11 — A12 : +17	
A6 — A1 : +19.5	A11 — A3 : +15.5	
A6 — A11 : +19	A11 — A9 : +15.5	
A6 — A7 : +18.5	A11 — A14 : +15.5	
A6 — A12 : +18	A11 — A5 : +15	
A6 — A3 : +16.5	A11 — A2 : +8.5	
A6 — A9 : +16.5	A11 — A4 : +6	
A6 — A14 : +16.5	A11 — A15 : +11	
A6 — A5 : +16	A11 — A10 : +2	
A6 — A2 : +9.5		
A6 — A4 : +7		
A6 — A15 : +11		

Convergencias y Divergencias Valoradas entre Actores
Dirigencias Valoradas

A10 --- A4 : -3
A10 --- A2 : -5.5
A10 --- A1 : -16
A10 --- A6 : -16
A10 --- A8 : -16
A10 --- A11 : -16
A10 --- A13 : -16
A10 --- A7 : -14.5
A10 --- A12 : -14
A10 --- A15 : -11
A10 --- A3 : -12.5
A10 --- A5 : -12.5
A10 --- A9 : -12.5
A10 --- A14 : -12.5

A4 --- A1 : -6.5
A4 --- A6 : -6.5
A4 --- A8 : -6.5
A4 --- A11 : -6.5
A4 --- A13 : -6.5
A4 --- A7 : -5
A4 --- A12 : -4.5
A4 --- A15 : -5.5
A4 --- A3 : -4.5
A4 --- A5 : -4.5
A4 --- A9 : -4.5
A4 --- A14 : -4.5

A2 --- A1 : -6
A2 --- A6 : -6
A2 --- A8 : -6
A2 --- A11 : -6
A2 --- A13 : -6
A2 --- A7 : -4.5
A2 --- A12 : -4
A2 --- A15 : -5
A2 --- A3 : -4
A2 --- A5 : -4
A2 --- A9 : -4
A2 --- A14 : -4

Fase 5: evaluar las relaciones de fuerza de los actores

Se construye una matriz de influencias directas entre actores a partir de un cuadro estratégico de actores valorando los medios de acción de cada actor. Las relaciones de fuerza son calculadas por el programa Mactor teniendo en cuenta la fidelidad de los medios de acción directos e indirectos (un actor puede actuar sobre otro por mediación de un tercero). Se construye un plano de influencia-dependencia de actores. El análisis de las relaciones de fuerza de los actores antepone las fuerzas y las debilidades de cada uno los actores, sus posibilidades de bloqueo, y en sí su posicionamiento respecto a los objetivos planteados.

