

**EL TENEDOR EN EL CAMINO.
ANTICIPACIÓN Y PLANEACIÓN PROSPECTIVAS
EN CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
(ACERCA DE LOS USOS DEL FUTURO)**

DRA. GUILLERMINA MARÍA EUGENIA BAENA PAZ



UNAM / DGAPA

Proyecto PAPIME PE306719

"LOS USOS DEL FUTURO. MATERIALES DIDÁCTICOS"



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Rector • ENRIQUE LUIS GRAUE WIECHERS

Secretario General • LEONARDO LOMELÍ VANEGAS

Secretario Administrativo • LEOPOLDO SILVA GUTIÉRREZ

Abogada General • MÓNICA GONZÁLEZ CONTRÓ

Directora General de Publicaciones y Fomento Editorial • SOCORRO VENEGAS PÉREZ

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

Directora • MARÍA ANGÉLICA CUÉLLAR VÁZQUEZ

Secretario General • ARTURO CHÁVEZ LÓPEZ

Secretario Administrativo • JUAN MANUEL LÓPEZ RAMÍREZ

Jefe del Departamento de Publicaciones • ILAN EDWIN GARNETT RUIZ



**EL TENEDOR EN EL CAMINO.
ANTICIPACIÓN Y PLANEACIÓN
PROSPECTIVAS EN CIENCIA POLÍTICA
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
(ACERCA DE LOS USOS DEL FUTURO)**

Guillermina María Eugenia Baena Paz



**Universidad Nacional Autónoma de México
2020**





Esta investigación, arbitrada a “doble ciego” por especialistas en la materia, se privilegia con el aval de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM.

Este libro fue financiado con recursos de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico, de la Universidad Nacional Autónoma de México, en el marco del Proyecto PAPIIME PE306719, "Los usos del futuro. Materiales didácticos", coordinado por la Dra. Guillermina Baena Paz, como parte del Programa de Apoyo a Proyectos para la Innovación y Mejoramiento de la Enseñanza (PAPIIME).

El Tenedor en el Camino. Anticipación y planeación prospectivas en Ciencia Política y Administración Pública (acerca de los usos del futuro)

Primera edición: 28 de marzo, 2020

Reservados todos los derechos conforme a la ley.

D.R. © 2020 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
Ciudad Universitaria, Alcaldía Coyoacán, C.P. 04510, Ciudad de México.

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
Circuito “Maestro Mario de la Cueva” s/n, Ciudad Universitaria,
Alcaldía Coyoacán, C.P. 04510, Ciudad de México.

Oficina del Abogado General.
Dirección General de Asuntos Jurídicos.
ISBN: 978-607-30-3076-2

Corrección de originales: Enrique Vera Morales.
Cuidado de la edición: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM
Enrique Vera Morales.

“Queda prohibida la reproducción parcial o total, directa o indirecta, sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales”.

CONTENIDO

DEDICATORIA	7
INTRODUCCIÓN	9
1. EL MUNDO WEWI Y EL FUTURO.	11
Todos somos víctimas	15
El drama del miedo	18
El <i>Síndrome de Ulises</i> . Duelo, estrés y melancolía	20
Solastalgia, las pérdidas forzadas	24
Desastres y riesgos	26
¿Sociedad enferma o sociedad criminal?.	32
2. Prospectiva como propuesta de cambio	37
El mundo <i>wewi</i> se dirige al futuro en dos dimensiones....	37
La prospectiva para enfrentar el mañana	39
Ser prospectivo, no sólo hacer Prospectiva	41
Tendencias y eventos inesperados	43
3. Las nuevas formas del poder en la era posnormal	51
Sobre las prácticas perversas del poder	53
El <i>Deep State</i> y el <i>Dark State</i>	56
El poder como empoderamiento social	59
El pragmatismo actual	66
El tenedor en el camino se encuentra al poder	68

4. LA SEGURIDAD HUMANA COMO ANTICIPACIÓN	75
La necesaria seguridad humana	76
Seguridad con enfoque prospectivo	78
La importancia de la anticipación	82
Trabajar la seguridad humana con las comunidades	85
Herramientas para la Anticipación.	92
El primer paso: Pensar lo impensable	93
Segundo paso: Fortalecer nuestros dos sistemas.	93
Tercer paso: Desarrollar habilidades operativas	95
5. PLANEACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA	103
El futuro como planeación prospectiva estratégica	105
Estrategia y prospectiva	108
Pasos para la Planeación Prospectiva Estratégica	110
Herramientas para la planeación prospectiva	112
Prospectiva del presente colaborativa y participativa	125
La planeación se concreta en la realidad.	131
Estrategia para un escenario catastrófico (eventos que podrían pasar)	132
6. EL ESTADO DE EMERGENCIA.	
PROPUESTAS PARA GOBERNAR EN EL FUTURO Y MÁS ALLÁ....	133
Detectar crisis y conflictos	134
Promover la acción colectiva	139
Generar una democracia anticipatoria	141
Sucesos notorios para gobernar el futuro	146
CONCLUSIONES	155
FUENTES	159

DEDICATORIA

“Con esta cochina realidad, no se puede pensar en el futuro...”

A quienes mataron sin tener culpa. Quienes estaban en el momento incorrecto y en el lugar incorrecto. Quienes no tenían ni siquiera armas para defenderse y sus palabras fueron acalladas por las balas. Al chico que compró un celular para su madre el 10 de mayo asesinado por robo. A quien ahorra para su computadora, fue asesinado con un balazo en la cabeza cuando estaba de rodillas. Tenían nombre, se rompieron sus sueños y esperanzas. Eran historias humanas, hoy son estadísticas.

A todos los muertos y muertas que se acumulan en el horror diario de sangre, descuartizados, descabezados, deshuesados. A quienes simplemente llaman “daños colaterales” y que están afuera del castillo de la pureza de las universidades de estructuras anacrónicas, que no se apresuran para dar respuestas...

INTRODUCCIÓN

*Trata de pensar lo impensable...
Porque está sucediendo mucho
De eso se trata este libro*

I. Cómo estamos y dónde estamos

Este libro trata de concientizar al tomador de decisiones de lo complejo y difícil que es gobernar en el presente y cómo construir un futuro. De ahí el análisis inicial.

¿Dónde estamos, cómo estamos, qué está pasando, pero sobre todo...

¿Cómo podemos enfrentar lo que sucede?

Demasiadas preguntas para tan pocas respuestas que hemos entregado como humanidad, como científicos sociales, como tomadores de decisiones en el nivel que sea. Con mayor razón si no sabemos o no queremos darnos cuenta de lo que está a nuestro alrededor. Si seguimos dando las mismas respuestas a preguntas diferentes sin soluciones reales.

Necesitamos nuevas metodologías, nuevas actitudes, nuevas maneras de hacer las cosas; los políticos y administradores públicos son los que deben llevar la batuta, ser la punta de lanza de los cambios. Hay una manera de apoyarse y es en la prospectiva; una visión de largo plazo que permitirá observar más allá de donde ahora ven los ojos.

Este es un libro para tomadores de decisiones que expone algunos de los usos del futuro. Son 17 años de reflexión, de acción, de transform-acción. Los elementos teórico-conceptuales, los métodos, las técnicas y las herramientas propuestas tienen una lógica basada en el análisis de la situación actual y la necesidad de reflexionar, analizar y actuar sobre ella con el respaldo de una copiosa bibliografía y materiales didácticos que hemos elaborado a lo largo de todos estos años.

Hay experiencia personal, profesional, académica y de aplicación en experiencias públicas y privadas con cursos e investigaciones. Todo se ha documentado para que alumnos, interesados y profesionales encuentren en este texto un apoyo adicional que complementen a aquellos materiales que deseen profundizar y que les interesen más.

II. Sobre el tenedor en el camino

Los esquemas rígidos y las metodologías ancestrales del siglo XX ya no funcionan para entender, y menos para enfrentar, las problemáticas de la vida cotidiana.

De ahí que los politólogos y administradores públicos como científicos sociales, por la gran responsabilidad que conllevan, deban entender los nuevos cambios y enfrentar situaciones cada vez más complejas con un criterio abierto e integrador

Se trata de resolver problemáticas, no dar salida a los problemas. De pensar en las consecuencias de las decisiones que toman. Como efectos inmediatos pueden tener impactos mediatos, pero las situaciones *más* graves se presentan en las consecuencias de largo plazo.

La época actual nos ofrece grandes lecciones para la Ciencia Política y la Administración Pública; de ellas debemos aprender.

El momento actual nos enfrenta una bifurcación. Hemos encontrado un *tenedor en el camino*. Si nos decidimos por enmedios, es dejar la situación como está con los graves riesgos y problemas que tal vez no podamos solucionar.

Las otras dos opciones implican un escenario plausible donde puedo conjugar lo que deseo con las condiciones reales en que puede suceder. Y un escenario catastrófico, donde si las cosas van mal, tenemos que entender que todavía pueden empeorar debido a la misma dinámica actual de la sociedad y de lo que sucede en el planeta.

La preparación debe darse en ambas situaciones, sabemos que hay obstáculos en el primero, pero que son manejables con previsión y articulación constante. También sabemos que pudiéramos no salir bien librados del escenario catastrófico; sin embargo, podemos mitigar el dolor, adaptarnos a las circunstancias, aprender a ser resilientes, a proteger nuestra seguridad humana para que la situación pueda enfrentarse de modo menos difícil, lo que implica poner en sinergia nuestras cuatro inteligencias: corporal, emocional, espiritual y cognitiva. Será la diferencia entre pensamiento anticipado y sufrimiento anticipado.

Sin embargo, a todo ello pueden contribuir las políticas públicas y de esa manera coadyuvar a resolver los problemas estructurales de un país. También pueden ayudar las decisiones atinadas de gobierno que tomen en cuenta las consecuencias de lo propuesto.

Gracias múltiples al proyecto PAPIME 306719, “Los usos del futuro”, sin el cual no se hubiera podido lograr esta obra.

GUILLERMINA MARÍA EUGENIA BAENA PAZ
Primavera del 2020

1. EL MUNDO WEWI Y EL FUTURO

Hola, ¡éste es un nuevo mundo!

Las metodologías que aprendimos en el siglo xx ya no alcanzan para explicarnos lo que sucede en este nuevo siglo.

La frase de los abuelos que decía “al tiempo” y todo se dejaba a que evolucionara o se resolviera dejando pasar el tiempo, ya no es más operativa porque las cosas ya no son simples, su complejidad habla de situaciones fuera de lo que conocíamos como normal.

Complejidad, caos y contradicciones caracterizan la posnormalidad.¹

Eran tiempos planos, tranquilos, serenos, donde se podía percibir el horizonte de los problemas y se podía saber qué sucedería de seguir todo como estaba.

De repente el futuro se presentó disruptivo, no hay nada plano; tenemos la sensación de que nuestro tamaño es similar al de una hormiga sentada, sobre un aparato del juego de la montaña rusa: podemos ver lo que tenemos enfrente pero no lo que nos espera cuando el juego empieza a moverse cada vez con más rapidez, como la velocidad a la que va la sociedad actual. Necesitamos un instrumento que nos permita divisar “más allá de donde ven los ojos”. Para eso sirve la prospectiva.

Vivimos una gran incertidumbre, nada tiene certeza y en cualquier momento un evento inesperado nos puede cambiar todo lo que construimos o vivimos en el aquí y en el ahora, después ya nada es igual: estamos en la posnormalidad.

El mundo pos-normal se ha vuelto *un centro de anticipación de sorpresas y eventos inesperados*. Ziaudin Sardar afirma:

¹ *Center of Postnormal Policy and Futures Studies*, Chicago, 2014.

Todo lo que era normal ahora se ha evaporado; hemos entrado a tiempos posnormales, que están en el periodo entre las viejas ortodoxias que están muriendo y las nuevas que todavía no emergen y nada realmente parece tener sentido. Para tener alguna noción de un futuro viable, debemos entender el significado de este período de transición que se caracteriza por tres c: la complejidad, el caos y las contradicciones. Estas fuerzas impulsan y sostienen los tiempos posnormales que conducen a la incertidumbre y a diferentes tipos de ignorancia que hacen la toma de decisiones problemática y aumentan los riesgos para los individuos, la sociedad y el planeta.²

Vivimos en una sociedad compleja, dinámica, multicausal y sistémica, en la que debemos movernos del “esto no puede pasarnos” al “qué vamos a hacer si pasa.”

Para sobrevivir necesitamos nuevas formas de pensar y desarrollar una inteligencia anticipatoria con visión de largo plazo.

El fin del mundo como estado mental

*Allá afuera, la realidad se presenta como oscuridad, temor...
Hemos llegado al vocabulario de la catástrofe: terremotos,
erupción volcánica, inundaciones, deslaves, deforestación, tsunamis, rayos UV,
pandemias, radiaciones solares, guerras, terrorismo.³
Como tendencias, cada año podemos esperar de tres a cinco catástrofes
que matarán a miles de personas.⁴
Ser víctima se puede volver normal.⁵*

No podemos saber si la humanidad puede sobrevivir al cambio climático, las pandemias, la escasez de agua, la erosión del suelo o a las especies en extin-

² Baena Paz, Guillermina, “Presentación”, “La Administración Pública en tiempos posnormales”, *Revista IAPEM*, núm. 97, mayo-agosto, 2017, p. 7.

³ Cfr. Cooper Ramo, Joshua, *The Age of the Unthinkable. Why the New World Disorder Constantly Surprises us and What We Can do About it*, New York, Boston, Little Brown and Company, 2009; y véase Vacca, Roberto, *The Coming Dark Age*, New York, Anchor Books, 1974.

⁴ Rodríguez, Havidán; Enrico L. Quarantelli y Russell R. Dynes, *Handbook of Disaster Research*, USA, Springer Science & Business Media, LLC, 2007.

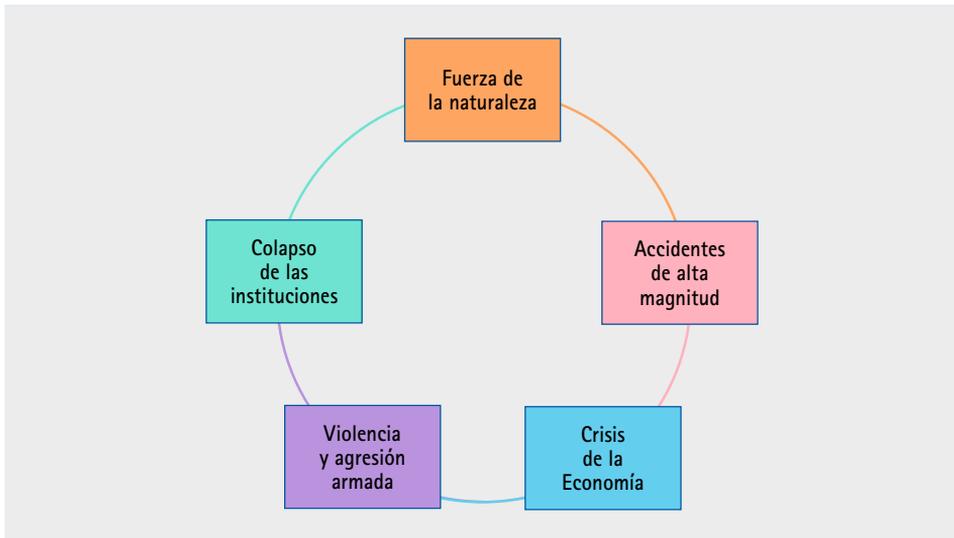
⁵ Baena Paz, Guillermina, *Aplicaciones de la prospectiva a la seguridad*, PPT, Curso Superior de Análisis de Información, Taller de Análisis Prospectivo, julio, 2015.

ción. O bien, saber cuáles son los riesgos de la nanotecnología, la emergencia de superinteligencias o una posible colisión con un asteroide. Nadie sabe, estos futuros son desconocidos. Pero esto no significa que no podamos especular, generar y examinar ideas críticas sobre futuros lejanos, o crear imágenes y modelos de lo que el futuro puede ser a largo plazo.⁶

Catástrofes contemporáneas

Los desastres contemporáneos van trazando una geopolítica del espanto, cuyas coordenadas son cada vez más inciertas. Desde la tierra que tiembla y las aguas que lo arrasan todo, los riesgos económicos y ecológicos, hasta las múltiples formas de la aniquilación humana, la humanidad asiste cotidianamente a la evidencia de su fragilidad (MICHEL FARIÑA).⁷

Un esquema de análisis de Moty Benyakar organiza las catástrofes contemporáneas en cinco grandes vectores:



⁶ Ziauddin, Sardar, *Future*, Londres, Hodder & Stoughton, 2013, p. 26.

⁷ Michel Fariña, Juan Jorge, “El factor humano en los desastres. Cuestiones éticas en el proceso de duelo ante las tragedias colectivas”, en Guillermina Baena Paz (coordinadora y autora), *Seguridad humana e infraestructura emocional*, México, UNAM/DGAPA, 2006, pp. 51-64. Disponible en línea: <http://investigacion.politicas.unam.mx/semprospectiva>.

En un mundo interdependiente ni las catástrofes naturales son focalizadas, se pueden extender a varios países y afectarlos de diversa manera.⁸

En un mundo de miedo, los que habitamos en las ciudades estamos cada vez más alejados, alejados de la realidad que está detrás de nuestra puerta, distantes de nosotros mismos.

Lo que ha convertido a nuestras ciudades en las más caóticas e inseguras del mundo no es sólo el número de asesinatos y atracos, sino la angustia cultural en que vive la mayoría de sus habitantes (Martin Barbero, 2004).⁹

Nuestras ciudades han sido pertrechadas, fragmentadas; ya no son refugio de las comunidades, sino salvaguarda de áreas al interior, donde las calles son cerradas, las casas enjauladas, las fobias a flor de piel, el derecho de piso, los desplazados, los secuestrados, los extorsionados. Vivimos un proceso de “individuación” tan grave, que a veces no conocemos ni al vecino, estamos globalizados; desde el internet nos comunicamos con el mundo y desde el celular quizá ni con nuestra familia. Tiempos líquidos, diría Zygmunt Bauman...



⁸ Benyakar, Moty, *cit.* por Juan Jorge Michel Fariña (2009), “El factor humano en los desastres. Cuestiones éticas en el proceso de duelo ante las tragedias colectivas”, en Guillermina Baena Paz (coord.), *Seguridad Humana. Posibles soluciones a un conflicto*, México, UNAM/DGAPA.

⁹ Cfr. Baena Paz, Guillermina (coordinadora y autora), “Cuidate. Una propuesta de infraestructura emocional para proteger nuestra seguridad humana”, en *Seguridad humana e infraestructura emocional*, México, UNAM/DGAPA, 2006, pp. 289-310. Disponible en línea: <http://investigacion.politicas.unam.mx/semprospectiva>.

Todos somos víctimas

Los fenómenos naturales y socio organizativos perturbadores nos hacen vivir en constante estrés, con miedo; la adrenalina fluye intensamente.

Las enfermedades mentales también empiezan su aparición. Las más constantes son la depresión, la ansiedad, el estrés postraumático, el terror, la angustia constante, el ataque de pánico. Después se trasladan a lo social: paranoia, psicosis, miedos, solastalgia...

Los desastres y las pandemias son más frecuentes y cada vez con más víctimas.

Todos somos víctimas en diferentes grados.¹⁰

Hemos llegado al grado tal, que las formas legitimadas de relación social basadas en la violencia ya son parte del contexto cultural, como en el caso de la frontera, de Ciudad Juárez. Una investigación de Patricia Ravelo afirma:

Constituyen una norma, una costumbre para interactuar, comunicarse, socializar, negociar y resolver cualquier tipo de conflicto, sea entre narcotraficantes, pandillas, partidos políticos, poderes locales, familias, parejas o géneros.¹¹

La violencia se ha internalizado de tal modo, que donde se ha instaurado una cultura del terror propia de los intereses de las mafias y, al mismo tiempo, una cultura del sacrificio y el castigo, pues se potencia el sentimiento de victimización y el control de las mujeres, también de algunos hombres, estén o no cercanos a las redes del narcotráfico, la delincuencia y las mafias policiacas.

Y vuelve a citar Ravelo:

La violencia en esta cultura fronteriza ha pasado a formar parte de la costumbre, de cierto estilo de vida, de hábitos configurados en una vida cotidiana donde muchos hombres entre sí y en su relación con las mujeres se enfrentan a muerte, a golpes, insultos, amenazas y ningún respeto...

¹⁰ Baena Paz, Guillermina, “La urgencia de entender y aplicar la seguridad humana”, en Enrique Uribe Arzate y Alejandra Flores Martínez (coords.), *Seguridad pública y justicia penal. Un enfoque desde la seguridad humana*, México, UAEM, 2014, pp. 23-44.

¹¹ Ravelo Blancas, Patricia (2005), “La costumbre de matar: proliferación de la violencia en Ciudad Juárez, Chihuahua, México”, en *Nueva Antropología* 65, vol. 20, núm. 65, México, mayo-agosto, 2005, p. 149.

Las muertes violentas representan un sufrimiento colectivo, un trauma social, un dolor histórico que permanece en la memoria de la sociedad, en una memoria lastimada y herida.¹²

Este brutal panorama configura lo que denomina la investigadora *la costumbre de matar que se puede volver normal*.

Si no fuera dramático, sería cómico; algunos jóvenes comentan: “aquí nos dicen el Polo Norte, porque todos los días amanecemos a menos diez, menos veinte... muertos”.

Más aún, cuando un habitante de Juárez sale a la calle, dice que es *como jugar a la ruleta rusa, no sabes cuándo te va a caer la bala*.

Por ello, no todos los sectores de la ciudadanía prefieren hablar, participar en las movilizaciones o expresar sus protestas, no porque no quieran, sino porque les abren las heridas de la muerte y la memoria perdida.

Durante los primeros seis meses del año 2019, fueron asesinados 552 niños en nuestro país; es decir, tres pequeños menores de dieciocho años fueron ultimados diariamente en México.¹³ De los mayores de dieciocho no se sabe y no se han contabilizado a todos los que el crimen organizado ha levantado, ha vuelto sicarios o los ha asesinado.

¿Y las mujeres?

Cargan cartuchos, lo mismo que cargan bebés; disparan y aman también; transportan la droga a veces en las trocas, a veces en sus cuerpos, a veces en sus hijos. Algunas son culpables, algunas inocentes, algunas no lo saben, algunas las combaten. Todas están involucradas, de un lado o del otro, explotando granadas o siendo explotadas, aunque también las hay en el fuego cruzado. Hay muchas muertas en Reynosa, en Matamoros, en Torreón, en Veracruz, en Uruapan, en Durango, y algunas cuantas en Juárez. Existen reinas en el norte y en el sur, existen *miss balas* y más balas también (*Las Mujeres y El Narco*, San Juana Martínez).

De enero a septiembre de 2019, han sido asesinadas en México 2 mil 833 mujeres, según las cifras del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de

¹² *Ibidem*, pp. 150-151.

¹³ <https://news.culturacolectiva.com/mexico/en-primer-semester-del-2019-mataron-diario-3-ninos-mexico/>

Seguridad Pública (SESNSP).¹⁴ Entre 10 y nueve mujeres son asesinadas cada día en México, de acuerdo con la ONU.¹⁵

Estas mujeres tenían un cuerpo y una vida; que dejaron hijos huérfanos; que eran niñas o tenían hasta 59 años; que las mataron de las formas más brutales; que las asesinaron para robarles a sus hijos o junto a su pareja como venganza del crimen organizado, comenta María Salguero, quien se ha dedicado a contar los feminicidios con sus propios recursos.¹⁶

Cuando la violencia tiene una dimensión de catástrofe como la tiene en México, se crea un círculo de violencia-pobreza... Esto no es un polvo que se pueda esconder debajo del tapete. Hay impactos en el comportamiento colectivo, impacto en las víctimas que quedan en la marginación, en los hijos e hijas que tienen problemas para el manejo de la rabia, el odio, el miedo. También hay una deshumanización que se insensibiliza ante la violencia. Se pierde capacidad de empatía, dice Carlos Beristáin, perito de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, quien calcula que esta situación puede tener una repercusión de hasta dos generaciones.¹⁷

Vivimos en el sufrimiento constante.

Buda enseñó a sus discípulos a que el sufrimiento forma parte de la condición humana. Si sólo deseamos evitar confrontar las experiencias dolorosas, no hay manera de emprender el proceso de sanación. También Buda afirmaba que debemos descubrir por qué estamos sufriendo. Debemos tener el coraje de mirar profundamente, con claridad y valentía, dentro de nuestro sufrimiento. Además, explica que el sufrimiento puede ser transformado y sanado. Por último, declara que una vez que has identificado la causa de tu sufrimiento, debes encontrar un camino para salir de él (Levine, 2018).¹⁸

¹⁴ <https://www.animalpolitico.com/2019/11/3-mil-mujeres-asesinadas-mexico-2019-ocnf/>

¹⁵ <https://politica.expansion.mx/mexico/2019/11/25/datos-sobre-violencia-contra-mujeres-mexico>

¹⁶ https://iqlatino.org/2019/maria-salguero-la-mujer-que-cuenta-ella-sola-los-feminicidios-en-mexico/?gclid=EA1aIQobChMIq5zkzKPe5gIVg_7jBx2g6wkWEAAYASAAEgJlifD_BwE

¹⁷ Gómez Durán, Thelma, “Violencia en México tiene dimensión catastrófica”, en *El Universal*, A8, 14 de abril, 2012.

¹⁸ Levine, Peter A., *Sanar el trauma. Un programa pionero para restaurar la sabiduría de tu cuerpo*, Madrid, Neo Person Ediciones, 2008.

El drama del miedo

La respuesta más sencilla ante el riesgo es el miedo, por uno y por su familia, antes que nada.

Es importante considerar que existe una sucesión de emociones en el rango que va desde la Apatía, Interés, Miedo, Terror, Pánico, hasta la Negación.



Durante una emergencia, el miedo es natural, pero hay diferentes niveles de miedo; el terror ya va demasiado lejos.

Como adversarios diarios luchamos contra la apatía y la indignación, y las posibilidades adicionales son el pánico y la negación.

La prevención del pánico es una meta crucial de manejo de emergencias, porque el pánico es altamente contagioso y altamente destructivo.

Pero la preocupación real es usualmente la negación. Se puede negar como alternativa al pánico o como defensa contra el pánico. La negación es opuesta a la apatía.

Sin embargo, si algo pasa con los individuos, la negación es difícil de manejar. Hay cuando menos cuatro niveles de negativismo frente a un fenómeno:

1. Esto no puede pasar.
2. Si esto pasa, no me pasa a mí.
3. Si esto me pasa a mí, no estaré tan mal.
4. Si esto me pasa y estoy mal, no hay nada que pueda hacer para pararlo de alguna manera (Eric Holdeman).¹⁹

La gente se queda paralizada sin actuar. Debemos entender las razones, dicen los investigadores del tema, y hacer que la gente actúe. Serían los pasos siguientes en las investigaciones.

En América Latina se maneja la frase la *tierra quemada*, que es lo que queda tras el paso de estados caníbales, conquistadores desalmados, ejércitos caudillistas, guerrillas fundamentalistas, narcotraficantes impunes, policías corruptos y otras tantas formas de violencia, culturalmente legitimadas (e ilegítimas). *Tierra quemada* alude a los paisajes desolados de la violencia, la derrota, la destrucción y el trauma social en sus múltiples variantes.²⁰

Pero la tierra quemada también se puede volver fértil.

Hoy, la pregunta no es sólo quiénes administran y controlan interesadamente los miedos que experimenta la sociedad, sino además quiénes gestionan los espacios de “esperanza” y cuáles alternativas de sociedad se dibujan en el paisaje ruidoso y confuso del presente. Optar por la solución autoritaria es, pienso, cercenar la imaginación de un futuro donde el conflicto –inevitable–, pueda ser gestionado desde la escucha inteligente y respetuosa. Abrirle paso franco a los miedos (que muy justificadamente nos habitan), es abrir las compuertas al odio, a la sospecha y a la fragmentación social (Rossana Reguillo).²¹

¹⁹ Holdeman, Eric (2007), Director de Manejo de Emergencias en el Condado de Seattle, cit por James Ballou, *Survival in the Coming Dark Age, Preparing to Live After Society Crumbles*, USA, Paladin Press.

²⁰ Ravelo Blancas, Patricia (2005), “La costumbre de matar: proliferación de la violencia en Ciudad Juárez, Chihuahua, México”, en *Nueva Antropología* 65, vol. 20, núm. 65, México, mayo-agosto, 2005, p. 5.

²¹ Reguillo, Rossana, “La sutura imposible. Política(s) de la pasión”, en Mabel Moraña (ed.), *Cultura y cambio social en América Latina*, Madrid, Iberoamericana, 2008.

El Síndrome de Ulises. Duelo, estrés y melancolía

*Mi nombre es Nadie y Nadie me llaman todos...
Si para sobrevivir se ha de ser nadie,
se ha de ser permanentemente invisible,
no habrá identidad, ni integración social
y tampoco puede haber salud mental
(Odisea Canto IX).*

Dice Freud que el duelo es, por lo general, la reacción a la pérdida de un ser amado o de una abstracción equivalente: la patria, la libertad, el ideal, etcétera. Bajo estas mismas influencias surge en algunas personas, a las que por lo mismo atribuimos una predisposición morbosa, la melancolía en lugar del duelo. Es también notable que jamás se nos ocurra considerar el duelo como un estado patológico y someter al sujeto a un tratamiento médico, aunque se trata de un estado que le impone considerables desviaciones de su conducta normal. Confiamos, efectivamente, en que al cabo de algún tiempo desaparecerá por sí solo y juzgaremos inadecuado e incluso perjudicial perturbarlo.

La melancolía se caracteriza psíquicamente por un estado de ánimo profundamente doloroso, una cesación del interés por el mundo exterior, la pérdida de la capacidad de amar, la inhibición de todas las funciones y la disminución de amor propio.



Aquel en el que la pérdida, causa de la melancolía, es conocida al enfermo, quien sabe lo que ha perdido, pero **no lo que con él ha perdido**: perdí mi patrimonio, pero ¿qué era mi patrimonio?, el trabajo de toda la vida, las ilusiones de todo lo adquirido, las esperanzas de haber tenido una vida mejor, las vivencias con mi familia donde mis hijos jugaron, lo que ahorré con sacrificios para comprarlo. No es perder sólo lo material, sino todo lo que se perdió con ello.

De este modo, la melancolía se relaciona con una pérdida de objeto sustraída a la conciencia, diferenciándose así del duelo, en el cual nada de lo que respecta a la pérdida es inconsciente (Recuérdese que Freud no habla de subconsciente, porque para él no es un problema más allá del consciente, sino en la profundidad del mismo donde no se tiene acceso; sólo surge por medio de los sueños, *lapses*, chistes, actos fallidos, síntomas).

Así, pues, las causas estimulantes de la melancolía son más numerosas que las del duelo, el cual sólo es provocado en realidad por la muerte del objeto (Freud, *Duelo y melancolía*, citado por Derrida).²²

Planteado desde el duelo, el concepto del Síndrome de Ulises aparece como complemento y explicación ante la amenaza de la salud mental, que sería el caso de los migrantes.

El síndrome de Ulises (haciendo mención al héroe griego que padeció innumerables adversidades y peligros lejos de sus seres queridos), también conocido como Síndrome del Emigrante, se acompaña de estrés crónico y múltiple; es un síndrome de naturaleza *psicológica* que se caracteriza por un estrés permanente que viene asociado a la problemática de los emigrantes al afincarse en una nueva residencia.

Joseba Achótegui identifica un conjunto de síntomas (de ahí lo de Síndrome) y un conjunto de **estresores** (por ello el nombre de Síndrome de Ulises). Se caracteriza, por un lado, porque la persona padece determinados estresores o duelos; y, por otro, porque surgen un amplio conjunto de síntomas psíquicos y somáticos que se enmarcan en el área de la salud mental.

Por la relevancia que tienen, atendamos más de cerca a los planteamientos de Achótegui:²³

²² *Traner und Melancholie*, en alemán el original, en S. Z. *Psychoanal*, 4 (6), 1917, pp. 288-301, cit. pos. <http://www.jacquesderrida.com.ar>

²³ Achótegui, Joseba, “Estrés límite y salud mental: el síndrome del inmigrante con estrés crónico y múltiple (síndrome de Ulises)”, en *Revista Norte de Salud Mental de la Sociedad Española de Neuropsiquiatría*, volumen v, núm. 21, 2005, pp. 39-53.

En el Síndrome de Ulises se da una situación de estrés límite, con cuatro factores vinculantes: soledad, al no poder traer a su familia; sentimiento interno de fracaso, al no tener posibilidad de acceder al mercado laboral; sentimiento de miedo, por estar muchas veces vinculados a mafias; y sentimiento de lucha.

Entendemos por estrés “un desequilibrio sustancial entre las demandas ambientales percibidas y las capacidades de respuesta del sujeto”; y por duelo, “el proceso de reorganización de la personalidad que tiene lugar cuando se pierde algo significativo para el sujeto”. Podríamos establecer una correlación entre los dos conceptos señalando que “el duelo es un estrés prolongado e intenso”.

Existirían siete duelos en la migración: la familia y los seres queridos, la lengua, la cultura, la tierra, el estatus social, el contacto con el grupo de pertenencia, los riesgos para la integridad física.

Estos duelos se darían, en mayor o menor grado, en todos los procesos migratorios internos y externos, incluyendo a los desplazados de su espacio vital; pero no es lo mismo vivirlos en buenas condiciones, que en situaciones extremas.

A ello agregamos un miedo permanente causado por el ejercicio del poder a través de la violencia del crimen organizado y de la inacción del gobierno en no proporcionar seguridad a la población para todas sus pérdidas.

Todos estos estresores enferman mentalmente a la sociedad. Van a impactar de manera definitiva en toda la población con diferentes niveles de victimización.

Achótegui también habla de tres tipos de duelos:

Duelo simple

- Es aquel que se da en buenas condiciones y que puede ser elaborado

Duelo complicado

- Cuando existen serias dificultades para la elaboración del duelo

Duelo extremo

- Es tan problemático que no es elaborado debido a que supera las capacidades de adaptación del sujeto (éste sería el duelo propio del Síndrome de Ulises)

Así, en relación al duelo por la familia que se vive en la migración:

1. El duelo simple se presentaría, por ejemplo, cuando emigra un adulto joven que no deja atrás ni hijos pequeños, ni padres enfermos, y puede visitar a los familiares.

2. El duelo complicado sería aquel en el que se emigra dejando atrás hijos pequeños y padres enfermos, pero es posible regresar, traerlos.
3. El duelo extremo se originaría cuando se emigra dejando atrás la familia, especialmente cuando se quedan en el país de origen hijos pequeños y padres enfermos, pero no hay posibilidad de traerlos ni de regresar con ellos, ni de ayudarles.²⁴

Este Síndrome sería una respuesta ante una situación de estrés inhumano, que es superior a las capacidades de adaptación de un individuo (vivir permanentemente en angustia, sin ver salidas, con terror). Esta situación no resuelta acaba franqueando el umbral de la enfermedad.

Un estado depresivo y traumático continuo lleva más allá: a los fatalismos, a los destinos manifiestos, a los escenarios aberrantes de la corrupción y el desencanto, donde la esperanza se vuelve sólo una distracción ante todos los sucesos que ya son parte del entorno nacional e internacional.

Pero ¿qué es el trauma? ¿Por qué lo negamos, lo desconocemos o lo evitamos?

Dice Peter Levine que el trauma es la causa más evitada, ignorada, negada, peor comprendida y menos tratada, del sufrimiento humano. Cuando se emplea la palabra *trauma*, se habla de los efectos debilitantes que muchas personas sufren después de vivir experiencias que han percibido como abrumadoras o como una amenaza para su vida.

Nos traumatizamos cuando nuestra capacidad de responder a una amenaza percibida queda restringida en algún sentido. Esta incapacidad de responder adecuadamente puede impactar en nosotros de maneras evidentes y también de maneras más sutiles.



²⁴ *Ibidem.*

El trauma guarda relación con la pérdida de conexión; con nosotros mismos, con nuestro cuerpo, con nuestras familias, con los demás y con el mundo que nos rodea. Esta pérdida de conexión a menudo resulta difícil de reconocer, porque no ocurre de una vez. Puede suceder lentamente, a lo largo del tiempo, y a veces nos adaptamos a estos cambios sutiles sin darnos cuenta. Es decir, se va minando nuestra autoestima, la confianza en nosotros mismos, los sentimientos de bienestar y la conexión con la vida.²⁵

Cuando hablamos de trauma, el factor crítico es la percepción de la amenaza y la incapacidad de lidiar con ella.

Cuando acontecimientos traumáticos que implican angustia y dolor se almacenan en la memoria, ésta provoca la reacción en el presente *como si el trauma estuviera ocurriendo de nuevo*. Una experiencia posterior que sea similar a un recuerdo traumático puede ejercer un poder tremendo sobre las emociones y activar las mismas reacciones de miedo evocadas por el trauma original.

También existe un *trauma vicario*, cuando una persona o familiar con el cual nos identificamos ha experimentado un trauma; aunque no lo hayamos vivido de manera directa, sí podemos experimentar las sensaciones de esa persona. Las respuestas son similares a las experimentadas por las víctimas. De ahí que las personas que trabajan con víctimas pueden padecer profundos efectos psicológicos, perjudiciales y dolorosos, y persisten mucho tiempo después de trabajar con estas personas. La televisión puede provocar traumas vicarios como pasó con el 11/S; los aumentos de la presión y la taquicardia pueden ser resultado de observar traumas en televisión.

Solastalgia, las pérdidas forzadas

*Con el atardecer me iré de ti, me iré sin tí...
Me alejaré de ti con un dolor dentro de mí..
(canción popular, La cruz de olvido)*

La “*Solastalgia*” es definida por Albrecht como el *dolor por la decadencia del lugar en donde uno vive*. Refiere la dolorosa experiencia cuando uno reconoce que el lugar donde reside y que uno ama está bajo un inmediato asalto. Es una pérdida del alivio del corazón (“*heart’s ease*”).²⁶

²⁵ Levine, Peter A., *Sanar el trauma. Un programa pionero para restaurar la sabiduría de tu cuerpo*, Madrid, Neo Person Ediciones, 2008.

²⁶ Baena Paz, Guillermina, *Solastalgia: la transmigración forzada*, PPT, 16 de octubre 16, 2012.

Para nuestra situación, la solastalgia es más lacerante; describe la situación física y emocional por la pérdida forzada que viven las personas amenazadas de manera permanente por los fenómenos socio-organizativos perturbadores provocados por el ser humano, además de los desastres naturales generados por las alteraciones en la naturaleza.

Cuando en condiciones de estrés postraumático se pierden vidas o animales, sea por la fuerza de la naturaleza, los asesinatos, secuestros o accidentes, o bien porque alguien estuvo en el momento en que no debió estar, la gente queda con un profundo sentimiento de pérdida, de *solastalgia*, como dolor agudo, de todo aquello que encarnaba la pérdida y que le daba sentido de pertenencia, significado a su existencia.

De esta manera, una pérdida por cualquiera que sea el motivo, no es un simple despojo de algo que se desprende de lo material. La nostalgia no es solastalgia.

Según Freud, la **nostalgia** (griego clásico νόστος “regreso” y ἄλγος “dolor”) es descrita como un sentimiento o necesidad de anhelo por un momento, situación o acontecimiento pasado. Una tristeza melancólica que surge por el recuerdo de una pérdida. Se presenta cuando una persona está ausente de su patria y extraña a su gente o bien a seres queridos ya fallecidos. No es una enfermedad. “La nostalgia, dice María Bjerg, puede ser una fuerza creativa y sanadora; una memoria despojada del dolor”.

La nostalgia surge por un recuerdo que tuvimos en cierto momento y que recordamos como agradable; o por varios recuerdos, los cuales se han idealizado y se han separado de lo desagradable. En la nostalgia se excluyen las penas, no así en la solastalgia, donde se carga con ellas; y la pérdida no sólo como desaparición de una persona, objeto o símbolo, sino lo que el sujeto, objeto y símbolo representaban para el individuo.

Muchos viven en la **solastalgia**.

De esta manera, la solastalgia se considera que va más allá del Síndrome de Ulises, pues está condicionada por la situación político-social y por las estructuras de poder y de violencia que han empujado a la gente a migrar. A pesar de ella misma, aparte de la sintomatología muy bien descrita en los trabajos de Achótegui y en la contribución de Albrecht, estamos ante un fenómeno diferente.

La palabra solastalgia está basada en dos raíces latinas: “consuelo” y “desolación”, con un nuevo sufijo latín que es dolor, para completar su significado.

Al concepto solastalgia le integramos los siguientes elementos:

- Ha surgido de una emergencia por un evento inesperado.