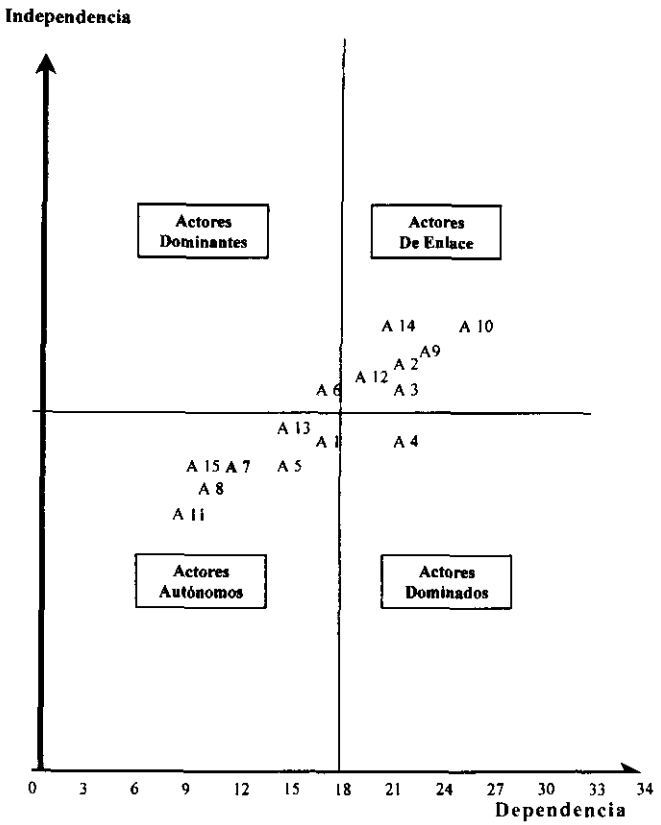
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	INF
A1	0	2	1	2	1	1	0	0	1	3	0	1	0	1	0	13
A2	2	0	2	3	1	1	2	1	3	3	1	3	2	2	1	27
A3	2	2	0	2	1	1	1	1	2	3	1	2	1	1	1	21
A4	2	2	2	0	1	1	1	0	2	1	0	1	2	1	0	16
A5	1	1	1	1	0	1	1	1	1	3	0	0	1	1	1	14
A6	1	1	1	1	1	0	1	1	1	3	0	1	1	2	0	15
A7	0	1	1	1	1	1	0	0	0	2	0	1	1	1	0	10
A8	0	1	1	1	1	1	0	0	1	3	0	1	0	1	0	11
A9	1	2	2	2	1	1	1	1	0	3	1	0	1	1	2	19
A10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	42
A11	0	1	1	0	0	0	0	1	1	3	0	1	0	1	0	9
A12	1	2	2	1	1	1	1	0	1	3	1	0	1	2	1	18
A13	1	2	1	1	1	1	0	1	1	3	0	1	0	1	0	14
A14	1	2	1	2	1	1	1	1	2	3	1	2	1	0	2	21
A15	0	2	2	0	1	1	0	0	2	3	0	1	0	1	0	13
DEP	15	24	21	20	15	15	12	11	21	39	8	18	14	19	11	263

Influencias Directas entre Actores
Influencias Indirectas entre Actores

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	INF
A1	13	13	13	13	11	11	12	9	13	12	8	10	13	12	9	**159**
A2	15	23	20	20	15	15	12	11	20	25	8	18	14	18	11	**222**
A3	15	21	20	18	15	15	12	11	18	20	8	16	14	18	10	**211**
A4	13	16	14	15	11	11	10	8	13	16	6	11	12	12	8	**161**
A5	11	14	14	13	14	14	10	10	13	14	7	13	11	14	8	**166**
A6	12	15	14	15	14	14	11	10	14	15	8	13	12	15	10	**178**
A7	10	10	10	10	10	10	9	8	10	10	6	9	10	10	7	**130**
A8	11	11	11	11	11	11	11	9	11	11	8	9	11	11	9	**147**
A9	14	19	19	16	14	14	11	11	18	18	7	16	13	16	9	**197**
A10	15	24	21	20	15	15	12	11	21	39	8	18	14	19	11	**224**
A11	8	9	9	9	9	9	8	8	9	9	8	8	8	9	8	**120**
A12	14	18	17	16	14	14	12	11	17	18	8	16	13	17	10	**199**
A13	13	14	14	14	13	13	12	10	14	14	8	12	12	14	9	**174**
A14	14	21	21	17	15	15	12	11	19	20	8	16	14	18	11	**214**
A15	12	13	13	13	10	10	11	9	13	13	8	10	11	11	10	**157**
DEP	**177**	**218**	**210**	**205**	**177**	**177**	**156**	**138**	**205**	**215**	**106**	**179**	**170**	**196**	**130**	**2659**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	NF
A1	xxx	-2	-2	0	0	-1	+2	-2	-1	-3	0	-4	0	-2	-3	**-18**
A2	+2	xxx	-1	+4	+1	0	+2	0	+1	+1	-1	0	0	-3	-2	**4**
A3	+2	+1	xxx	+4	+1	+1	+2	0	-1	-1	-1	-1	0	-3	-3	**1**
A4	0	-4	-4	xxx	-2	-4	0	-3	-3	-4	-3	-5	-2	-5	-5	**-44**
A5	0	-1	-1	+2	xxx	0	0	-1	-1	-1	-2	-1	-2	-1	-2	**-11**
A6	+1	0	-1	+4	0	xxx	+1	-1	0	0	-1	-1	-1	0	0	**1**
A7	-2	-2	-2	0	0	-1	xxx	-3	-1	-2	-2	-3	-2	-2	-4	**-26**
A8	+2	0	0	+3	+1	+1	+3	xxx	0	0	0	-2	+1	0	0	**9**
A9	+1	-1	+1	+3	+1	0	+1	0	xxx	-3	-2	-1	-1	-3	-4	**-8**
A10	+3	-1	+1	+4	+1	0	+2	0	+3	xxx	-1	0	0	-1	-2	**9**
A11	0	+1	+1	+3	+2	+1	+2	0	+2	+1	xxx	0	0	+1	0	**14**
A12	+4	0	+1	+5	+1	+1	+3	+2	+1	0	0	xxx	+1	+1	0	**20**
A13	0	0	0	+2	+2	+1	+2	-1	+1	0	0	-1	xxx	0	-2	**4**
A14	+2	+3	+3	+5	+1	0	+2	0	+3	+1	-1	-1	0	xxx	0	**18**
A15	+3	+2	+3	+5	+2	0	+4	0	+4	+2	0	0	+2	0	xxx	**27**