- Ha causado resistencias sociales por la necesidad de migrar con familias enteras.
- Surge de manera abrupta.
- Que impactará profundamente en la cultura de las comunidades, tanto de los que migran como de los lugares donde llegan, los cuales se deberán adecuar a las nuevas situaciones, convivencias y transformaciones de los estilos de vida.
- Genera un profundo resentimiento social.
- En la solastalgia todos somos víctimas de los desastres naturales y de los fenómenos perturbadores socio-organizativos, principalmente la violencia, el crimen, la carencia de soluciones por parte del poder.
- Es el dolor por la pérdida forzada que se experimenta cuando se reconoce que el lugar donde uno reside está bajo asalto inmediato. Ocurre cuando la gente tiene que dejar su espacio vital de manera inevitable por razones más allá de su inmediato control y para preservar la vida. Es una forma de enfermedad, soledad, miedo, desesperanza.

Desastres y riesgos

El desastre como proceso se capta en la creación de las condiciones de riesgo a través del tiempo, como el resultado de la interacción entre determinados eventos desencadenantes (amenazas) y las vulnerabilidades de la sociedad. En tal sentido, la probabilidad de que un evento desencadenante se convierta en desastre depende de la vulnerabilidad de la sociedad o de ciertos grupos sociales.²⁷

Bajo este enfoque, el desastre es un continuo que incluye la generación de las condiciones de riesgo, la emergencia, y sus posteriores efectos sobre el territorio, la economía, la sociedad y la política.

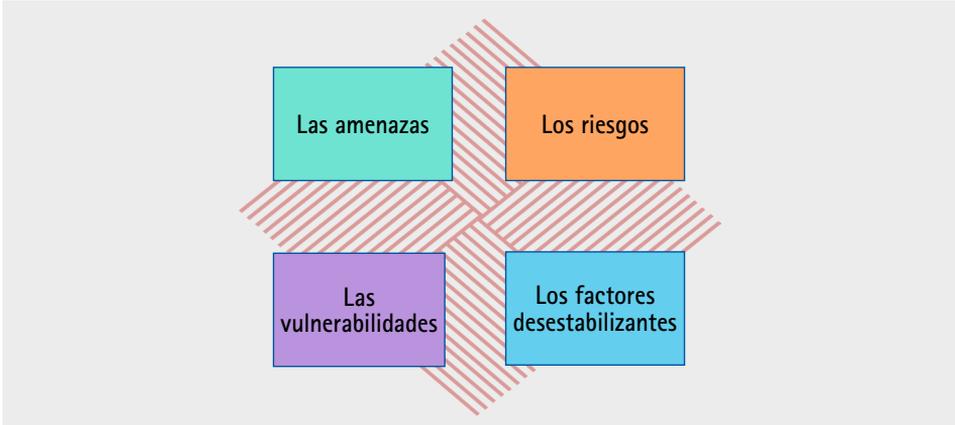
Todo eso puede aparecer de manera inesperada y convertirse en una emergencia.²⁸

²⁷ López Gutiérrez, José Juan, *Contribución del ejército y fuerza aérea mexicanos para garantizar la gobernabilidad del Estado mexicano a través de la seguridad interior y la seguridad nacional*, Tesina de Maestría, México, INAP, 2010.

²⁸ Álvarez Martínez, Jorge; Roxana Pastor Faquelle, Angelina Romero Herrera y Rodrigo Arumir García, “El caso de la discoteca *New’s Divine*. Acciones hasta el momento”, en Guillermina Baena Paz (coordinadora y autora), *Seguridad humana e infraestructura emocional*, México, UNAM/DGAPA, 2006, pp. 187-210. Disponible en línea: <http://investigacion.politicas.unam.mx/semprospectiva>.

Los gobiernos tienen claro que deben resolver *los antagonismos*, las políticas de acción ante ellos y las áreas de impacto o afectación dentro de cada país y lo que venga del exterior.

Dentro de los **antagonismos** se identifican:



Cuatro conceptos fundamentales que interactúan entre sí y cuando se acumulan pueden ser más difíciles de resolver y de controlar: amenaza, riesgo, desastre y vulnerabilidades.

La amenaza se define como la probabilidad de ocurrencia de un evento detonador o desencadenante. Estos eventos detonadores son de origen natural (por ejemplo, lluvias, tormentas, erupciones volcánicas o sismos), o de origen antrópico (diversos tipos de escapes y contaminación).

Lo que define a una amenaza como crítica, es su trágica profundidad, más que su súbita aparición. Críticas porque amenazan cortar las actividades y funciones del centro vital de las vidas humanas; dominantes, porque son de gran escala.

La historia nos muestra que cada desastre sucede de diferente forma y con distinta intensidad, dependiendo de las características y la fragilidad de las estructuras en las que viven los distintos grupos sociales y de sus condiciones sociales, político-institucionales y económicas. La capacidad de la sociedad para hacer frente al desastre, depende del grado de vulnerabilidad de la misma, que define en gran medida el grado de desastre posible.

Las condiciones de vulnerabilidad están representadas por la pobreza, la desorganización social (en términos de una organización social que niega la relación con el ambiente, o entre sectores sociales o, directamente, con ciertos aspectos de la realidad), las ideologías fatalistas, la ausencia de sistemas

institucionalizados de seguridad ciudadana, la falta de controles y normativas sobre el uso del suelo urbano, el nivel de cobertura de los servicios públicos y mantenimiento de la infraestructura urbana, entre otros aspectos.

La acumulación de vulnerabilidades se puede pensar como un aspecto de la vida cotidiana de una población. El desastre surge en un momento de crisis de una sociedad que interrumpe la vida cotidiana y que tiene paralelos con las ideas de crisis económica, crisis social, de identidad, etcétera. La vulnerabilidad se define socialmente y por consiguiente es una categoría sujeta a cambios. Esta se acrecienta como resultado de la actividad humana, del manejo incorrecto de los recursos que alteran ambientes locales y regionales. Como en un encadenamiento perverso, la vulnerabilidad aumenta la incapacidad de la población para absorber los efectos de un desastre. En este sentido, la vulnerabilidad, entendida como una condición de la sociedad, es un proceso históricamente constituido y en permanente transformación.

Todos los desastres son el resultado de acciones humanas, relacionadas con procesos sociales, políticos e históricos, territorialmente acotados y conformados.

Un desastre representa el punto culminante, la crisis desatada por un continuo proceso de desajuste de la sociedad, de sus formas de asentamiento, construcción, producción y convivencia con el ambiente natural.

El riesgo es una condición latente o potencial, y su nivel o grado depende de la intensidad probable del evento desencadenante y de los niveles de vulnerabilidad existentes. Así entendido, el riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un desastre. Para que exista un riesgo, debe haber tanto elementos detonadores (sean de orden natural, socio-natural, antrópico y/o tecnológico), como una población vulnerable a sus impactos (Herzer *et al.*, 2002).²⁹

Las emergencias son productos de eventos repentinos e inesperados que responden a una serie de factores que les dan origen; sin embargo, estos sucesos, aunque súbitos, pueden predecirse, lo cual involucra la atención a dichas emergencias frente a la existencia real de peligro para la población, el ambiente y las propiedades y con la percepción del riesgo.³⁰

La cantidad de fenómenos que incluso pueden aparecer súbitamente y muchos de ellos al mismo tiempo, nos lleva a la necesidad de proteger el centro vital de nuestras vidas. ¿Quién puede escapar a alguno de ellos? ¿Qué gobierno puede protegernos a todos?

²⁹ Herzer, Hilda; Carla Rodríguez, Alejandra Celis, Mara Bartolomé y Graciela Caputo, *Convivir con el riesgo o la gestión del riesgo*, julio, 2002.

³⁰ <http://www.cenapred.unam.mx/es/Investigacion/RQuimicos/AtencionEmergencias/> [Consulta: 23 de septiembre, 2012].

Estamos asediados por desastres naturales.

Tenemos que anticiparnos a los fenómenos que vendrán y que serán más complejos y más tortuosos. Son señales el *tsunami* del 2004; el terremoto de Haití del 2010; el terremoto, el *tsunami* y la situación de la planta nuclear en Japón; los dos huracanes sucedidos al mismo tiempo y los sismos de septiembre en México; el gran tifón de Filipinas, y todo lo que ha seguido ya no como uno solo, sino multiplicando eventos.

Los desastres son muy costosos para un país, no solamente por lo que hace a las muertes, sino a las víctimas, a los costos materiales y al halo depresivo que dejan en el lugar. Ahí es donde los tomadores de decisiones deben anticipar.

Sismo, Erupción volcánica, Alud, Maremoto, *Tsunamis*, Movimiento de ladera, Deslizamientos de tierras (aluviones, derrumbes, hundimientos), Subsistencia, Hundimiento, Ciclón tropical, Precipitación, Lluvia, Nevada, Granizada, Helada, Inundaciones (desbordes, erosión de riberas), Tornado, Incendio Forestal, Incendios (urbanos, sin propagación o generalizados y rurales), Erupciones de volcanes, Sequías, Inviernos fríos, Marea roja/mar profundo, Contaminación (del aire, del agua, del suelo), Epidemias o pandemias (sida, gripe aviar, ébola AH1 N1).



Sismo en Jojutla, 2017



Tornado en Dakota



Tsunami en Canadá



Sismo *tsunami* y planta nuclear en Japón



Nevada de Boston



Inundación en Coahuila, 2003

Y asediados por fenómenos socio-organizativos.

Crimen organizado (narcotráfico, tráfico de armas, tráfico de personas, secuestros, matanzas, decapitaciones, balaceras, tráfico de órganos, pederastia y otras

modalidades surgidas de las acciones del crimen organizado, piratería). Explosiones, amenazas de bomba (sabotaje y otros), riesgos o accidentes químicos (gases tóxicos, radiación atómica), guerra bacteriológica, actos terroristas (en medios de transportes colectivos, en gaseras, gasolineras, plantas de petróleo, incendios provocados), accidentes provocados (terrestres, aéreos, marítimos, fluviales).

En Estados Unidos han surgido los llamados *lobos solitarios*, cuya facilidad para comprar armas y su postura ideológica extremista los lleva a matar sin sentido, de ahí que se hayan multiplicado los asesinatos de manera cotidiana.³¹

Sólo en 2019 se contabilizaron 423 tiroteos en EU. El proyecto *Mass Shooting Tracker* define un tiroteo masivo como “un incidente en el que cuatro o más personas reciben disparos en una sola juega de disparos. Esto puede incluir el pistolero mismo o disparos policiales de civiles alrededor del pistolero”.³²

Los fenómenos perturbadores socio-organizativos nos han llevado a mayor inseguridad. Hay una socialización de la violencia donde las pérdidas son mayores porque alcanzan a un mayor número de personas.



³¹ Gordon, Theodore; Yahir Sharan y Elizabeth Florescu, *Lone Wolf Terrorism Prospects and Potential Strategies to Address the Threat*, USA, Millenium Project, 2015.

³² https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_mass_shootings_in_the_United_States_in_2019

Sólo en 2019 se contabilizan 33,743 homicidios, pero la impunidad es más grave, ya que va de 77.5% al 99% en 24 entidades del país, según informe de la organización *Impunidad cero*.

María Elena Morera, de Causa en Común, presentó las siguientes cifras registradas de diciembre de 2018 a octubre de 2019:

- 32,565 víctimas de homicidio, 3% más que en 2018.
- 933 feminicidios, 17% más que en 2018.
- 1,565 secuestros, 13% más que en 2018.
- 7,915 actos de extorsión, 35% más que en 2018.³³

Se calcula que el año puede concluir con 38,000 muertes y sería el más violento de la historia del país, según Alejandro Hope.³⁴

Todas las personas que han perdido a un ser vivo por asesinatos, por desapariciones, por desastres naturales, guardan en su memoria cultural la profunda herida de la pérdida y un duelo muchas veces no procesado que enferma.

Al no poder conformarse, la gente busca justicia, busca paz, busca a sus seres queridos, identifica y remueve fosas clandestinas o vive episodios de violencia y traumas de secuestros.

En cambio, se han multiplicado las organizaciones caórdicas que van a la ilegalidad desde la legalidad, y que el crimen organizado y la organización para el crimen han capitalizado para encubrir sus negocios oscuros en el mundo donde la única regla es que no hay reglas.

El crimen organizado penetra los circuitos financieros y desde ahí es capaz de diluir los múltiples negocios y manejos financieros que se realizan a partir del lavado de dinero y de atractivos negocios ilícitos.

El crimen organizado ha generado toda una economía criminal donde sus tentáculos se entremezclan con la economía formal y la economía informal sin que se puedan definir las interrelaciones; entre todos sus límites confusos no se pueden ver las separaciones, ni locales, ni internacionales.

Un documento entregado a finales de 2018 por el gobierno de Enrique Peña Nieto a sus sucesores en la administración encabezada por Andrés Manuel López Obrador, señala que en el país operan seis grandes cárteles y más de 80 células delictivas en las 32 entidades.

³³ *Ibidem*.

³⁴ “Experto cifra en 38 mil asesinatos en 2019”, en *El Universal*, 5 de noviembre, 2019.

Tras la recaptura de Guzmán Loera, en enero de 2016, los organismos de inteligencia del gobierno mexicano detectaron una multiplicación en las disputas entre organizaciones criminales. El Cártel de Jalisco Nueva Generación (CJNG), dirigido por Nemesio Oseguera Cervantes, “El Mencho”, es el grupo criminal con mayor presencia en territorio nacional, al tener bajo su control 25 de los 32 estados.

El Cártel del Pacífico (Sinaloa) es la segunda organización criminal con más poder en México, que quedó bajo el mando de Ismael Zambada García, “El Mayo”, y controla 17 estados.

Se bifurcan el grupo de los Arellano Félix, el Cártel del Noroeste, los *Zetas*, el Cártel del Golfo, la familia michoacana, los Caballeros Templarios, el Cártel de Juárez; sólo en Guerrero operan Los Granados y los Tequileros, Los Ardillos, Guerreros Unidos, Los Rojos, Cártel Nueva Plaza, La Banda de Los Mazos, El Buchanas, el Cártel Independiente de Acapulco. El Cártel Santa Rosa de Lima de los huachicoleros, que ahora han ampliado sus ilícitos.

En la Ciudad de México operan los cárteles de Tláhuac, La Unión Tepito y La Antiunión, estos dos últimos mantienen una cruenta disputa por el control del narcomenudeo en la capital del país.³⁵

Además de exigir derecho de piso a los comerciantes, y los secuestros, muchos grupos han pedido al Cártel de la Unión Tepito que les dejen utilizar su nombre para extorsionar.

¿Sociedad enferma o sociedad criminal?

...Es dolor que necesita porvenir...
Fragmento del poema *El infierno verdadero*,
de JUAN GELMAN

La gran pregunta es ¿cómo gobernar?

¿Qué es más terrible, lidiar con la guerra física o con la guerra mental de una sociedad enferma?

¿Cómo manejar los desórdenes mentales de una sociedad enferma producto del miedo, a la violencia, a la muerte, a las afectaciones a la familia?

¿Cómo calmar el dolor por la pérdida forzada de la familia, de su terruño, arrebatados de su espacio vital, caminando sobre cementerios de fosas clandestinas?

³⁵ <https://www.infobae.com/america/mexico/2019/10/19/este-es-el-mapa-del-narcotrafico-en-mexico-a-10-meses-de-la-llegada-de-lopez-obrador-al-poder/>

¿Qué hacer con los miles de migrantes de diferentes países que inundan las fronteras?

¿La incompetencia de un gobierno arrastrará el futuro hacia una sociedad criminal?

La sociedad está en grave riesgo de enfermar con neurosis, paranoias, imágenes esquizoides que no le permiten identificar cuál es la realidad. A ello contribuyen los tiempos de la Posverdad con sus *fakenews*, sus ejércitos de *trolls* al ataque a través de las redes sociales y los medios de comunicación.³⁶

En el entorno impera la espontaneidad, los mensajes vacíos, las promesas incumplidas y los compromisos sin fundamentos. Al final prevalecen las inconformidades, los desencantos, la ausencia de interés, los grandes vacíos sociales y la pérdida del optimismo y de las esperanzas.

La rabia contenida se libera con estallidos desintegradores, destructivos, violentos y regresivos como descarga que no calcula consecuencias. Movilizaciones sin ideales, con perversiones escondidas para obtener favores, aumento de linchamientos.

Mirémonos las caras, cuántos seres tristes, con la bufanda de la angustia al cuello, con la mirada apagada que ya no observa, con el alma comprimida sin esperanza. Somos seres tristes que vagamos sin sentido, con temores, con censuras, con tapujos en la mente, en un dramático conformismo que nos ha quitado las ganas de luchar, de vivir otra vida diferente a ésta. Vivimos mascullando nuestra desgracia, llenos de resentimientos, de celos, de envidias, de corajes resignados.

Sentimos dolor por lo que ha pasado y por la desgracia de los demás. El dolor, un sentimiento tan profundo, como hiriente daga clavada en el pecho que deja en silencio la amargura acallada, la desgracia vencedora, el agudo duelo, los círculos sin cerrar, los remordimientos, lo que pudo ser y que ya nunca más será...

³⁶ Baena Paz, Guillermina, “Los intrincados recovecos de la posverdad”, en *Revista IAPEM*, núm. 99, México, enero-abril, 2018, pp. 37-49.

2. PROSPECTIVA COMO PROPUESTA DE CAMBIO

El futuro es abierto y nos ofrece todas las posibilidades. Independientemente de lo que hagamos, nos encontraremos con el futuro. Es un espacio abierto, complejo y desconocido.

En el reino de los seres vivos, el hombre es el único que sabe que hay futuro, pero saberlo no implica qué saber hacer.

Al futuro hay que situarlo en el ámbito de la imaginación y la creatividad.

El mundo *WEWI* se dirige al futuro en dos dimensiones...

Wallerstein dice que el mundo está entrando a un sistema histórico nuevo cuyos contornos no podemos conocer por anticipado, pero sí podemos ayudar a modelar su estructura.³⁷

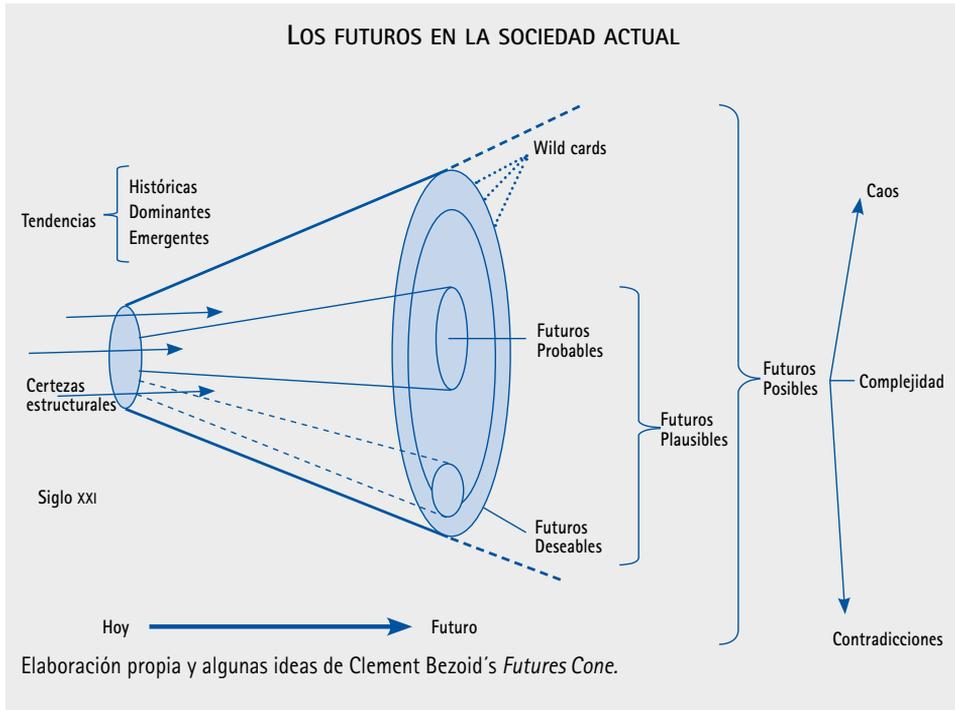
El problema es preguntarnos ¿cuánto tiempo podemos seguir manejando hacia adelante, mirando por el espejo retrovisor?

...sin darnos cuenta que el parabrisas es más grande que el retrovisor, porque el camino hacia adelante es más importante que el que dejamos atrás.

En nuestra época actual todos los futuros son posibles. Los hay probables; los hay deseables; los hay plausibles cuando integramos los deseables con los probables, y los hay posibles, donde caben todos porque el mundo está sumido

³⁷ Wallerstein, Immanuel, *Utopística*, México, Siglo XXI Editores, 2003.

en el caos, la complejidad y las contradicciones, y todo, absolutamente todo, puede pasar. De ahí que sólo tengamos dos dimensiones para avanzar, en el entendimiento de lo que nos espera: las tendencias y los eventos inesperados.



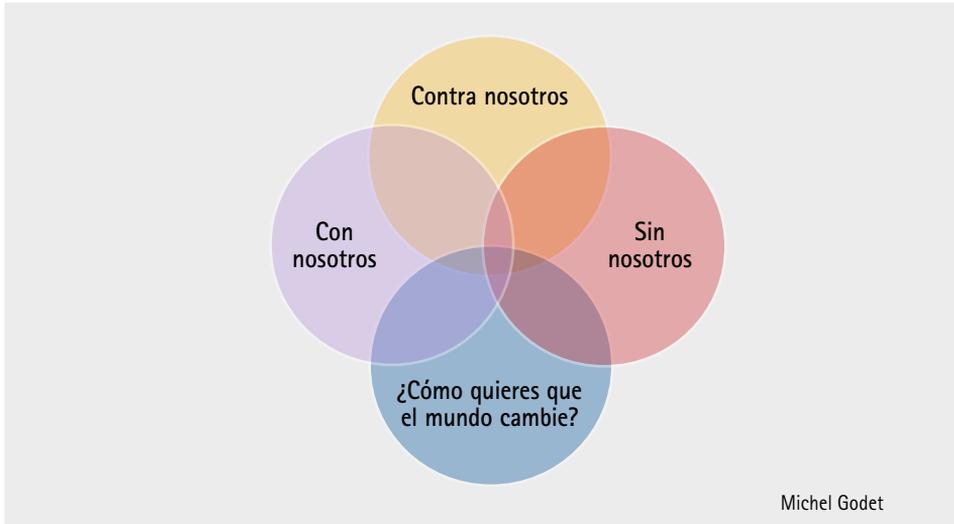
Lo que intentamos decir es que si no cambiamos lo señalado quedará sólo en discurso de campaña o de gobierno. Necesitamos romper paradigmas para enfrentar lo que vivimos y lo que vendrá.

Si queremos ver el mundo de otra forma, vivirlo, sentirlo diferente, no es sólo estar convencidos de ello, sino desarrollar proactividad y habilidades sostenibles.

Cuando Michel Godet preguntó: ¿cómo queremos que el mundo cambie?: ¿Con nosotros, sin nosotros o contra nosotros? Nos está confrontando con el mundo actual, la necesidad de cambiar ante una sociedad diferente frente a la cual no habíamos estado preparados para enfrentar.³⁸

Sin embargo, Godet nos invita a la acción.

³⁸ Godet, Michel, *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*, Colombia, Alfa Omega, 1993; y Godet, Michel, *Creating Futures. Scenario Planning as a Strategic Management Tool*, Londres, Economica, 2001.



No podemos quedarnos a contemplar el mundo sin entenderlo. Tenemos que actuar ahora para manejar la incertidumbre; o sea, anticipar posibles futuros y construir el mejor para todos.

Es buen momento ahora que aún estamos guarecidos en el “todavía”.

La prospectiva para enfrentar el mañana

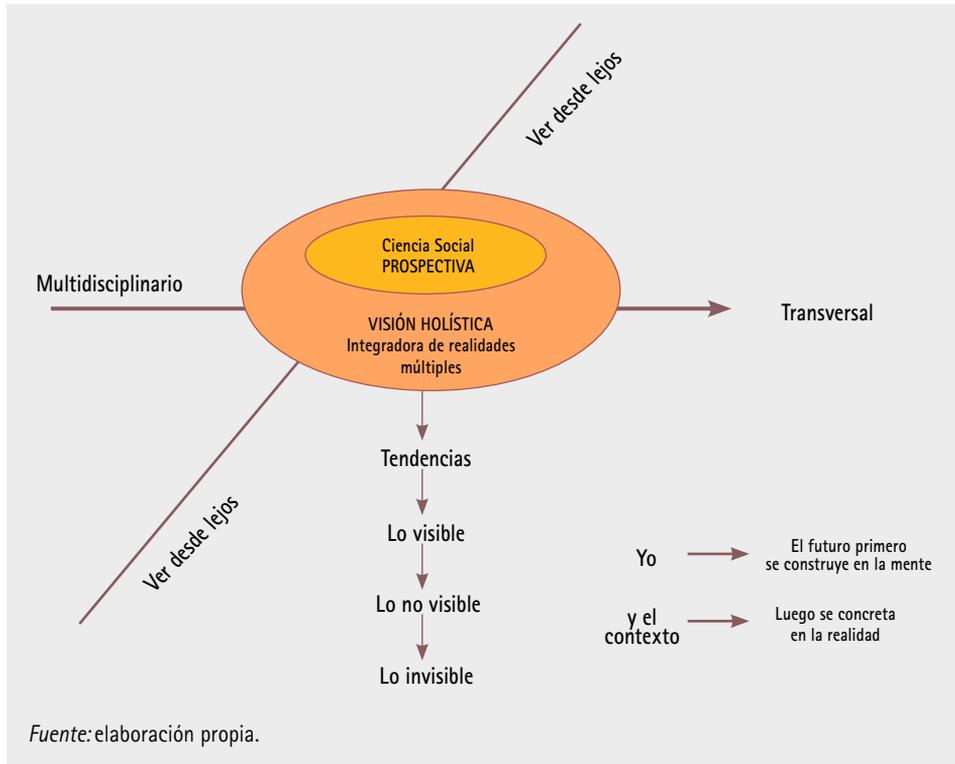
Qué tal si...

- Nuestra percepción registrara menos el presente y mejor generara una alucinación de lo que espera.
- La memoria no fuera un archivo de fotografías, sino una colección cambiante de posibilidades.
- La emoción no como una agitación del ahora y sí una guía para el futuro.
- La felicidad no como un reporte de un estado actual, pero sí la predicción de cómo tendrían que ser las cosas.
- La moral no como una evaluación del presente actuante, sino una predicción del carácter y la confianza en el futuro.
- La amenaza de los desórdenes clínicos trabajará menos en resolver conflictos pasados y cambiará la manera de las características individuales que se podrían tener en el futuro.

- La mente no sea un almacén de conocimientos y sí una máquina de predicción.
- No manejáramos el pasado y sí dibujáramos el futuro.

Prospección es el lugar de la expectación, la selección, la decisión, la preferencia y la libre voluntad.

La prospectiva construye futuros pero tiene las cualidades de mirar al pasado para entender el presente y construir el futuro. Mirar transversalmente de manera holística y multidisciplinaria, mirar profundo en tres niveles de lo visible, lo no visible y lo invisible y la capacidad de construir el futuro primero en la mente y luego llevarlo a la construcción social.



Ser prospectivo, no sólo hacer Prospectiva

La Prospectiva es una nueva forma de ver las cosas, una actitud y una manera de ser. Por eso se habla de ser prospectivo, no de hacer prospectiva. Cualquiera puede aplicar técnicas o métodos, pero *ser prospectivo* requiere un cambio de actitud, de entender que el futuro se puede construir y se puede hacer de manera compartida, de tal suerte que en la incertidumbre podemos cambiar lo que está sucediendo en el mundo actual. La psicopropectiva desarrolla todo aquello que hasta ahora parecía existir sólo afuera, descubre las potencialidades de nuestra imaginación y creatividad. El arquetipo de las técnicas de psicopropectiva es el teatro del devenir.³⁹

Romper paradigmas se dice rápido, pero tenemos que luchar contra muchas de nuestras estructuras ancestrales y culturales que nos rodean, contra la formación y la información que nos condiciona, hasta contra los fantasmas de nuestros propios miedos.

La gente se formula imágenes sobre distintos futuros posibles y la mayor influencia sobre el futuro está en lo que hace con ellas.

Los estudios de futuros tratan de ayudar a la gente a examinar, clarificar sus imágenes sobre el futuro, las ideas, miedos, esperanzas, creencias sobre el mismo, para mejorar la calidad del impacto cuando el futuro suceda.

Al ser una actitud, la prospectiva requiere de un cambio mental que podamos tener como manera de ser, la del ser prospectivo y que no se quede reducido a una metodología para hacer prospectiva. El asunto es que si no estamos convencidos nosotros mismos de que podemos transformar el futuro, será muy difícil que la sola aplicación de métodos o técnicas pueda hacerlo.

Se trata de romper paradigmas, tener sólidos cimientos culturales y ser lo suficientemente flexible para aceptar que uno puede no tener razón y con ello encontrar opciones para caminar por cualquier dirección.

Desarrollar la inteligencia anticipatoria no es como cambiarse de ropa. Requiere pasión y convicción, romper los paradigmas tradicionales (aceptar que una buena parte de lo que sabes, ya no te sirve para el mundo actual). Salirse de la caja positivista, no querer alcanzar la zanahoria como el caballo, dejar patrones culturales que han sido dañinos (machismo, pobreza como destino

³⁹ Esta rama la iniciaron en el 2013 Martha Jaramillo (Colombia) y Alethia Montero (México). Jaramillo ha seguido trabajando sobre la Psicología, el camino del arte, la pintura; Montero sobre el teatro del devenir.

manifiesto, el tiempo lo resolverá), alejarnos de fantasmas y miedos. Aceptar que hay nuevas formas de pensar novedoso y crear nuevas estructuras mentales.

Cambiar implica... ver la armonía y tomar precauciones frente al caos... si se toman medicinas cuando uno está enfermo, equivale a excavar un pozo sólo cuando se está sediento ¿no será ya demasiado tarde?... Cambiar es también... distinguir lo fundamental de lo superfluo...

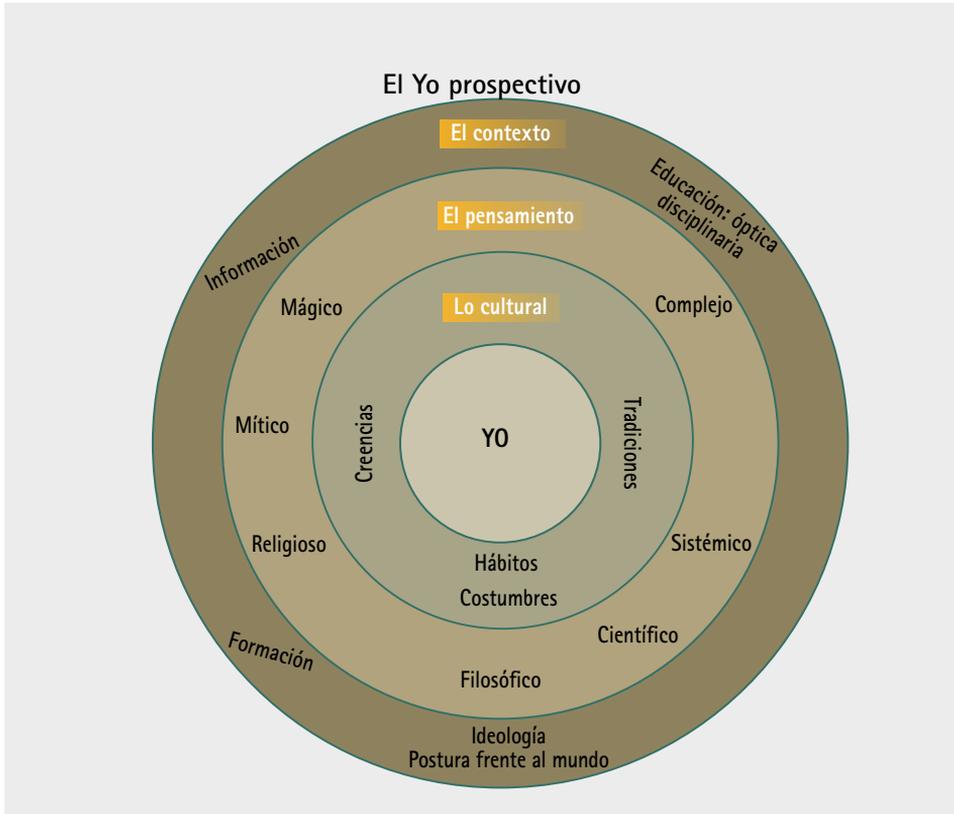
Para los chinos, el estudio del hombre en relación armoniosa consigo mismo implica mente, cuerpo y espíritu. Para los hindúes, el ser humano es un universo en sí mismo.

Esta es una invitación a ver la totalidad... Pero de manera diferente a la que acostumbramos... las reglas frente a las técnicas, las tendencias frente a las modas pasajeras, los adelantos verdaderos frente a las simples mejoras, el estancamiento frente al dinamismo, los cambios frente a las constantes, la evolución frente a la revolución.

Tenemos que conocer cómo funciona la mente; cómo siendo “la loca de la casa”, según los hindúes, es difícil controlarla y, sobre todo, estudiarla. De hecho, la humanidad empezó muy tarde a reconocer que se debía estudiar la mente. Era algo que físicamente no existía, ya que no aparecía en las autopsias, ni en el kilo y medio de esa masa rosada que llamamos cerebro. Todavía hasta finales del siglo XX se negaba su estudio.

¿Dónde estaba la mente? Los filósofos griegos la habían colocado encima del diafragma, ya que sus movimientos rítmicos les parecían estrechamente relacionados con lo que sucede en la mente.

Nuestro ser prospectivo involucra lo que somos, nuestra formación e información en lo cultural penetrado por nuestras tradiciones y creencias, en el pensamiento que se conforma de nuestras visiones míticas, mágicas, religiosas, filosóficas, científicas y en el contexto donde habitamos y hemos vivido, que influye necesariamente en nosotros.



Tendencias y eventos inesperados

En Prospectiva, la mente se prepara para atender dos dimensiones. Las dos dimensiones se descubren identificando las tendencias históricas, dominantes o emergentes y atendiendo a los eventos inesperados.⁴⁰

1. Tendencias

Son fenómenos que surgen en determinados periodos de tiempo y cuyo seguimiento de manera lineal nos informa sobre el rumbo que pueden tomar si permanecerán, se modificarán, se reestructurarán, se perderán

⁴⁰ Si se desea profundizar en el análisis de tendencias a partir de un ejemplo para un proyecto de gobierno, véase Baena Paz, Guillermina, "Análisis de tendencias de la seguridad, los derechos humanos y la administración pública municipal. Escenario para un proyecto de gobierno", en *Revista IAPEM*, núm. 96, enero-abril, 2017, pp. 195-219.

o surgirán de modo repentino. De ahí que puedan identificarse como históricas, dominantes o emergentes.

Las siete revoluciones que plantea el Centro de Estudios Estratégicos e Internacionales son:⁴¹

1. Población: crecimiento, vejez, migración y urbanización.
2. Manejo de recursos: comida, agua, energía y clima.
3. Tecnología: computación, robótica, biotecnología y nanotecnología.
4. Información: crecimiento de los datos, acceso/privacidad, educación.
5. Economía: integración global, nuevos jugadores, deuda, pobreza e inequidad.
6. Seguridad: dinámicas nuevas de seguridad, armas de destrucción masiva, salud y ciberseguridad.
7. Gobernanza: sociedad civil/ONG's, multilaterales y las perspectivas de futuro.

Su estudio puede desvelar malas noticias: crisis económica mundial y local, el fin del petróleo, falta de agua limpia, conflictos globales, cambio climático, desastres naturales cada vez más complejos, migraciones, avances tecnológicos sin control. Sin embargo, nos ofrecen las débiles señales que debemos atender antes de que sea demasiado tarde.

Sergio Bitar⁴² admite como tendencias mundiales áreas claves para América Latina:

1. Tecnologías disruptivas
2. Escasez de recursos naturales
3. Transformaciones democráticas
4. Urbanización y expansión de las ciudades
5. Cambio climático
7. Gobernabilidad democrática

De éstas habría áreas claves para la región:

⁴¹ *Seven Revolutions Center for Strategic and International Studies*, en www.csis.org

⁴² Bitar, Sergio, "Why and How Latin America Should Think About the Future", en *Dialogue Report*, 27 de noviembre, 2013.

1. Gobernanza democrática.
2. Competitividad económica.
3. Inclusión social.
4. Geopolítica.
5. Desarrollo sustentable.

Débiles señales

Así les ha dado en llamar a los eventos aislados, aparecen como datos sueltos. Al considerarlos, nos están ofreciendo elementos de análisis y su constante nos lleva a *eventos portadores de futuro*. Igual que un efecto “bola de nieve”.

Peter Schwartz las plantea como incertidumbres:⁴³

1. La tecnología es conocida, pero su aplicación es incierta. Sabemos que el internet será muy importante, pero no estamos seguros de qué tan rápido y de qué formas transformará la economía.
2. La ciencia es conocida, pero la tecnología es incierta, y a que si la pila de energía resultara costosa, qué niveles de fiabilidad serían necesarios para la comercialización.
3. Hay señales de cambio, pero la ciencia es incierta. ¿Qué será posible cuando entendamos el genoma humano?

Estas débiles señales son conocidas también como *weak signals*, las cuales nos llevan a los *wild cards* o eventos inesperados que están sucediendo cada vez en mayor número. Un principio en prospectiva es *piensa lo impensable porque está sucediendo mucho*.

Wewi abrevia dos palabras: *weak signals* (débiles señales) y *wild cards* (eventos inesperados).

Para nuestro país podríamos apreciar las siguientes tendencias por atender:

⁴³ Schwartz, Peter, “The River and the Billiard Ball: History, Innovation and the Future”, en Cooper and Layard, *What the Future Holds*, p. 23.

Tendencias dominantes



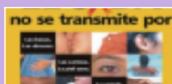
Envejecimiento de la población (vejez independiente, vulnerable, dependiente o fin de la vida)



Problemas de salud: Obesidad, diabetes, hipertensión, influencias, pandemias, nuevas enfermedades y regreso de enfermedades erradicadas



Problemas por carencia de agua
Colapso de la movilidad
Problemas de servicios e infraestructura urbanos



Matrimonios por conveniencia
Adopciones de parejas de un mismo género



Problemas patológicos de la niñez: depresión, angustia, estrés, patologías mentales, ritos satánicos, asesinatos



Mayor número de "ninis": no estudian, no trabajan, no tienen empleo ni oportunidades y cargan frustraciones severas



Ciber riesgos: realidad virtual, videojuegos, adicciones a la tecnología, pederastía, exceso de información en redes sin control de la educación formal



Aumentan los niños y jóvenes en condición de calle y en conflictos con la Ley

Fuente: Baena Paz, Guillermina, *La necesaria anticipación, ¿qué podría pasar? El tenedor en el camino... PPT*, DIF Gobierno CDMX, febrero, 2016.

2. *Wild Cards* o eventos inesperados.

Vivir eventos inesperados cada vez más catastróficos parece ser una norma del siglo actual. No estamos preparados para ello. Las universidades no lo enseñan. La reforma educativa no los contempla. Es necesario que podamos generar un ser humano que pueda enfrentar situaciones adversas y que pueda tener una realización completa como persona.

Los eventos inesperados se reconocen con distintos nombres que les han asignado los distintos autores que los han estudiado: terremotos futuros, sorpresas inevitables, cisnes negros, cualquier evento inesperado que puede cambiar nuestra vida en un momento.

- **Terremotos futuros** (*futurequakes*) (Steinmüller). Porque los eventos ejercen un efecto directo sobre el futuro –sobre el *habitat* de nuestras esperanzas, temores, deseos, planes y las expectativas. Al producir cambios en este *habitat*, sacuden todo el panorama de la realidad futura.
- **Los tsunamis del cambio** (Jim Dator).⁴⁴ Veo el futuro acercarse a nosotros en forma de enormes *tsunamis* para los que no estamos preparados totalmente como sociedad, y enormemente impreparados de manera individual (Dator, *cit. pos.*, Barber). Visto a través de la lente de Dator, identificamos un evento cuya aparición es tan grande, repentina y generalizada, que es poco lo que se puede hacer para cambiar o pararlo.⁴⁵
- **El cisne negro**. Es un concepto inventado por Taleb que se ha popularizado para identificar los eventos improbables.⁴⁶ Taleb es un matemático estudioso de las probabilidades y también un escéptico que piensa que los seres humanos tenemos una tendencia a sobrevalorar la causalidad y a creer que el mundo es más explicable de lo que realmente es. *El cisne negro* es suceso anómalo. Cuando vamos sumando algunos eventos que han marcado nuestro presente, de repente nos damos cuenta de que lo altamente improbable sí ocurre; y cuando sucede tiende a dislocar nuestro mundo, aunque suceda una vez en varias décadas. Taleb sugiere para poder

⁴⁴ “...I see the future approaching us in the form of huge tsunamis for which we are wholly unprepared as a society and largely unprepared individually”.

⁴⁵ Barber, Marcus, “Wildcards. Signals from a Future Near You”, en *Journal of Futures Studies*, August, 2006, pp. 75-94.