Balances netos de relaciones de fuerza entre actores
Plano de influencia-dependencia de actores respecto a los objetivos planteados



*Siguiendo con el ejemplo de la Pesca en Yucatán ponderamos el posicionamiento de los actores respecto a los objetivos buscados.

Fase 6: integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores

Señalar que un actor pesa dos veces más que otro en la relación de fuerza global, es dar implícitamente un doble peso al alcance que éste tiene sobre los objetivos que le interesan. La razón de ser de esta etapa consiste justamente en integrar la relación de fuerza de cada actor con la intensidad de su posicionamiento en relación a los objetivos.

Nuevamente obtenemos gráficos de convergencias y divergencias posibles entre todos los actores. La comparación entre las series de gráficos nos permite observar la deformación de alianzas y conflictos potenciales teniendo en cuenta la jerarquización de objetivos y las relaciones de fuerza entre los actores. (se sigue el mismo esquema planteado originalmente).

Matriz Ponderada de posiciones valoradas de actores y objetivos

	O1	O2	O3	O4	O5	S+	S-	Sñ
A1	**+3.4**	**+3.4**	**+2.6**	**+3.4**	**+3.4**	+16.2	0	16.2
A2	**-2.5**	**-2.5**	**+5**	**+1.2**	**+2.5**	+8.7	-5	13.6
A3	**+2.4**	**+2.4**	**+4.7**	**+3.5**	**+2.4**	+15.4	0	15.4
A4	**-3.2**	**-0.8**	**+3.2**	**0**	**+1.6**	+4.8	-4	8.7
A5	**+1.8**	**+1.8**	**+2.7**	**+2.7**	**+1.8**	+10.9	0	10.9
A6	**+4.1**	**+4.1**	**+4.1**	**+4.1**	**+4.1**	+20.3	0	20.3
A7	**+1.4**	**+2**	**+2.7**	**+2.7**	**+2.7**	+11.6	0	11.6
A8	**+3.5**	**+3.5**	**+3.5**	**+3.5**	**+3.5**	+17.6	0	17.6
A9	**+2.2**	**+2.2**	**+4.3**	**+3.3**	**+2.2**	+14.1	0	14.1
A10	**-4.7**	**-4.7**	**+2.3**	**-4.7**	**-4.7**	+2.3	-18.7	21.0
A11	**+2.9**	**+2.9**	**+1.5**	**+2.9**	**+2.9**	+13.2	0	13.2
A12	**+2.4**	**+2.4**	**+4.8**	**+4.8**	**+4.8**	+19	0	19.0
A13	**+4**	**+4**	**+4**	**+4**	**+4**	+20.2	0	20.2
A14	**+2.5**	**+2.5**	**+5.1**	**+3.8**	**+2.5**	+16.4	0	16.4
A15	**+3**	**+3**	**0**	**0**	**+4**	+9.9	0	9.9
	S+	+33.6	+34.3	+50.50	+40	+42.4		
	S-	-10.3	-7.9	0	-4.7	-4.7		
	Sñ	43.9	42.2	50.5	44.7	47.1		

Convergencias y Divergencias ponderadas y valoradas entre Actores

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15
A1	XXX	+9	+15.8	+5.4	+13.6	+18.3	+13.9	+16.9	+15.2	+2.4	+14.7	+17.6	+18.2	+16.3	+10.1
	XXX	-5.9	0	-5.4	0	0	0	0	0	-16.2	0	0	0	0	0
A2	+9	XXX	+9.7	+10.6	+8	+10.4	+8.4	+9.6	+9.2	+10.8	+8	+11.5	+10.4	+10	+3.2
	-5.9	XXX	-4.8	0	-4.3	-6.5	-4.2	-6	-4.6	-6.5	-5.4	-4.9	-6.5	-5	-5.5
A3	+15.8	+9.7	XXX	+5.9	+13.1	+17.8	+13.5	+16.5	+14.7	+3.5	+14.3	+17.2	+17.8	+15.9	+8.5
	0	-4.8	XXX	-4.3	0	0	0	0	0	-14.7	0	0	0	0	0
A4	+5.4	+10.6	+5.9	XXX	+4.7	+6.4	+5.1	+5.9	+5.6	+9.4	+4.6	+7.1	+6.4	+6.2	+2.8
	-5.4	0	-4.3	XXX	-3.8	-6	-3.7	-5.5	-4.2	-3.1	-4.9	-4.4	-6	-4.5	-5
A5	+13.6	+8	+13.1	+4.7	XXX	+15.6	+11.2	+14.2	+12.5	+2.5	+12.1	+15	+15.6	13.7	+7.7
	0	-4.3	0	3.8	XXX	0	0	0	0	-13.4	0	0	0	0	0
A6	+18.3	+10.4	+17.8	+6.4	+15.6	XXX	+15.8	+19	+17.2	+3.2	+16.8	19.7	+20.3	+18.4	+11.1
	0	-6.5	0	-6	0	XXX	0	0	0	-17.5	0	0	0	0	0
A7	+13.9	+8.4	+13.5	+5.1	+11.2	+15.9	XXX	+14.6	+12.8	+2.5	+12.4	+15.3	+15.9	+14	+8
	0	-4.2	0	-3.7	0	0	XXX	0	0	-13.7	0	0	0	0	0
A8	+16.9	+9.6	+16.5	+5.9	+14.2	+19	+14.6	XXX	+15.8	+2.9	+15.4	+18.3	+18.9	+17	+10.2
	0	-6	0	-5.5	0	0	0	XXX	0	-16.4	0	0	0	0	0
A9	+15.2	+9.2	+14.7	+5.6	+12.5	+17.2	+12.8	+15.8	XXX	+3.3	+13.7	+16.6	+17.2	+153	+82
	0	-4.6	0	-4.2	0	0	0	0	XXX	-14.2	0	0	0	0	0
A10	+24	+10.8	+3.5	+9.4	+2.5	+3.2	+2.5	+2.9	+3.3	XXX	+19	+3.5	+3.2	+3.7	0
	-16.2	-6.5	-14.7	-3.1	-13.4	-17.5	-13.7	-16.4	-14.2	XXX	-15.2	-16.5	-17.4	-15	-12
A11	+14.7	+8	+14.3	+4.6	+12.1	+16.8	12.4	+15.4	+13.7	+19	XXX	+16.1	+16.7	+14.8	+9.4
	0	-5.4	0	-4.9	0	0	0	0	0	-15.2	XXX	0	0	0	0
A12	+17.6	+11.5	+17.2	+7.1	+15	+19.7	+15.3	+18.3	+16.6	+3.5	+16.1	XXX	+19.6	+17.7	+9.7
	0	-4.9	0	-4.4	0	0	0	0	0	-16.5	0	XXX	0	0	0
A13	+18.2	+10.4	+17.8	+6.4	+15.6	+20.3	+15.9	+18.9	+17.2	+3.2	+16.7	+19.6	XXX	+18.3	+11
	0	-6.5	0	-6	0	0	0	0	0	-17.4	0	0	XXX	0	0
A14	+16.3	+10	+15.9	+6.2	+13.7	+18.4	+14	+17	+15.3	+3.7	+14.8	+17.7	+18.3	XXX	+8.8
	0	-5	0	-4.5	0	0	0	0	0	-15	0	0	0	XXX	0
A15	+10.1	+3.2	+8.5	+2.8	+7.7	+11.1	+8	+10.2	+8.2	0	+9.4	+9.7	+11	+8.8	XXX
	0	-5.5	0	-5	0	0	0	0	0	-12	0	0	0	0	XXX
CNV	+187.4	+128.8	+184.2	+86.1	+159.5	+210.1	+163.5	+195.2	+177.3	+52.8	+170.9	+204.9	+209.5	+190.1	+108
DIV	-27.5	-70.1	-23.8	-60.8	-21.5	-30	-21.6	-27.9	-23	-191.8	-25.5	-25.8	-29.9	-24.5	-22.5