⁴⁶ Taleb, Nassim Nicholas, *The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable*, New York, Random House, 2010.

- vivir en este tiempo de cisnes negros: 1. Hay que saber desprenderse de las propias creencias cuando las evidencias demuestran que son erróneas. 2. Hay que reconocer qué es lo que no estamos en capacidad de conocer. 3. Identificar el crecimiento exponencial de la posibilidad de error de las predicciones en la medida en que los plazos considerados aumentan. 4. Hay que buscar aquello que no es lo obvio, en esa medida lo inesperado nos sorprenderá menos. 5. Encontrar nuevas explicaciones al presente. Hay que saber cuáles y detectar otras secuencias que puedan ocurrir en el futuro.
- **Sorpresas inevitables** (Peter Schwartz). Término que Peter Schwartz aplica para los eventos inesperados en un libro del mismo nombre.⁴⁷ Dice Schwartz que en ambientes turbulentos hay tres cosas que debemos tener en mente (p. 3): 1. Habrá más sorpresas. 2. Tenemos que lidiar con ellas. 3. Podemos anticipar muchas de ellas. Esto es, podemos tomar algunas decisiones acertadas acerca de cómo debemos enfrentarlas. Si pensamos lo impensable, estaremos preparados frente a posibles graves consecuencias de las mismas.
 - **Discontinuidades fatales** (Vaclav Smil). Es un concepto de Vaclav Smil con el que designó a los eventos inesperados en su libro.⁴⁸ El autor, que afirma no ser futurista, aunque por la vía de su profesión ha detectado los eventos inesperados en las fuerzas de la naturaleza y en fenómenos resultantes de lo provocado por el ser humano. Así identifica tres tipos de riesgos: 1. *Riesgos de catástrofes conocidas*, ciclones, inundaciones, deslaves, colisiones con asteroides, erupciones volcánicas, pandemias, guerras, ataques terroristas y sorpresas imaginables. 2. *Riesgos de posibles catástrofes* que nunca han ocurrido, pero que van a ocurrir (por ejemplo: el terremoto, el tsunami y el riesgo nuclear de Japón), o bien una epidemia por un virus patógeno con impactos desconocidos. 3. *Riesgos enteramente especulativos* que pueden materializarse, como una bacteria omnívora que se coma la biósfera o posibles peligros causados por la robótica, ingeniería genética y la nanotecnología.
 - **Coringas** (Grumbach). El nombre en portugués para los *Wild Cards* corresponde a grandes sorpresas difíciles de ser anticipadas o entendidas, aunque tienen una pequeña probabilidad de ocurrencia. Cuando suceden sorprenden a todos porque se materializan muy rápidamente, tanto que los

⁴⁷ Schwartz, Peter, *Inevitable Surprises. Thinking Ahead in a Time of Turbulence*, USA, Gotham Books, 2003.

⁴⁸ Smil, Vaclav, *Global Catastrophes and Trends. The Next Fifty Years*, London, MIT, 2008.

sistemas sociales no pueden responder a ello de manera efectiva (p. 34).⁴⁹ Identificar los **coringas** proporciona la posibilidad de construir planos de contingencias que puedan minimizar las consecuencias de esos posibles acontecimientos.

- **Rupturas trascendentes que generan cambios cualitativos** (F. Soria). Para el ingeniero Francisco Soria, los eventos inesperados son rupturas del *statu quo* que generan cambios cualitativos, para bien o para mal, y que esos cambios son trascendentes para quien los vive.⁵⁰
- **Dragones, demonios, monstruos espaguetis...** (Aharon Hauptman). Tenemos que empujar la imaginación para ir lo más lejos que podamos, lo imposible está sucediendo mucho. Entonces, Aharon Hauptman sugiere ir más allá de lo que conocemos o hemos creado con la imaginación: *¿Y por qué sólo dioses? ¿Por qué no hadas, dragones, demonios, monstruos espagueti y todas las otras cosas “sobre naturales” no existentes...?*⁵¹

⁴⁹ Grumbach, Raúl José Dos Santos, *Cenários Prospectivos. Como Construir um Futuro Melhor*, Brasil, Editora FGV, 2008.

⁵⁰ Soria, Francisco, *Wild Cards*, participación en el Seminario de Estudios Prospectivos, México, UNAM/FCPYS, 2008.

⁵¹ Cfr. Ripley, Amanda, *The Unthinkable. Who Survives when Disaster Strikes and Why*, USA, Random House, 2009.

3. LAS NUEVAS FORMAS DEL PODER EN LA ERA POSNORMAL

El final del siglo xx nos sorprendió con la crisis de desconfianza en la gobernabilidad y la crisis de desconfianza en el mercado, cuyo parteaguas fue el asunto de Enron.

La sociedad empezó a participar cada vez más en la toma de decisiones, desde actos de vigilancia en observatorios hasta formas jurídicas, como la iniciativa popular, el referéndum, la consulta popular, el juicio político y otras.

Cuando el gobierno y el mercado no han respondido a las demandas de los clientes o ciudadanos, la sociedad empieza a incorporarse a la toma de decisiones. En un primer momento, manejado como participación ciudadana, ésta ha servido sólo para legitimar las acciones de gobierno y no se ha concretado en verdaderas acciones de transformación en beneficio de la sociedad.

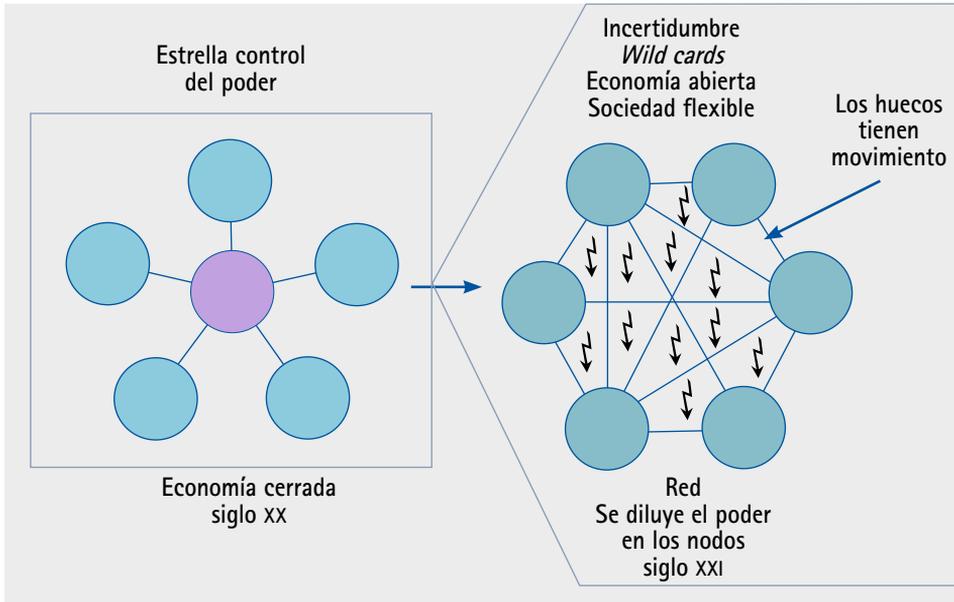
El poder en manos de unos cuantos cambió radicalmente. La sociedad se bifurcó en redes con nodos de poder que habían crecido poco a poco hasta llegar a este momento. El gobierno se convirtió en uno más de los nodos de poder.

A partir del modelo neoliberal, el gobierno ha pasado por diferentes estadios: gobierno gerencial, gobierno adelgazado, gobierno inútil.

¿Es un gobierno que rema o que lleva el timón?

Los apellidos deberán ser otros, como gobierno previsor; es decir, no gasta grandes sumas en los síntomas, no es sólo dispensario de servicios, como lo son los programas sociales; debe tener estrategias preventivas. Requiere ser el Gobierno Necesario.

Y si fuera un gobierno con visión prospectiva, sería proactivo, agregaría una visión de largo plazo con un rumbo claro e inspirado en las demandas ciudadanas.



Con un buen timonel, cada miembro de la tripulación tendría claro hacia adónde vamos y para qué tenemos que desarrollar una tarea específica. Aún más, encontraríamos el sentido y significado a nuestra existencia.

Tradicionalmente se ha considerado que gobernar es un proceso unidireccional (de los gobernantes hacia los gobernados); ahora puede considerarse como un proceso bidireccional (fundado en interacciones en las que se toman en cuenta tanto aspectos del sistema de gobierno como del sistema a gobernar). Hay que hacer las cosas juntos.

La gobernabilidad identifica la capacidad de un gobierno para diseñar e implementar decisiones públicas, mientras que la gobernanza es el proceso mediante el cual es factible incluir en los asuntos públicos a otros actores.

De la manera como se generen las interacciones entre actores estratégicos, propias de la gobernanza, dependerá la calidad de la gobernabilidad.⁵²

La gobernabilidad es la capacidad de un gobierno para implementar decisiones políticas con efectividad. Del mismo modo, al reconocer las influencias recíprocas entre la gobernabilidad y la gobernanza, se concibe a aquélla como la capacidad para generar gobernanza.

⁵² Anaya, Alejandro, *op. cit.*

Todavía con la discusión en la mesa sobre el concepto de gobernabilidad y gobernanza sin definir consensuadamente, la gobernabilidad se maneja como capacidad de gobernar de manera eficaz, y la gobernanza se empezó a perfilar como la acción de la sociedad con nuevos actores estratégicos.

Sergio Bitar, ex funcionario chileno y asesor de varios gobernantes de Chile, comenta:

Es indispensable que la prospectiva sea percibida como un instrumento útil a la función de gobernar. En la medida que los líderes políticos reconozcan esta utilidad, será más fácil incorporar estos trabajos a la formulación de las políticas y programas. Los estudios de prospectiva y estrategia deben entenderse como una forma moderna de planificación que sustituye a la que existe desde los años sesenta. En ese entonces, la planificación era una responsabilidad gubernamental, hoy debe volver a serlo.⁵³

A su vez, la OCDE ha declarado con preocupación que:

Los gobiernos poseen muchos recursos de política pública para construir las bases para sociedades más incluyentes y sostenibles. Sin embargo, sin mecanismos adecuados para impedir que grupos con intereses especiales “se apoderen” de la formulación de políticas públicas, sin asegurar la aplicación eficaz y promover la vigilancia y evaluación minuciosas de ellas, aun si están bien diseñadas, tal vez no se produzcan los resultados esperados.

El futuro es una realidad que tarde o temprano todos tenemos que vivir.

Futuro no es hacia dónde nos dirigimos, sino lo que estamos construyendo ahora.

Sobre las prácticas perversas del poder

El poder es algo serio, puede transformar a la gente.

Hay quien llega al poder y al tomar decisiones en el gobierno, le da el “síndrome del Génesis” o del “primer día de la creación” y aplica la *Ley de la*

⁵³ Bitar, Sergio, “América Latina debe pensar en el futuro”, en Guillermina Baena Paz (coord.), *Planeación prospectiva estratégica. Teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina*, México, UNAM, Proyecto PAPIME, 2015, pp. 53-68.

piñata, rompiendo todo lo pasado para iniciar desde cero e incluso oponerse a los avances logrados por su antecesor, más aún si éste era de una corriente ideológica diferente, pues su objetivo no es el bien común, sino el reconocimiento personal egocéntrico. La necesidad de volver a escribir la Historia.

Luego, como consecuencia viene el “síndrome de Hybris” o “borrachera de poder”: cuando quien llega, conquista la gloria; y ebrio de poder y de éxito, comienza a comportarse como un dios, capaz de cualquier cosa.

El comportamiento de quien está en el poder necesariamente impacta en la manera de organizar su administración.

Parte de eso se debe a que la Administración Pública ha venido sufriendo en su evolución y desarrollo un profundo deterioro por infinidad de prácticas, muchas de ellas poco claras y otras deshonestas y perversas por parte de algunos servidores públicos, que se han coludido para ejecutar acciones que implican corrupción e impunidad, sin importar el sentido de servicio a la sociedad y la responsabilidad para con los ciudadanos.

El problema es que se soslaya la transparencia y hay procesos de simulación para ocultar lo que ya es un secreto a voces.

Los criterios “cuatitativos” se manejan para incorporar a los “cuates” en diferentes puestos, no por su perfil, sino por los compromisos contraídos, por el “pago de facturas”.

Así podemos encontrar que las prácticas deshonestas por abuso del poder más conocidas son:

- La cleptocracia es un poder basado en el robo y la corrupción.
- La caquistocracia, el gobierno de los peores. Para Bovero, estamos frente a una decadencia de la práctica democrática contemporánea, donde los abusos de poder se legitiman a través de la ciudadanía mal informada que elige a sus representantes en un proceso que denominó como “servidumbre voluntaria”.
- La acción de gobernar mediante formas de corrupción: el influyentismo, el amiguismo, el nepotismo, el compadrazgo, la creación de “elefantes” blancos.
- El principio de Peter o de incompetencia al que llegan quienes ascienden a un puesto para el cual no están preparados.
- La administración “por ocurrencias” donde reflexionamos lo negativo que ha sido administrar con el método de andarse por las ramas, que se traduce en sólo hago lo que me toca, siempre y cuando sea en horas de oficina.
- La planeación tendencial que repite lo que se ha hecho durante varios años sin cambiarlo.

- La creación de feudogramas que pudieran hacer que una de las áreas funcionara bien; pero si las otras funcionan mal, no hay posibilidades de acciones concertadas. Esto tiene que ver con una evidente falta de coordinación intergubernamental, intersectorial o interinstitucional que ha llevado al desgaste y desperdicio de recursos.

Al soslayar muchas de estas prácticas de corrupción, y no hacerlas públicas, no se conocía la dimensión de su magnitud, ni la profundidad de su gravedad. Y con el tiempo crecieron en dimensiones insospechadas y complejas.

Lo anterior provocó que los decisores se volvieran incapaces de tomar decisiones adecuadas debido a diversas causas; entre ellas, por su carencia de una visión de futuro, por su falta de planeación integral, por sólo resolver los problemas que están en la punta del *iceberg* y en algunos casos hasta por incompetencia.

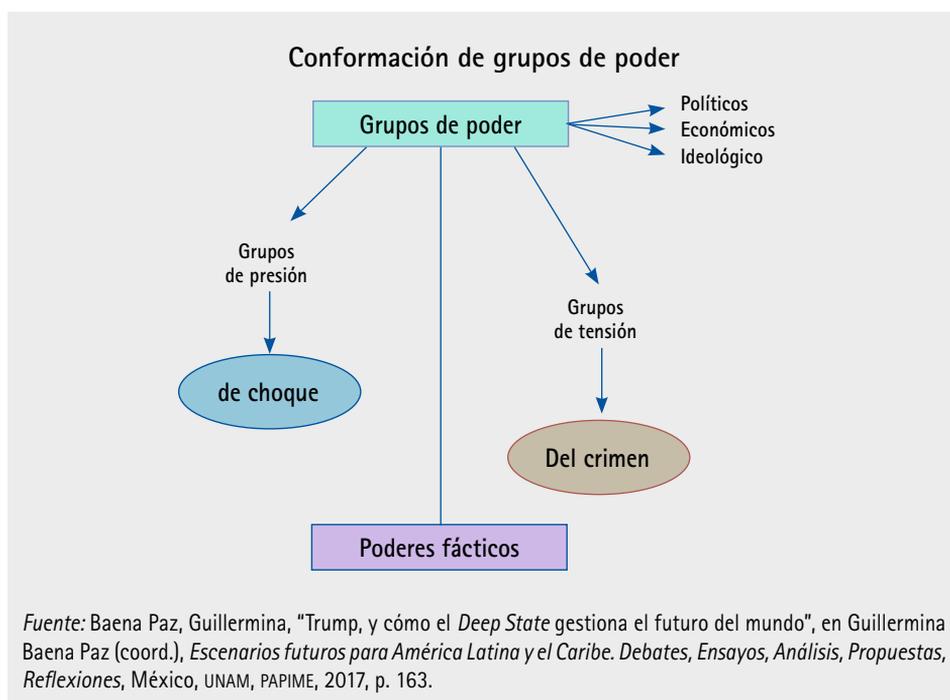
El poder debe cuidarse si se quiere conservar. Las buenas intenciones pueden desviarse hacia acciones populistas. Cuando el populismo se equivoca, se vuelve autoritario, lo más parecido a una dictadura electorera y asistencialista. Es entonces, tarde o temprano, cuando da pauta a la entrada de la derecha furibunda que se impone con más posibilidades de influir, porque tiene el dinero para cambiar a la economía.

O en caso extremo, deja entrar al crimen organizado en plena libertad para dominar el poder con las armas, la extorsión, el miedo, los crímenes con los más bajos instintos humanos.

El poder tiene actores estratégicos: aquellas organizaciones o colectivos de personas (físicas o jurídicas) que buscan influir en política o promover sus ideas en un contexto económico y político determinado, incidiendo en el proceso de toma de decisiones a través de su actuación sobre los poderes Ejecutivo, Legislativo y/o Judicial –directamente o a través de la opinión pública, en redes y de manera mediática–, para intentar moldear la formulación de políticas públicas y condicionar su implementación. El Estado ha transitado de ser el actor único a convertirse en un actor central de la complejidad.

Pero es muy importante entender que no es conspiración, sino que **es una evolución** del poder. Ejemplos en la historia del mundo ha habido muchos notables como la Nomeklatura, la Cábala, los Illuminati, el grupo Bilderberg.

Los actores como grupos se han desarrollado a partir de grupos de presión, grupos de interés, grupos de poder o grupos de tensión.



El *Deep State* y el *Dark State*

Para cada Estado y para cada gobierno, el control que mantenía como núcleo de poder ya se ha diluido.

Por ello, cuando un gobernante dice algo radical o insensato, no hay de qué preocuparse: “podrá decir lo que quiera, pero no puede hacer lo que quiera”.

Esto es como el *iceberg*. En la punta están quienes han sido electos democráticamente, por elecciones; están quienes nos representan al menos en el papel y que estarán al frente durante varios años tomando decisiones –eso creemos.⁵⁴

Sin embargo, la sociedad actual ha cambiado profundamente: ahora está compuesta de nodos de poder. Ya no es un sólo poder el que controla todos los aspectos como pasaba en el siglo XX y que en países como México resultaba en una estabilidad política, no así de otros países, que han pasado de las dictaduras a gobiernos de izquierda, a populismos y de nuevo a la derecha.

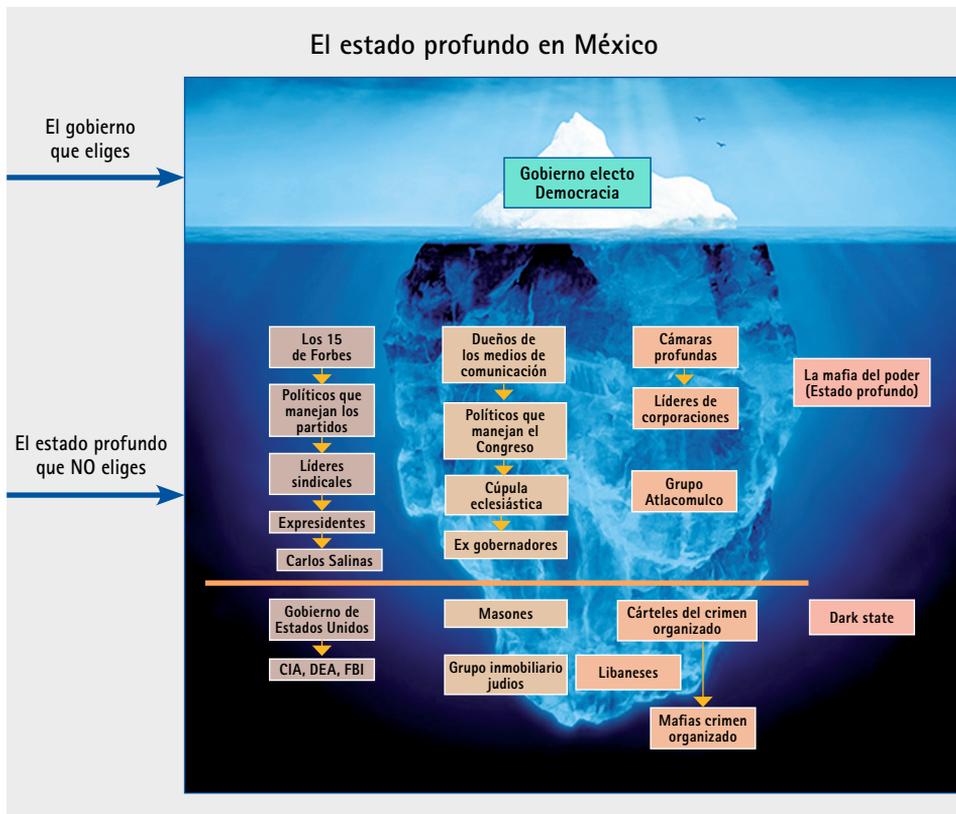
⁵⁴ Baena Paz, Guillermina, “El estado profundo en los tiempos posnormales”, en *Revista IAPEM*, núm. 97, mayo-agosto, 2017, pp. 35-46.