Convergencias Ponderadas

A6 --- A13 : +20.3	A1 --- A7 : +13.9
A6 --- A12 : +19.7	A1 --- A5 : +13.6
A6 --- A8 : +19	A1 --- A2 : +9
A6 --- A14 : +18.4	A1 --- A4 : +5.4
A6 --- A1 : +18.3	A1 --- A15 : +10.1
A6 --- A3 : +17.8	A1 --- A10 : +2.4
A6 --- A9 : +17.2	
A6 --- A11 : +16.8	A3 --- A9 : +14.7
A6 --- A7 : +15.9	A3 --- A11 : +14.3
A6 --- A5 : +15.6	A3 --- A7 : +13.5
A6 --- A2 : +10.4	A3 --- A5 : +13.1
A6 --- A4 : +6.4	A3 --- A2 : +9.7
A6 --- A15 : +11.1	A3 --- A4 : +5.9
A6 --- A10 : +3.2	A3 --- A15 : +8.5
	A3 --- A10 : +3.5
A13 --- A12 : +19.6	
A13 --- A8 : +18.9	A9 --- A11 : +13.7
A13 --- A14 : +18.3	A9 --- A7 : +12.8
A13 --- A1 : +18.2	A9 --- A5 : +12.5
A13 --- A3 : +17.8	A9 --- A2 : +9.2
A13 --- A9 : +17.2	A9 --- A4 : +5.6
A13 --- A11 : +16.7	A9 --- A15 : +8.2
A13 --- A7 : +15.9	A9 --- A10 : +3.3
A13 --- A5 : +15.6	
A13 --- A2 : +10.4	A11 --- A7 : +12.4
A13 --- A4 : +6.4	A11 --- A5 : +12.1
A13 --- A15 : +11	A11 --- A2 : +8
A13 --- A10 : +3.2	A11 --- A4 : +4.6
	A11 --- A15 : +9.4
A12 --- A8 : +18.3	A11 --- A10 : +1.9
A12 --- A14 : +17.7	
A12 --- A1 : +17.6	A7 --- A5 : +11.2
A12 --- A3 : +17.2	A7 --- A2 : +8.4
A12 --- A9 : +16.6	A7 --- A4 : +5.1
A12 --- A11 : +16.1	A7 --- A15 : +8
A12 --- A7 : +15.3	A7 --- A10 : +2.5
A12 --- A5 : +15	
A12 --- A2 : +11.5	A5 --- A2 : +8
A12 --- A4 : +7.1	A5 --- A4 : +4.7
A12 --- A15 : +9.7	A5 --- A15 : +7.7
A12 --- A10 : +3.5	A5 --- A10 : +2.5
A8 --- A14 : +17	A2 --- A4 : +10.6
A8 --- A1 : +16.9	A2 --- A15 : +3.2
A8 --- A3 : +16.5	A2 --- A10 : +10.8
A8 --- A9 : +15.8	
A8 --- A11 : +15.4	A4 --- A15 : +2.8
A8 --- A7 : +14.6	A4 --- A10 : +9.4
A8 --- A5 : +14.2	
A8 --- A2 : +9.6	
A8 --- A4 : +5.9	
A8 --- A15 : +10.2	
A8 --- A10 : +2.9	
A14 --- A1 : +16.3	
A14 --- A3 : +15.9	
A14 --- A9 : +15.3	
A14 --- A11 : +14.8	
A14 --- A7 : +14	
A14 --- A5 : +13.7	
A14 --- A2 : +10	
A14 --- A4 : +6.2	
A14 --- A15 : +8.8	
A14 --- A10 : +3.7	
A1 --- A3 : +15.8	
A1 --- A9 : +15.2	
A1 --- A11 : +14.7	

Fase 7: formular las recomendaciones estratégicas y las preguntas clave del futuro

Tras la proyección de las alianzas y de los conflictos potenciales entre actores en relación con los objetivos ciudadanos (o en su defecto del grupo de expertos), el método Mactor contribuye a la formulación de las preguntas esenciales de la prospectiva y de las posibles recomendaciones estratégicas.

Así tras analizar las tendencias y valorar los conflictos, es necesario pasar a la ponderación de los escenarios posibles que se dibujan en el espectro de lo político, sin duda la legitimación en la toma de decisión por parte de la Autoridad le viene derivada del proceso coparticipativo engendrado, sin embargo al saber las posiciones y fuerzas de los actores la decisión es ya proyectable hacia el futuro, por tanto si existen posicionamientos coincidentes, es aquí donde se debe trabajar para generar sinergias positivas, respecto a los objetivos con influencias muy negativas es posible el cabildeo político y la negociación focalizada en base a la Teoría de Juegos.

El método Mactor puede utilizarse tanto con fines prospectivos como para el análisis de una situación estratégica dada.

Una vez concluido el corrido del Método Mactor se prosigue con el taller prospectivo para definir las acciones a aplicar respecto a los objetivos con tendencias positivas, para así, como comentamos reiteradamente generemos las sinergias positivas que nos transformen proyectualmente el futuro. Los instrumentos que nos permitirán ponderar las acciones a planificar es el Ábaco de Regnier y el método IGO.

-El Ábaco de Regnier como Método de Ponderación de las Acciones Respecto a cada Objetivo

El Grupo Prospectivo debe definir las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos que den solución a las demandas societales. Para lo cual el GP proyectará las acciones que considere más importantes. Dada la configuración plural del Grupo Prospectivo la coparticipación en el aterrizaje operativo de los objetivos, sin duda seguirá colegitimando las decisiones.

El proceso de aplicación de esta técnica del Ábaco de Regnier pasa por generar, mediante una lluvia de ideas, un listado de las acciones que son consideradas importantes para el cumplimiento de los objetivos posibles por parte del GP.

Una vez enlistadas las acciones por objetivo, éstas se ponderarán en bases a un rango numérico representado por colores. Verde Oscuro (V), Verde Claro (v), Ámbar (a), Rojo Claro(r), Rojo Oscuro(R), Blanco (b), y Negro (n).