Para fortuna de algunas decisiones radicales, insensatas o ridículas de los gobernantes, hay un conjunto de nodos de poder que impedirán la decisión minimizándola, neutralizándola o de plano rechazándola para defender sus propios intereses.

En el estado profundo, en el *Deep State*, están todos los grupos de poder.

Estos grupos han existido desde hace tiempo, su evolución los trasformó en grupos de presión e inclusive se volvieron grupos de tensión.

Pero su poder ha crecido a tal grado que su nodo de poder es capaz de controlar, manejar, impedir y trasformar en su beneficio muchas de las decisiones que quieran tomar los que fueron electos. O si no, qué decir de empresarios, medios de comunicación, iglesias, fuerzas militares (aunque formales en el *Deep State* pueden constituirse para asentar un golpe de Estado).



Los grupos de tensión son los formados por el poder, poderoso poder financiero global del crimen organizado, coludido con empresarios y con políticos, por las buenas o por las malas con la ley de los metales: “plomo o plata”.

A veces con una telaraña de bifurcaciones se encuentran en la parte más profunda del *iceberg*, por eso se conocen como el *Dark State*.

Se mueven en la invisibilidad que les confieren los contubernios, las alianzas políticas, los manejos que se mueven con grandes cantidades de dinero en los circuitos financieros globales.

Todo esto signado por la corrupción en todas sus formas:

Enriquecimiento ilícito, abandono del destino u omisión del deber de perseguir delitos, desobediencia y negación de auxilio, falsificación de documentos, fraudes legales, infidelidad en la custodia de documentos y violación de secretos o de asuntos de seguridad nacional, uso indebido del patrimonio público, usurpación de funciones, traición por subversión o transacciones ilegales en el extranjero, contrabando, abuso de poder, engaño, perversión de la justicia, incumplimiento de los deberes, manipulación de las elecciones, mal uso de información confidencial, falsificación de documentos y de registros, manipulación de licitaciones, compras, suministros, contratos y préstamos, aceptación de obsequios inapropiados, o aceptación de dádivas por agilización de trámites, por honorarios o viajes con fondos públicos, mal uso de sellos y de papel oficial, vigilancia ilegal física y a través de telecomunicaciones, nexos con el crimen organizado, peculado, cohecho, tráfico de influencias, soborno, conflicto de intereses, malversación de fondos, prevaricato (o prevaricación es aquel delito en el cual incurren los funcionarios públicos, autoridades, jueces, entre otros, cuando faltan, ya sea a sabiendas o por ignorancia inexcusable, a las obligaciones y deberes inherentes al cargo que desempeñan).

Estas cabezas de medusa van dando pauta al surgimiento, que puede tener tentáculos irreversibles, pero sobre todo incontrolables por un gobierno. Es el caso de nuevos nodos de poder que llegan a constituirse en gobiernos paralelos como la **economía informal** conectada con el desempleo, los ilícitos, mercancía obtenida de los robos, piratería, y conexión con las mafias internacionales: rusa, china, coreana, taiwanesa, entre otras.

El poder como empoderamiento social

Sin embargo, el futuro tiene enemigos, y Daniel Innerarity (2009) los descubre en reflexiones provocadoras, pero ciertas:

La aceleración del tiempo dificulta su percepción y anticipación. Esta produce la sensación de acercarnos el futuro; en realidad lo elimina en tanto que dimensión estratégicamente configurable. La colonización del futuro se da por la lógica del *Just in time surgida* del consumo, de la publicidad y de los medios.

Vivimos el imperio de la eficacia, el instante, el corto plazo, la satisfacción, la urgencia, la velocidad, la inmediatez, la ligereza y la flexibilidad.

La mayor parte de decisiones políticas que adoptamos tienen impacto sobre generaciones futuras: demografía, cambio climático, salud, agua, pensiones, desempleo. Todo esto corresponde a la justicia intergeneracional. Esta interdependencia generacional requiere un nuevo contrato social.

En el reino de los seres vivos, el hombre es el único que sabe que hay futuro, pero saberlo no implica qué saber hacer. El futuro es cada vez menos visible, pero no menos real. Al futuro hay que situarlo en el ámbito de la imaginación y la creatividad. Lo que hacemos ahora es inmediatista, pero tiene repercusiones de largo plazo. Los problemas no se resuelven, se gestionan.

Las sociedades abiertas están condenadas al aprendizaje colectivo. El actor público no acciona, reacciona. Es posible estar paralizado en movimiento; no hacer nada a toda velocidad, moverse sin desplazarse, ser vago muy trabajador. Los actores políticos están continuamente apagando fuegos y no formulan objetivos de largo plazo. Deciden sistemáticamente en favor del corto plazo y en contra del largo, renunciando a la idea de que les corresponde arbitrar entre ambos. Se sobrevalora la respuesta inmediata como antídoto para la incertidumbre. Las falsas urgencias se multiplican y se extiende la presión de actuar inmediatamente.

Es necesario articular generacionalmente a la sociedad actuando en las sombras del futuro con criterios de legitimidad y responsabilidad. Requerimos una ética del futuro hacia los prójimos con un principio de responsabilidad orientado al futuro lejano. No se trata de predecir, sino de convertir al futuro en una categoría reflexiva, incluirlo en nuestros horizontes de pensamiento y acción.⁵⁵

⁵⁵ Innerarity, Daniel, *El futuro y sus enemigos. Una defensa de la esperanza política*, España, Editorial Paidós, 2009.

Cuando los fines de la lucha eran nobles, sublimes, la sociedad se organizaba para levantar su protesta y presionar al poder para cambiar su historia.

Las luchas sociales primeras eran para reivindicar al trabajador por obtener mejores condiciones. Era la lucha contra el patrón explotador. También se daba la rebelión contra los gobiernos tiranos.

Un estudio clásico de Gustave Le Bon sobre *Psicología de las muchedumbres* hablaba de tres tipos de muchedumbres: asesinas, mártires y suicidas, que van desde la rebelión hasta la protesta social; o desde las peticiones de castigo, hasta la justicia de propia mano.



Sin embargo, cuando la sociedad se empodera, se multiplican las razones para la protesta o la organización; se siente en libertad para manifestarse por cualquier asunto, se moviliza, toma carreteras, cierra calles, vandaliza edificios y comercios, monumentos, espacios públicos y en el punto extremo se siente con poder para hacer justicia por su propia mano. Así está pasando con los linchamientos que en México han aumentado en proporciones enormes. Aunque muchos ajusticiados eran inocentes, o incluso culpables, las turbas los atacaron a patadas y golpes, y algunos hasta los quemaron sin posibilidad de juicio.

Atrás de este empoderamiento se encuentra también el envalentonarse para cometer ilícitos apoyados o incitados por el crimen organizado. Comunidades completas trafican con *huachicol*, con el gas LP, con la mercancía de los tráilers en carretera y hasta se organizan para asaltar los trenes y robar la mercancía. Hay aquí un mecanismo muy armado de complicidad, donde se involucran muchas instancias, por las buenas o por las malas; la ley de los metales: “plomo o plata”.

Estructura organizada de la red del mecanismo del delito del huachicol
(diversos rostros, múltiples manos)



Fuente: elaboración propia.

Las redes como poder

La otra presión está en las redes sociales. Estar en redes es como un concepto etéreo, las redes como intangibles son el *Fuenteovejuna*, culpables de presión, crimen, muerte, también. Aunque en su sentido positivo tienen que ver con la presión para que algunas situaciones puedan modificarse, reestructurarse, desaparecer gracias a su poder de multiplicación, rapidez y cobertura.

Este mundo de la posverdad, concepto acuñado en la primera década del siglo XXI y divulgado por el *Diccionario de Oxford*, se caracteriza por originarse en medio del caos, las crisis y las contradicciones.

Lo que puede hacer una divulgación fluida y efectiva de información, se ha vuelto confusión y desconcierto. Se ha generado la contraparte y han surgido quienes manipulan perversamente la información a través de los llamados ejércitos de *trolls* y *bots* dedicados a aplacar las críticas o neutralizarlas.

Conocidos como ciber ejércitos, los *trolls* se han vuelto un fenómeno global generalizado; los utilizan por igual los regímenes autoritarios para campañas en beneficio de su imagen y los emplean gobiernos democráticos para realizar campañas de los partidos dirigidas a votantes locales, o bien hacia públicos extranjeros para tener una mejor imagen con ellos.

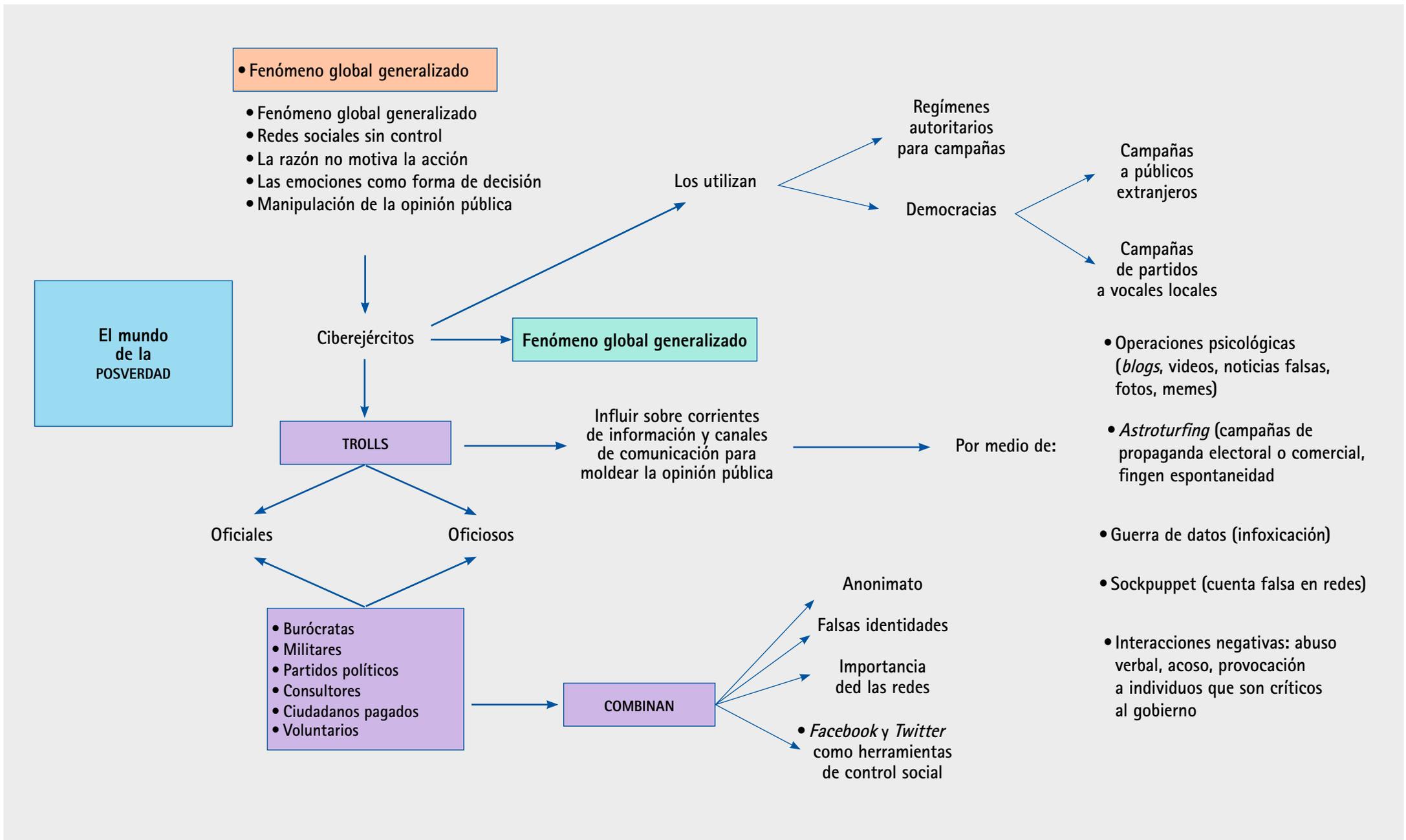
Los *trolls* pueden ser oficiales o bien oficiosos, de ahí que sean burócratas, militares, miembros de partidos políticos, consultores, ciudadanos con paga o voluntarios.

De lo que se trata es de influir sobre corrientes de información y canales de comunicación para moldear la opinión pública. Para ello se ha desarrollado un conjunto de técnicas en redes entre el anonimato, las falsas identidades, ocultándose en las redes en forma de:

- Lo que podrían considerarse operaciones psicológicas, como *blogs*, videos, noticias falsas, fotos, memes.
- Las llamadas *astroturfing*, o sea, campañas electorales o comerciales que fingen espontaneidad.
- La guerra de información hasta la infoxicación (intoxicación de datos).
- Los *sockpuppets* o cuentas falsas.
- Las interacciones negativas, abuso verbal con epítetos mal sonantes, acoso, provocación o insultos a quienes se muestran críticos del gobierno.
- Esta nueva modalidad es tan poderosa, que es capaz de volver las noticias reales en las llamadas *fake news*, o noticias falsas, provocando la intención de que no se distingan de la realidad. La posverdad contribuye con el *tsunami* de información a la confusión, al desencanto, a la inmovilidad y a su extremo, que es la anomia.⁵⁶

He aquí como funcionan:

⁵⁶ Baena Paz, Guillermina, “Los intrincados recovecos de la posverdad”, en *Revista IAPEM*, núm. 99, enero-abril, 2018, pp. 37-49.



Consejos de *Facebook* para detectar noticias falsas⁵⁶



Fuente: Aparece la F de *Facebook* y a plana completa en *El Universal*, 19 de marzo, 2018, p. A28.

⁵⁷ Cit. pos. Baena Paz, Guillermina, "Los intrincados recovecos...", *op. cit.*

La forma de no perderse en el mundo de la posverdad, es tener presente que toda información es no verificable, lo que nos llevará a buscar la información más certera a la realidad.

Ese ente casi abstracto denominado redes sociales se distribuye; se expande diluyéndose infinitamente y se agrupa con quienes están en afinidad similar, con algunas personas que piensan igual o con problemáticas de preocupación iguales. Así, y grupos que sólo leen las redes vemos que le son afines y que no se enteran de otras versiones, a menos que se repliquen entre sí, cuando así les interesa a los *trolls* o a ciertos individuos y hasta organizaciones sociales. De cualquier forma, su poder, cuando tienen prestigio e influencia en otros ámbitos, puede alcanzar a mover una decisión o cambiarla y hasta detener o quitar una política pública.



La geometría política actual

No podemos hacer afirmaciones generales para la región latinoamericana, debido a la desigualdad política entre los diversos países.

Izquierdas y derechas se definían por su ideología, convicciones y defensa de principios.

Fue la época de las dictaduras en América Latina y de las luchas desde las guerrillas hasta la teología de la liberación, en la búsqueda de la libertad y las mejores condiciones para todos. Incluso gobiernos de izquierda, como el de Salvador Allende en Chile, fueron derrocados por no responder a los intereses capitalistas de control, con el pretexto de la instauración del socialismo por la vía democrática. Estamos en la década de los años setenta.

- Fulgencio Batista (Cuba)...
- Augusto Pinochet (Chile)...
- Jorge Videla (Argentina)...
- Alfredo Stroessner (Paraguay)...
- Hugo Banzer (Bolivia)...
- Anastasio Somoza (Nicaragua)...
- Francois Duvalier (Haití)...
- Alberto Fujimori (Perú)...
- Juan María Bordaberry (Uruguay)...⁵⁸

El pragmatismo actual

Pero algo empezó a suceder.

El poder no se conquistaba por los extremos y parecía que izquierdas y derechas prefirieron juntarse hacia el centro. La lucha era por las vías democráticas. Las ideologías se volvieron borrosas; los conceptos democráticos se volvieron zombis, los extremismos se transformaron igual que las definiciones, los principios, las posiciones políticas que defendían diferentes ideales o diferentes acciones.

La Política se volvió pragmática y comenzamos a presenciar algo que no podríamos creer con nuestra visión anterior de los partidos: un partido de la

⁵⁸ Flores, Maricela, “Diez dictadores que atemorizaron Latinoamérica”, en <https://de10.com.mx/top-10/2017/01/16/10-dictadores-que-atemorizaron-latinoamerica> (16 de enero de 2017).

llamada izquierda fusionado con otro de derecha y a veces hasta de extrema derecha, para conseguir el poder. O alianzas de distintos partidos con las ideologías más diversas para conseguir el poder.⁵⁹

Ello provocó también una **Crisis de las instituciones**. Los partidos políticos se deterioraron y se acabaron las ideas que se defendían en beneficio de los habitantes. Y los militantes por convencimiento fueron sustituidos por militantes por honorarios.

De manera simultánea, el Gobierno, que debe ser timón, comenzó a ver deteriorada su estructura. La Administración Pública entró en una grave crisis definida por tres asuntos claves: una *corrupción* histórica que se bifurcó, multiplicó y se sintió protegida con el paraguas de *la impunidad*, junto a una tremenda *incompetencia* por parte de los servidores públicos, tanto porque debían enfrentar sus propias limitaciones como debido a problemas nuevos de situaciones imprevisibles.



⁵⁹ Baena Paz, Guillermina, “Entre tribus y jefes. El futuro del PRD en el 2006”, en Francisco Reveles (coordinador), *Partido de la Revolución Democrática. Los problemas de la institucionalización*, México, Gernika, 2004, pp. 207-223. ISBN: 970-637-147-8.

El tenedor en el camino se encuentra al poder

La complejidad de los fenómenos es cada vez mayor, de ahí que la encrucijada **del tenedor en el camino** sea la metáfora de una alerta sobre aquello que viene por alguno de los dos caminos.

Con gran visión al estar al frente de la CEPAL, Prebisch ya había señalado que el desarrollo no puede ser meramente económico:

El desarrollo no es mera reconstrucción económica sino un síndrome de revoluciones simultáneas en todas las áreas que están concatenadas y desatan inestabilidades sinérgicas: en agricultura, en industria, en comercio internacional, en valores, en los sistemas de administración.

Y Joseph Hodara, en la década de los ochenta, preveía lo que iba a suceder:

Con toda probabilidad, dice Hodara, este encadenamiento de sorpresas e incertidumbres habrá de ampliarse en los próximos años, entre otros factores, por las innovaciones que arrastra la Tercera Ola.⁶⁰

Así, el tenedor nos advierte de sorpresas e incertidumbres y es una reflexión sobre escenarios coyunturales y de prospectiva.

Los escenarios, herramienta fundamental de la prospectiva, son imágenes de futuro; y quienes toman decisiones deben tener una idea clara de los futuros, imágenes coherentes de lo que probablemente va a pasar.

Los escenarios, en palabras de Peter Schwartz (1996), son los vehículos más poderosos que se conocen para cambiar nuestros modelos mentales sobre el mundo y quitar las anteojeras que limitan nuestra creatividad e iniciativa (p. vx)

¿Para qué sirven los escenarios?

- Mejorar las decisiones de largo plazo.
- Motivar el cambio.
- Exploración científica.
- Generar trayectorias alternativas para desarrollos futuros.
- Mejorar la preparación para emergencias y contingencias.
- Guiar en selecciones claves.

⁶⁰ Hodara, Joseph, *Los estudios del futuro: problemas y métodos*, México, Banca y Finanzas, A.C., 1984.

- Construir redes orientadas al futuro del conocimiento y la acción.
- Los diferentes procesos en que los actores se envuelven en el desarrollo de un escenario.
- Generar una visión y plan de acción para la realización.
 - Herramienta para la toma de decisiones.
 - Al entender los factores que influyen en el futuro.
- Para crear estrategias robustas que trabajen en diferentes mundos.
- Para propósitos de planeación prospectiva estratégica.⁶¹

Es importante distinguir los escenarios de las visiones. Lo más difícil de una visión de futuro al presente, es desarrollar una visión. Todos tenemos una visión propia y esperamos que otros también las tengan, pero necesitamos compartir una visión que permita una acción exitosa.