V: Acción Muy Importante	1
v: Acción Importante	2
a: Indecisión sobre su importancia	3
r: Acción por importante	4
R: Acción Nada Importante	5
b: Voto en Blanco o Neutral	6
n: Renuncia a comentar	7

Si utilizamos el software del "Ábaco de Regnier" la ordenación de las acciones importantes se hará en colores. De no contar con el programa la ponderación podrá hacerse numéricamente para correr los datos en Excel. La lógica es la ponderación grupal por cada Acción. Tras la cuantificación de las votaciones, las variables con menos puntos son las verdaderamente importantes para lograr los objetivos planteados, y las de mayor puntaje son menos importantes.

Una vez ordenadas las acciones por importancia, es necesario puntualizar a los integrantes del GP que ello no implica la capacidad para realizarlas, es decir, se requiere cruzar la importancia de la acción con la gobernabilidad de la misma, por lo que se propone para ello el Método IGO.

-Método IGO

El método IGO, como explicamos con antelación, nos permite cruzar lo importante de las acciones con lo gobernable de éstas, mostrándonos la ruta crítica para el logro de los objetivos planteados, para ello se sigue la misma técnica que indicamos para la ponderación de la fuerza y movilidad de los actores.

Una vez definidas las acciones importantes y gobernables por objetivo, se procederá a la planificación del PAI (Programa de Acción Integral), lo que implica recordar los estudios jurídicos, financieros, de capital humano, de tiempos, y en general de recursos asignables que sirvió originalmente de base para la discusión. Esta fase es conocida como conclusión y puesta en acción.

III.- CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE ACCIÓN

1. Construcción del PAI (Programa de Acción Integral)
2. Informe Final

El Programa de Acción Integral, no sólo implica planificar las acciones, los recursos, y los tiempos para poner en marcha el proyecto, si no que lleva implícito el contracto de indicadores e índices de medición que nos permitan monitorear el curso de nuestro plan prospectivo-estratégico. (Ver anexo 1).

Es a partir de aquí se rendirá el informe final a la ciudadanía y a los miembros de GIAP y del GP. EL PAI debe ser visto como algo dinámico y no estático, por lo que en la medida de su aplicación deberán realizarse los ajustes para hacerlo más eficiente, transparente y de calidad.

Conclusión

La prospectiva permite apoyar la toma de decisiones para:

- Formular políticas y estrategias de desarrollo sólidas que auto generen la capacidad de adaptación al cambio.
- Explorar y organizar las visiones del futuro y las medidas de acción necesarias hoy en día para construir futuros mejores.

- Construir escenarios coherentes y rutas de acción posibles.
- Ofrece rutas alternativas que modifiquen tendencias y recomendar los medios para alcanzarlas.
- Precisa los costos y beneficios de las opciones de decisión.
- Identifica los conflictos potenciales
- Elabora planes de contingencia
- Permite construir indicadores de control
- Construye nuevos paradigmas para el futuro
- Fomenta la cultura de responsabilidad frente al futuro
- Favorece el desarrollo, la eficacia, la eficiencia, la calidad y la ética.

El futuro no está construido ya que las acciones presentes lo determinan, por ende, entender el entorno interrelacional de los diversos actores internos y externos que infieren en las acciones nos permite esclarecer una multiplicidad de posibles futuros, y como éstos no están predeterminados, podemos influir para que se realice el futuro deseado.

La adaptación metodológica aquí sugerida para la planeación de lo político con una visión prospectiva, es un primer acercamiento a una multiplicidad de herramientas que la prospectiva estratégica nos ofrece.

Anexo 1

PLAN DE ACCIÓN			
Objetivo: (Indicar Objetivo)			
Acción: (Enumerar las Acciones Importantes y Gobernables)			
Indicador: (Construir indicadores)			
Índice: (Definir la medición por índice de impacto político)			
Actividades	**Inicio**	**Fin**	**Responsable**
(Definir las Actividades necesarias para la realización de la Acción)			
(Definir las Actividades necesarias para la realización de la Acción)			
(Definir las Actividades necesarias para la realización de la Acción)			
(Definir las Actividades necesarias para la realización de la Acción)			
(Definir las Actividades necesarias para la realización de la Acción)			
(Definir las Actividades necesarias para la realización de la Acción)			
(Definir las Actividades necesarias para la realización de la Acción)			
Recursos (Indicar los recursos necesarios para la realización de la Acción)	**Presupuesto requerido** (Indicar el Presupuesto Requerido)		
Responsable General	**Responsable Objetivos**		

BIBLIOGRAFÍA

Ander-Egg, Ezequiel: "Técnicas de Investigación Social". Ediciones Armella. México 1989.
Castro Román, "Temas Clave de Ciencia Política" Barcelona. Ediciones Gestión 2000. 1995.
Garza Mercado, Ario: "Manual de Técnicas de Investigación" COLMEX, México 1972.
Godet, Michel "Prospective et stratégie: approche intégrée", Futuribles, nº 137, novembre 1989.
Godet, Michel "De la Anticipación a la Acción" Alfaomega Marcombo. Barcelona. 1985.
Godet, Michel et all, "Scénarios globaux à l'horizon 2000", Travaux et Recherches de Prospective, nº 1, juin, 1995.
Godet, Michel et. all "Creating the future: the use and misuse of scenarios", Long range planning, vol. 29, nº 2, avril 1996.
Godet, Michel "La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica" Cuadernos de LIPS. Cuaderno N° 5. Abril del 2000. Librairie des Arts et Métiers.
Godet, Michel, "Impacts croisés: exemples d'applications", Futuribles, nº 71, novembre 1983.
Marsh, David ed. All.:"Teoría y Métodos de la Ciencia Política" Madrid. Alianza Editorial. 1995.
Manheim, Jarol B. y Rich, Richard: "Análisis Político Empírico, Métodos de Investigación en Ciencia Política". Alianza Editorial. Madrid 1988.
Miklos, Tomas et all. "Planeación prospective". México D.F.: Editorial Limusa, 1998.
Pascual i Esteve J.M.: "La Estrategia de las Ciudades" Barcelona. Diputació de Barcelona.1999.
Villasante, Tomas et all.: "La Investigación Social Participativa" España. El Viejo Topo. 2000.
Wimmer, Roger D. and Diminick, Joseph R. "Mass Media, Research an Introduction". Wadsworth Publishing. United States of America 1997.

RESEÑA BIOGRÁFICA

PhD (c). Carlos De La Cruz Ledezma

El Mtro. De La Cruz es actualmente Candidato a Doctor en Ciencias Políticas y Administración Pública, así como en Derecho Público por la Universidad Autónoma de Barcelona, donde, obtuvo el grado de Maestría en ambas ramas del conocimiento, aparte de una Especialidad en Derecho Público y diversos Diplomados. Originariamente cursó su Licenciatura en Derecho, en la Facultad de Jurisprudencia de la Universidad Autónoma de Coahuila.

En el ámbito profesional se dedicó por algún tiempo al ejercicio de la abogacía, sin embargo más recientemente ha participado como asesor político en diversos Municipios y en algunas campañas electorales. Además se desempeñaría como Profesor de Planta en el Departamento de Relaciones Internacionales y Ciencia Política del ITESM por algún tiempo, en la actualidad es Profesor Investigador de la Escuela de Graduados en Administración Pública y Políticas Públicas (EGAP) del ITESM, donde dirige la Maestría en Prospectiva Estratégica.

Ha participado como Autor de varias investigaciones en revistas científicas especializadas, en algunos artículos periodísticos, y como coautor en algunos libros, además de intervenir como ponente en Diversas Conferencias, Seminarios y Diplomados a nivel nacional e internacional.

Cargo: Director de la Maestría Plantación Estratégica de la Escuela de Graduados en Administración Pública y Política Pública (EGAP).
Institución: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)-Campus Monterrey.
Dirección Postal: Avenida Eugenio Garza Sada 2501 Sur, C.P 64849, Monterrey, Nuevo León, México.
Teléfono: 83582000 Ext. 4643 / Fax: 8328-4204
Correo Electrónico: caecruz@itesm.mx