Los escenarios pueden considerarse como futuros surgidos de la cabeza que nos permiten explorar nuestras decisiones y posibilidades, mientras que las visiones son futuros desde el corazón, nos dan una voz para articular nuestros más profundos valores y metas; en contraste, los escenarios tienen que ser concretos, las visiones pueden ser ideales y expresar nuestras esperanzas y aspiraciones. Las visiones describen la historia futura que deseamos como individuos y comunidades, inspiran y enfrentan a la gente para actuar. Una visión es definida como la representación imaginada de un futuro deseado y visto como proceso para crear una serie de imágenes de futuro que son reales e irresistibles. Estimulan valores positivos y acciones, y guían las selecciones de comportamiento de individuos y colectividades hacia un futuro deseado y puede indicar la dirección hacia la cual deseamos viajar.⁶²

En el escenario, se da la recreación de un momento histórico con los actores, sus roles y sus características, con los lugares, los objetos y las situaciones que se pueden imaginar por el escritor.

Así, el escenario se vuelve un ensayo, una puesta en escena hipotética desarrollada a partir de unos supuestos previos, constituidos por los insumos informativos de las tendencias y de las señales que vienen desde el pasado, pero que están en el presente, para construir diversas imágenes de futuros (Baena, 2004).⁶³

⁶¹ Baena Paz, Guillermina, *La narrativa del futuro... Introducción a la prospectiva*, México, UNAM, PAPIIME, 2015.

⁶² Sardar, Ziauddin, *Future*, Londres, Hodder & Stoughton, 2013, p. 87.

⁶³ *Ibidem*.

1. **Como historias.** Contar historias (*storytelling*) ha sido la herramienta más poderosa para comunicar ideas, utilizada deliberadamente para transmitir ideas complejas de manera impactante y memorable, dice Bryan Alexander (New Digital Storytelling).
2. **Como futuros alternativos.** Los escenarios como futuros alternativos que tienen diversas formas, propuestas, métodos, técnicas, inclusive nombres. Dentro de un trabajo sistemático, las historias se desarrollan después de haber detectado las variables o descriptores más importantes en el diagnóstico y se cuenta con ellas una historia con múltiples posibles finales.
3. **Críticos y transformadores.** Las tipologías clásicas sobre escenarios normativos y exploratorios comienzan a ser insuficientes ante las nuevas situaciones *pos normales* de complejidad, caos y contradicciones. Mientras que antes se daba una separación entre coyuntura y prospectiva, ahora la convergencia de escenarios de coyuntura con escenarios prospectivos integra lo que hemos llamado escenarios críticos.

Ante estas situaciones, debemos volverlos *escenarios transformadores*, pasar a la acción, a las estrategias que aporten soluciones a las problemáticas; no salidas parciales o incompletas que harán más complicadas las situaciones, de por sí críticas por la cantidad de variables que actúan.

De esta nueva situación surge el *tenedor en el camino* como herramienta de planeación. Aunque es una metáfora que se emplea en los estudios de futuros y ha inspirado cuentos e historias diversas, tuvo su origen en el cuento ruso *El pájaro de fuego*, cuyo protagonista se encuentra ante la necesidad de tomar decisiones cruciales igualmente complejas o difíciles.



“Aquel que siga por el camino de en medio, sufrirá frío y hambre; el que coja el de la derecha, saldrá sano y salvo, pero perderá su caballo; y el que vaya por el de la izquierda, será asesinado, pero su caballo vivirá” (El pájaro de fuego, cuento ruso).

Un papel típico del pájaro de fuego en los cuentos de hadas rusos es el de un *objeto de difícil resolución*. Ante las dudas que atormentan, ¿cuál será la decisión más sabia o caeremos en la imprudente?

Por lo tanto, en el futuro incierto se pueden presentar cuando menos dos tipos de escenarios: el plausible, que podemos construir socialmente y el que podría ser catastrófico de no salir bien lo que deseamos; inclusive, si las cosas están mal, siempre habrá un escenario todavía peor, ya que debemos enfrentar los eventos inesperados de cualquier forma.

Siempre son las dos puntas del tenedor que nos llevan por rumbos diferentes, aun si nos quedamos con la de enmedio sería la tendencial. De seguir todo como está, la decisión sería el conformismo, el dejar todo al tiempo, a la espera de que algo pueda suceder sin moverse a la acción.

Si queremos cambios, tenemos que prepararnos para enfrentar los dos rumbos principales.

Interpretar el tenedor

El tenedor es la metáfora de las intersecciones donde es necesario tomar una decisión sobre qué camino tomar.

Cuando estamos frente al tenedor, no sabemos cuál es la decisión correcta.

El gato le dice a Alicia: “¿a dónde quieres ir?” y Alicia responde: “no lo sé” Entonces, el gato le dice: “toma cualquier camino, te llevará a ninguna parte”.

Lo que hace la planeación prospectiva es construir el mejor de los escenarios tomando en cuenta las condiciones reales para realizarlo, un escenario transformador de la situación insatisfactoria.

El escenario transformador refiere el concepto de viaje y los desafíos para el éxito futuro.

El viaje no es fácil. En el camino hay obstáculos diversos, algunos más difíciles de enfrentar que otros, y es probable que varios tenedores aparezcan en el camino al futuro. Por ello también debemos conocer el escenario crítico donde las cosas no están bien y pueden estar cada vez peor.

Conocer siempre los caminos hacia dónde quieres ir...

Tu puente hacia un mejor futuro tiene que ser como el *Golden Gate*. Tan fuerte que debe tener cimientos sólidos que le den estabilidad y longevidad. Pero también puede ser tan flexible para adaptarse a los cambios para que puedas ir, desde donde estás, al punto donde quieres dirigirte (John Maxwell, San Diego, California, USA).



Se deben tender puentes para construir sueños.

Otra bifurcación posible: tenemos el no, vamos por el sí...

For every fork in the road, there are often two paths from which to choose: the one you *should* take and the one you want to take. Take the second. Always take the second (*A fork in the road*).*

¿Qué nuevo mundo queremos? Los poderes están en nosotros. *Siempre tenemos que tomar una decisión y ello implica la acción.*

* Para cada tenedor en el camino hay dos caminos que escoger. El que deberías tomar y el que quieres tomar. Toma el segundo. Siempre el segundo.

Otra bifurcación en la metáfora de los puentes y de los muros

El escenario *Francisco* tiende puentes ante las limitaciones y construye reorganizando la manera en que están ahora las cosas. Busca el orden para evitar el conflicto.

El escenario *Trump* pone un muro para que no podamos seguir. El muro tiene múltiples obstáculos.

Buscar los medios para derrumbar el muro es la tarea. La ignorancia es la ruta del miedo.

Lo que nos enseña la metáfora del tenedor en el camino, es que debemos tener claros los dos caminos y caminar con las dos piernas, la de la anticipación y la de la planeación. Ante las circunstancias actuales, nuestro futuro no es inercial, *el tiempo trabaja en contra de nosotros porque todo está cambiando a gran velocidad*. ¿Hace cuántos años apareció el libro, hace cuántos años apareció la red? *Network: anytime, anywhere, anywhen*.

La anticipación está encriptada en la seguridad humana. Debemos desentrañarla para desarrollar una inteligencia anticipatoria, emplear diversas herramientas producto de distintos conocimientos de la humanidad durante varios años y desde varias disciplinas. El gobierno puede ayudar volviéndola política pública y manejándola como corresponsabilidad social para el ejercicio del poder y del bien común. Esta es la planeación inmediata en el terreno de lo urgente, de las crisis y de los conflictos que pueden detenerse, aminorarse o evitarse.

La otra pierna es de la planeación prospectiva estratégica que resuelve lo importante que penetra en las raíces estructurales de las problemáticas y no sólo avisa, sino que evita que choquemos contra el *iceberg*. Que plantea transformaciones, los cambios en nuestro presente para tener un futuro diferente. Hace prospectiva para transformar a la sociedad actual y a las generaciones venideras, aun las que no han nacido.

Para ello se enfrenta a dos escenarios claves: el plausible y el catastrófico, que los tiene que considerar como las dos caras de una misma moneda, dos vías de un mismo camino.

Se trata de contar una nueva historia.

4. LA SEGURIDAD HUMANA COMO ANTICIPACIÓN

Los tortuosos e intensos acontecimientos que hemos vivido en estos pocos años del siglo como el 11/9 y las guerras en Medio Oriente, aunadas a los desastres naturales y las catástrofes provocadas por la violencia organizada, han llevado a reconceptualizar el concepto de seguridad.



Ya no sólo como parte del ejercicio legítimo de la violencia y represión de los gobiernos: al exterior como seguridad nacional, dentro del Estado nación como seguridad interior y como seguridad pública.

Ahora la seguridad se amplía a seguridad para el desarrollo.

Hoy se habla de seguridad ampliada cuando se han tenido que traspasar las fronteras de la seguridad nacional y la seguridad pública, cuando la muerte y desamparo de civiles ha aumentado con las neoguerras y cuando la tipología de las catástrofes también ha cambiado profundamente.

Se volvió necesaria la seguridad humana... Hemos pasado de la seguridad como monopolio del Estado a la seguridad desde el centro vital de la vida de las personas, hoy denominada seguridad humana.

La necesaria seguridad humana

Debemos prepararnos en un mundo de incertidumbre donde la inseguridad se multiplica y los eventos inesperados improbables están sucediendo mucho.

Cuando el mapa de la inseguridad de los Estados ya no coincide con el mapa de la inseguridad humana, es necesario tener otra visión donde la seguridad humana esté más vinculada a la idea de la solidaridad, no de la acción reactiva o defensiva (Pablo Fernández).⁶⁴

En la conferencia sobre seguridad en 2003, la OEA emitió esta declaración:

En nuestro hemisferio, en nuestra condición de Estados democráticos comprometidos con los principios de la Carta de las Naciones Unidas y la Carta de la OEA, reafirmamos que el fundamento y razón de ser de la seguridad es la protección de la persona humana. La seguridad se fortalece cuando profundizamos su dimensión humana (México D. F., 28 de octubre, 2003).⁶⁵

Cuando en 2003 se reunió la Comisión del PNUD para la seguridad humana, el problema ya era apremiante, así lo señalaron Sadako Ogata y Amartya Sen:

La llamada que se hace en favor de la seguridad humana es una respuesta a los desafíos del mundo actual...

La seguridad humana significa proteger las libertades vitales... libertad frente a las privaciones, libertad frente al miedo y libertad para actuar en nombre propio. A tal fin se ofrecen dos estrategias generales: protección y realización del potencial.

⁶⁴ Fernández Pereira, Juan Pablo, "De la seguridad del Estado a la seguridad de las personas", en Guillermina Baena Paz (coordinadora y autora), *Seguridad humana e infraestructura emocional*. México, UNAM/DGAPA UNAM, 2005, pp. 43-59. Disponible en línea: <http://investigacion.politicas.unam.mx/semprospectiva>.

⁶⁵ Cfr. Baena Paz, Guillermina (coordinadora y autora), "Cuídate. Una propuesta de infraestructura emocional para proteger nuestra seguridad humana", en *Seguridad humana e infraestructura emocional*, México, UNAM/DGAPA, 2006, pp. 289-310. Disponible en línea: <http://investigacion.politicas.unam.mx/semprospectiva>.

La seguridad humana, dice el Informe de la Comisión del PNUD, significa proteger las libertades vitales. Implica proteger a las personas expuestas a amenazas y a ciertas situaciones, robusteciendo su fortaleza y aspiraciones. También supone crear sistemas que faciliten a las personas los elementos básicos de supervivencia, dignidad y medios de vida.

La seguridad humana conecta diferentes tipos de libertades: libertad frente a las privaciones, libertad frente al miedo y libertad para actuar en nombre propio. Pese a que fue reconocida por el PNUD desde entonces, la seguridad humana empezó a encontrar sentido y significado ante los sucesos impensables que la humanidad ha vivido en el inicio de este siglo XXI.

La Seguridad Humana, esencialmente, se enfoca 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 impensables.



Fotografía de la inundación de Villahermosa, Tabasco, en el 2007, La gente acudió a salvar sus "cositas" en una inundación donde había serpientes venenosas y cocodrilos.

Preocupaciones cada vez más frecuentes ...

La Seguridad Humana es un concepto que surge no de las doctas escrituras de los eruditos, sino de las diarias preocupaciones del pueblo (Mahbub ul Haq, 1998).

¿Y la seguridad animal? Las autoridades dicen que hay tantas cosas por resolver, que hay tantos pobres en el mundo. Los animales no están en la lista de prioridades... Son los actores invisibles en los riesgos, desastres y emergencias. Sin embargo, todavía hay alguien que se preocupa por rescatarlos.⁶⁶



El rescate de perros en Acapulco después de un huracán.

Fotografía de la inundación de Villahermosa, Tabasco, en el 2007. Cuando el río creció tanto que expulsó a los cocodrilos hacia la ciudad.

Seguridad con enfoque prospectivo

La Seguridad Humana con visión prospectiva es como la previsión concebida por Eleonora Barbieri: una actitud, una postura, un modo de ser, una mentalidad, un modo de concebir la vida, el mundo y los comportamientos sociales e individuales.⁶⁷

⁶⁶ Baena Paz, Guillermina, *La seguridad humana y la incorporación de los animales en la gestión del riesgo en México*, PPT, World Society of Protection of Animals, Reunión de Expertos Retos y Oportunidades para el Manejo de Animales en Desastres en México, CENAPRED, 14 de noviembre, 2013.

⁶⁷ Masini, Eleonora Barbieri, *La previsión humana y social*, México, Fundación Barros Sierra y FCE, 1993.

Una forma de aprendizaje y de *anticipación del futuro*.

Se trata de deconstruir el concepto estatocéntrico de seguridad, sustituirlo por el concepto humanocéntrico para retomar desde las personas mismas que busquen nuevas formas de protegerse y de vivir. Es reconstruir nuestras esperanzas y construir el futuro deseable.

El Reporte de las Naciones Unidas en el 2010 refrendó la Seguridad Humana, con cuatro características básicas: universal, centrada en la gente, interdependiente y de prevención temprana; y con siete componentes claves: económica, alimentaria, de salud, ambiental, personal, comunitaria y política.

Leonel Corona agrega a estas dimensiones la de seguridad productiva, reconociendo la relación que existe entre las necesidades materiales e inmateriales de los individuos y sus comunidades. Se enfoca en la seguridad económica y sus relaciones con las demás seguridades desde el ámbito de la producción social; es lo que denomina *seguridad productiva*.

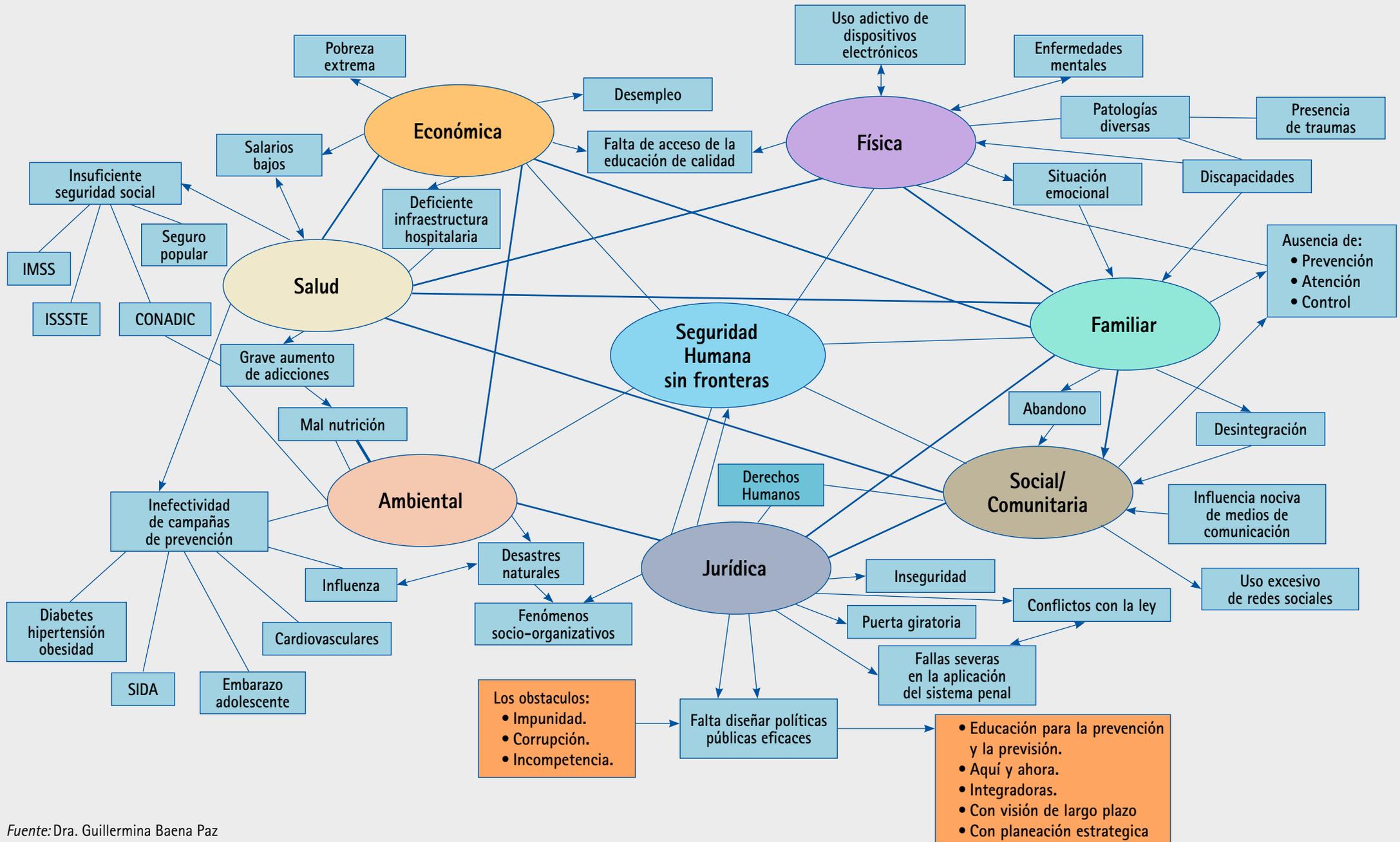
Corona comenta que Stewart y Ranis dicen que en una perspectiva de carencias, la existencia de inseguridad impide el desarrollo económico y la falta de desarrollo fomenta la inseguridad. Las seguridades para el desarrollo económico están relacionadas con la seguridad pública, la seguridad energética y la seguridad ambiental, sin las cuales no existe seguridad en la producción.⁶⁸

Esos componentes o dimensiones nos dan una visión integradora de lo que puede estar sucediendo e incorporan las variables que interactúan en diferentes problemáticas como conjunto de problemas.

Esta visión holística, integradora, es lo que se plantea como descripción densa en prospectiva.

Aquí un ejemplo sobre cómo se generan las interacciones de variables y cómo los problemas se complican cuando se impactan entre sí:

⁶⁸ Corona Treviño, Leonel, “Introducción”, en Leonel Corona Treviño (coordinador), *Seguridad productiva en México*, México, UNAM/Miguel Ángel Porrúa, 2016, pp. 5-16.



Fuente: Dra. Guillermina Baena Paz

Enfrentar la inseguridad global

En la sociedad del siglo XXI con una globalización que nos vuelve interdependientes, es imposible obtener y menos garantizar la seguridad de un solo país o de un grupo de países, no al menos por sus propios recursos y prescindiendo de lo que acontece en el resto del mundo.

Nunca como ahora, y a pesar de que no lo queramos, la globalización nos hace permanecer unidos como países y como región. De ahí que se debe pensar cual cerebro colectivo cómo penetrar en la incertidumbre y cómo enfrentar las catástrofes cotidianas y los *wild cards*.

En la película *¿Y tú qué sabes?*, aparece una escena donde están los barcos de los españoles anclados frente a tierra. Los indígenas no los tomaron en cuenta porque no sabían qué eran. Cuántas cosas tenemos frente a nosotros que ni siquiera vemos porque no sabemos lo que son.

Imagina que tenemos una combinación explosiva que comprende *genes*, *átomos*, *bits* y *neuronas* que están haciendo sinergia y cuyos resultados pueden ser parcialmente maravillosos, pero igualmente peligrosos y amenazantes.

Un ser humano con los estudios del genoma ya completos podrá vivir 150 años en promedio. Es posible implantar recuerdos de lo que nunca ha existido.

Un cerebro que desarrollará capacidades psíquicas, un conjunto de convergencias disciplinarias que van a originar que muchas de las disciplinas actuales desaparezcan como están ahora; es el caso de Comunicación y Psicología, entre otras. Muchas más se integrarán en una diferente y habrá más de ciento treinta trabajos que requieren nuevas carreras o especializaciones. Los trashumanistas hablan de la muerte de la muerte.

Ahora es la securitización del desarrollo

La nueva situación de la sociedad actual ha cambiado el paradigma del riesgo, las instituciones se han quedado rezagadas porque los riesgos aparecen, cambian, evolucionan y emergen nuevos a mayor velocidad de lo que podrían atenderse.

La securitización, como la ha bautizado la escuela de Copenhague, tiene como condición *sine qua non* la preservación de la paz; requiere llegar a todos los sectores sociales vulnerables y a regiones frágiles. En palabras de Úrsula

Oswald, “que genere procesos de resiliencia, a partir de nuevos conceptos de seguridad y su securitización ampliada, profundizada, sectorizada y extendida.”⁶⁹

Hoy en día se ha securitizado el desarrollo nacional; así, el agua limpia, la salud, la alimentación, la educación, el cuidado del medio ambiente, las nuevas tecnologías, se empiezan a introducir en las agendas de seguridad nacional, regional y global. Es la preocupación por el futuro.

Daniel Innerarity comenta que el futuro debe ganar peso político e insertarse de nuevo en la agenda de las sociedades democráticas. No se puede desconectar el presente del futuro. El futuro se ve afectado por las decisiones y omisiones del presente. Tomar el futuro en serio, exige introducir el largo plazo en las consideraciones estratégicas y en las decisiones políticas. Es el esfuerzo de transformar la fatalidad en la responsabilidad que tenemos para el futuro y con las generaciones venideras, inclusive con aquellas que no han nacido.⁷⁰

La importancia de la anticipación

El cerebro humano es una máquina de anticipación y crear futuro es lo más importante que hace.⁷¹

Para Roberto Poli,⁷² la anticipación implica utilizar el futuro en el presente.

La anticipación toma los resultados de la prospectiva y los usa para la acción.

Es la capacidad de reflexión para el cambio y su relación con la acción.⁷³ Para Ted Fuller, es un conjunto de procesos y estructuras que conectan el conocimiento a la acción y que está relacionada con el dominio afectivo: emociones, sensaciones, pasiones y sentimientos, de los involucrados. Es el cambio cuando el afecto creado por mirar hacia adelante influye y tiene efecto sobre el ser y el comportamiento de las personas.⁷⁴

⁶⁹ Oswald, Ursula y Hans Günter Brauch, *Reconceptualizar la seguridad en el siglo XXI*, México, UNAM, 2009, p. 672

⁷⁰ Innerarity, Daniel, *El futuro y sus enemigos. Una defensa de la esperanza política*, España, Editorial Paidós, 2009.

⁷¹ Cit. pos. Gilbert, Daniel, *Tropezar con la felicidad*, Barcelona, Ed Ariel, 2017, p. 25.

⁷² Roberto Poli, “Introducing Anticipation”, en Roberto Poli (ed.), *Handbook of Anticipation Theoretical and Applied Aspects of the Use of Future in Decision Making*, USA, Springer, 2019.

⁷³ Montero, Alethia Berenice, “Teatro del devenir: procesos prospectivos en acción”, en Guillermina Baena Paz (coordinadora y autora), *Espacios anticipatorios y prospectivos. Escenarios al 2050*, México, UNAM/DGAPA, 2014, pp. 285-296.

⁷⁴ Ted Fuller y Maya Van Leemput, *Developing Anticipatory Effect through Anticipatory Affect, Presentation at the 1st International Conference on Anticipation*, Università Degli Studi di Trento, Italy, November, 2015.

Es moverse de lo que es a lo que puede ser.



¿Cómo enfrentar lo desconocido, lo que cada vez puede ser más sorprendente o insólito? Lo podemos lograr con una visión de largo plazo a partir de tener claras dos formas de planeación:

1. La Anticipación, que implica un proceso de securitización individual y social para atender lo urgente.
2. La planeación prospectiva estratégica para atender lo importante.

**Caminando con las dos piernas:
resolviendo lo urgente y lo
importante**

Se trata de evitar la improvisación, pero también de atender lo urgente y lo importante de manera simultánea. Por ello la metáfora que ilustra caminar con las dos piernas; ambas las requerimos para avanzar, no podemos descuidarlas.

Desarrollar la prospectiva anticipatoria es la respuesta.

La prospectiva anticipatoria intenta antes; ayuda a reducir el impacto del riesgo antes de que emerja, en lugar de fomentar solamente sistemas más resilientes después de que los riesgos y daños ya se han materializado.

La prospectiva anticipatoria trata de tener la libertad de construir el futuro propio con la voluntad de hacerlo y la decisión.

Un gobierno debe ejercer una anticipación responsable que permita ligar sus acciones con el futuro, tomando en cuenta el comportamiento, la interpretación, la intención y las consecuencias. Con una perspectiva sistémica también existe la posibilidad de ligar escalas macro y micro como la acción individual (gobernanza) dentro de los regímenes estructurados de gobierno (governabilidad). Así, la anticipación en la política es una herramienta para la toma de decisiones.

La anticipación es una necesidad de mejorar la toma de decisiones en sociedades complejas. Franck Biancheri, quien fue Director de Estudios del Laboratorio Europeo de Anticipación Política, comentó:

Cuando se conduce un barco pequeño, usted decide girar y dar vueltas; cuando se conduce un super petrolero, decide qué tiene que estar cambiando en ese momento (anticipar) y debe iniciar el movimiento ahora (actuar).

La anticipación política es un enfoque multidisciplinario al futuro. El futuro es resultante de la interacción entre tendencias y actores; su estudio requiere un enfoque multidisciplinario que tome en cuenta las perspectivas política, económica, social, financiera, cultural, técnica, las más importantes y relevantes sobre la crisis global sistémica.⁷⁵

La Anticipación Política es la administración del cambio.



⁷⁵ Miller, Riel; Roberto Poli y Pierre Rosel, *The Discipline of Anticipation: Exploring Key Issues*, Paper, Paris, UNESCO, Rockefeller Foundation, 2013.

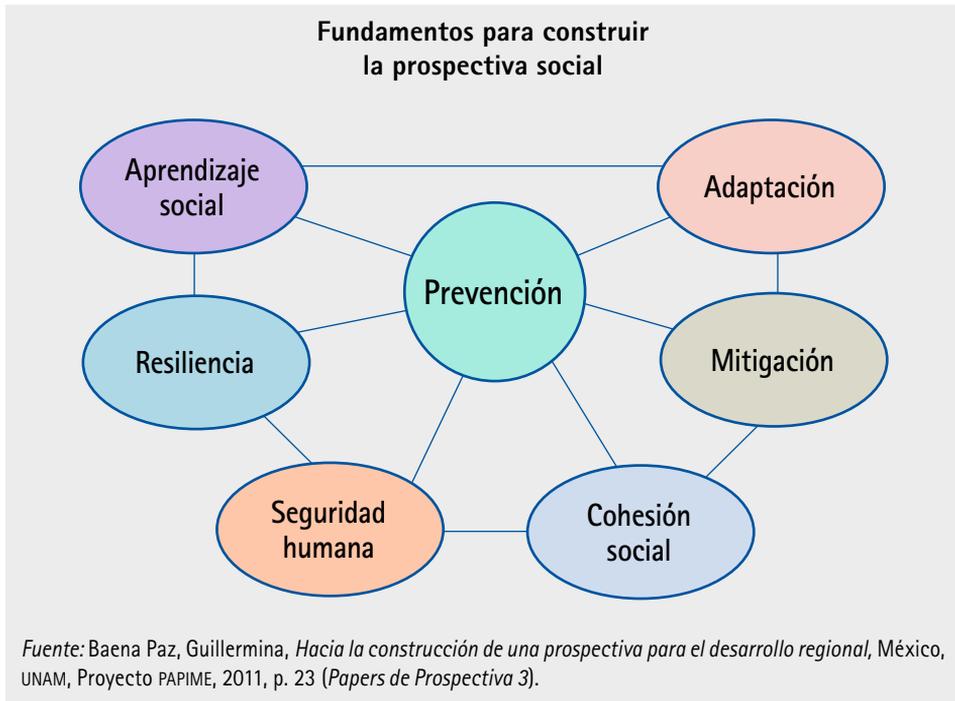
La anticipación es absolutamente necesaria para... sobrevivir, para actuar exitosamente en el entorno.

Desde luego, el principio es una labor individual, pero es necesario que sea una política pública que apoye, empuje o motive su consolidación.

Trabajar la seguridad humana con las comunidades

Un gobierno que trabaje con las comunidades deberá atender un conjunto de aspectos que llevan, por una parte, a logros satisfactorios donde la situación se enfrente adecuadamente mediante un trabajo continuo, aun el de modificación cultural para que las comunidades vayan aprendiendo a enfrentar sus problemas y salir exitosas de ellos.

No basta con aplicar la resiliencia una vez que ha sucedido un desastre, el proceso de planeación debe realizarse anticipadamente. De ahí la necesidad de trabajar con la *anticipación* sobre aspectos fundamentales:



Aprendizaje social

A pesar que los gobiernos han entendido que los desastres tienen altísimos costos y que cuando algo ya es urgente, es demasiado tarde, persisten en no atender los asuntos prioritarios, y peor aún, no se han ocupado de prepararnos física y mentalmente a pesar de que cotidianamente tenemos que enfrentar los desafíos de la naturaleza y los fenómenos perturbadores socio-organizativos. De ahí que la propuesta sea generar un aprendizaje social hacia una capacidad adaptativa, con mitigación de carácter sustentable, y donde la resiliencia sostenida sea el punto clave.

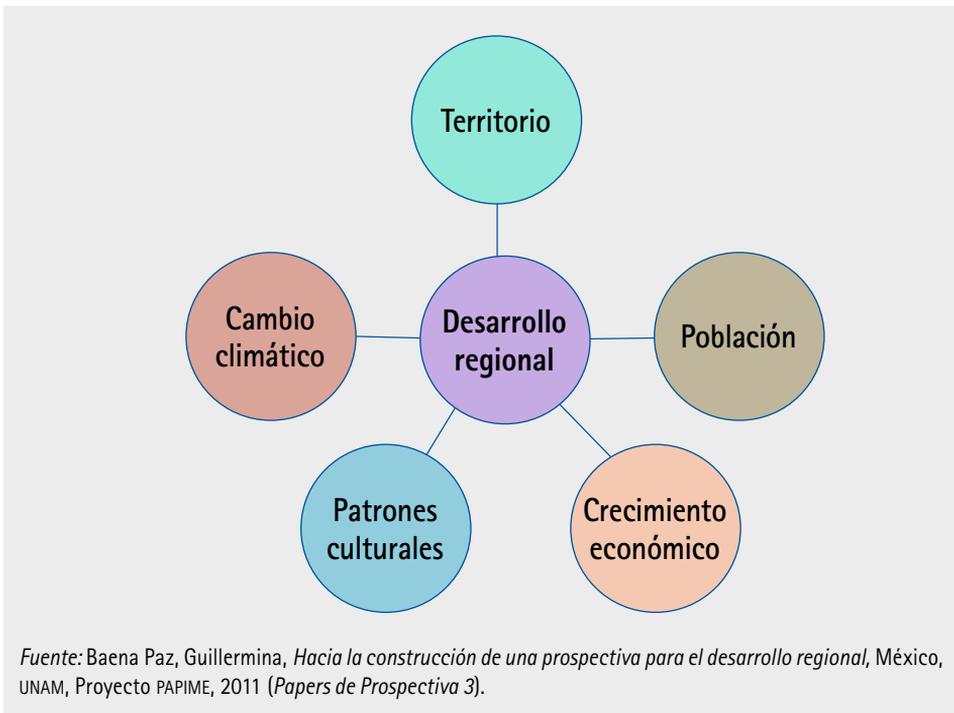
Sin lugar a dudas, tenemos enfrente un largo proceso de aprendizaje social que se desarrollará más rápido en la medida en que la gente cobre conciencia de la necesidad urgente de poder enfrentar los fenómenos perturbadores con **mayor información** para su seguridad humana. Algo clave que debemos tomar en cuenta para los procesos de aprendizaje, son los procesos culturales. También son decisivos en tanto están imbricados en las profundas estructuras de formación de nuestros pueblos, nuestras tradiciones y nuestras costumbres.

El aprendizaje social incrementa exponencialmente el que ocurra una mayor colaboración, en lo personal, a través de redes, pero sobre todo de **información compartida**.



Depender de un solo camino compromete la imaginación social. Posponer el dolor disminuye la capacidad adaptativa. La seguridad de corto plazo puede comprometer la sustentabilidad de largo plazo. Corto-placismo político e institucional crea inercia institucional, crea amnesia institucional. La amnesia institucional ve el pasado como el futuro, compromete lo tendencial. Las adicciones sociales constriñen las selecciones.⁷⁶

Luego entonces, los factores que se deben tomar en cuenta para un desarrollo regional a partir del nuevo aprendizaje social son: territorio, población, patrones culturales, cambio climático y crecimiento económico:



⁷⁶ Bussey, Marcus; R.W. Carter, J. Carter, R.B. Mangoyana, J. Matthews, D. Nash, *Societal Responses to Significant Change: An Historical Analysis of Adaptive Capacity*, The University of Queensland, Australia, <http://www.futuresevocative.com/images/stories/Articles/Historical%20Report%20SEQ%20CARI%20090710%20v3.pdf>, [Consulta: 1 de octubre, 2012, p. 47].

Adaptación, mitigación

El ser humano tiene una capacidad de adaptación innata que le ha permitido sobrevivir y enfrentar muchos sucesos. Así lo ha hecho frente a un medio ambiente cambiante, incluso donde se presenta un cambio climático agresivo. Como ser humano es una de las especies que se ha podido adaptar a casi todos los ecosistemas del planeta. Primero, porque su organismo le permite una nutrición variada; segundo, porque mediante su inteligencia puede conseguir espacio de refugio y sustento.

De igual manera, porque tiene la capacidad de modificar el medio ambiente y hacerlo apto para la vida a través de construir viviendas o de confeccionar diferentes tipos de ropa.

Los recursos disponibles determinan la capacidad adaptativa. Esta tiene dimensiones políticas, legales, económicas y tecnológicas.

La construcción de nuestro presente tiene sus raíces y explicaciones en acciones realizadas en el pasado, mientras que hoy estamos sentando las bases de lo que ocurrirá mañana. Debemos *enfrentar entonces al mismo tiempo tanto lo que acontece en la actualidad, como la previsión estratégica de lo que sucederá en el futuro.*

Cohesión social

La cohesión social se genera a través de la promoción del diálogo, la negociación, la construcción de consensos, el establecimiento de acuerdos y pactos sociales.

Es el camino para la gobernanza, de ahí que todos los miembros de una comunidad deban tener acceso a un contexto específico informativo y participativo, ser parte de la planeación y de los procesos de gobierno.

La cohesión social es un pre-requisito para la resiliencia y para evitar las desigualdades.

Un paso simultáneo al de la seguridad individual es el generar dispositivos de seguridad colectiva desde la propia sociedad organizada, pero de diferentes maneras a las conocidas; nuevas formas de manejar las redes sociales, movimientos sociales que van a surgir también desde los propios huecos de los nodos organizativos. Pensar incluso en una nueva organización político-social-virtual.

Resiliencia

Como concepto, la resiliencia tiene su origen en la ingeniería y refiere una estructura sometida a una fuerza, a pesar de la cual surge intacta. La metáfora frecuente es de un colchón al que le pasa encima una aplanadora y sale intacto.

Posteriormente el concepto fue observado por los psicólogos, cuando individuos que vivían en ambientes adversos y negativos podían salir adelante y con éxito en su vida, a diferencia de muchos que en condiciones idénticas se hundían en situaciones negativas.

En la visión ecológica se empleó la palabra para referirse a la capacidad de un ecosistema de poder regenerarse a pesar de su depredación.

Luego fue retomada la expresión en el área de protección civil para conseguir que la gente pudiera salir sin problemas frente a desastres naturales o fenómenos perturbadores.

En lo individual, la resiliencia es la habilidad de sobreponerse a la adversidad y continuar un desarrollo normal (*navigation*). En lo colectivo, negociar para que estos recursos sean puestos en formas culturales significativas (*negotiation*).

Las características de la resiliencia son:

1. La cantidad de cambios que puede sufrir el sistema y todavía puede retener los mismos controles en su función y su estructura.
2. El grado en el cual el sistema es capaz de auto organizarse.
3. La habilidad de construir e incrementar la capacidad de aprendizaje y adaptación.

En los sistemas sociales, la resiliencia tiene además de enfrentar una situación difícil, como condición, salir exitosa. Además, se agrega a ello la capacidad que como humanos tenemos para anticipar y planear para el futuro.

La resiliencia se ha convertido en una clave estratégica del cambio. Anteriormente se hablaba de resistencia, pero la resiliencia es un fenómeno activo donde se incrementa nuestra capacidad para movernos hacia adelante sin detenernos para buscar las fallas o las culpas. Manejar la resiliencia requiere aprender a trabajar con elementos perturbadores (o disruptores de un sistema). Éstos pueden ser ecológicos, económicos o sociales, y se caracterizan por su frecuencia, duración, severidad y predictibilidad.

La construcción de la resiliencia requiere de perspectivas sociales, ecológicas y económicas; requiere de generar en el individuo una personalidad resistente (*hardiness*).⁷⁷

El concepto de personalidad resistente aparece por primera vez en la literatura científica en 1972, en relación con la idea de protección frente a los estresores (aquí la conexión con los estresores que menciona Achótegui). Fueron Kobasa y Maddi los primeros en referirse al *hardiness*, en 1972, para explicar cómo determinadas personas poseen la capacidad de resistir el estrés con mayor éxito que otras. Según Kobasa (1979), hay diferencias estructurales de personalidad que conllevan a que en determinadas situaciones unos individuos enfermen y otros no; y tales diferencias constituyen la personalidad resistente.⁷⁸

Así, se ha establecido que las personalidades resilientes tienen un gran sentido del compromiso, una fuerte sensación de control sobre los acontecimientos y están más abiertos a los cambios en la vida, a la vez que tienden a interpretar las experiencias estresantes y dolorosas como una parte más de la existencia.⁷⁹

La resiliencia, en síntesis, es la habilidad emocional, cognitiva y sociocultural para reconocer, enfrentar y transformar constructivamente situaciones que causan daño o sufrimiento, o amenazan el desarrollo personal, según la psicóloga María Isabel Martínez Torres.

La resiliencia es, entonces, una manera de fortalecerse en lo individual, las relaciones, la comunidad, lo cultural, lo físico-ecológico.

La resiliencia puede desarrollarse a cualquier edad y varía de una persona a otra. Nunca es absoluta y es diferente de acuerdo con cada etapa de la vida. Por ejemplo, un niño y un adulto observan la manera distinta el mismo problema; y sus pensamientos y redes de apoyo no son iguales. No obstante, se podría afirmar que las habilidades y capacidades de cada quien están ligadas a su propio desarrollo.

Alguien resiliente se caracteriza por ser introspectivo, independiente, y por mantener cierta distancia emocional con los problemas. Asimismo, tiene iniciativa para emprender proyectos o involucrarse en actividades nuevas.⁸⁰

⁷⁷ Baena Paz, Guillermina, *Hacia la construcción de una prospectiva para el desarrollo regional*, México, UNAM, Proyecto PAPIME, 2011 (*Papers de Prospectiva* 3), pp. 33-35.

⁷⁸ Fernández-Lansac, Violeta y María Crespo L., "Resiliencia, personalidad resistente y crecimiento en cuidadores de personas con demencia en el entorno familiar: una revisión", *Clinica y Salud*, vol. 22, núm. 1, Madrid, marzo, 2011.

⁷⁹ Cfr. *Psicología positiva.com* [Consulta: agosto 20, 2012].

⁸⁰ Resilience Alliance, *Assessing and Managing Resilience in Social-Ecological Systems*, vol. 2, supplementary notes to the practitioners workbook, versión 1.0, junio, 2007.

Así, para construirla, de acuerdo con la investigadora Leticia Olvera,⁸¹ es recomendable tratar de identificar cómo reaccionamos ante ciertas circunstancias y qué nos ha ayudado a salir positivamente, reconociendo las actitudes y conductas idóneas, aprendiendo del pasado para vivir bien aquí y ahora.

Construir resiliencia se ha planteado también como una forma de dar afecto y apoyo, pues desarrollar la capacidad de relacionarse es importante para tener vínculos más cercanos con los demás. Según afuera, el acompañamiento de personas significativas nos ayuda a enfrentar momentos desfavorables y, al mismo tiempo, nos ofrece la posibilidad de apoyar a otros.

Así entonces... ¿qué podemos hacer?

*Si no sabemos lo que vendrá,
sí podemos prepararnos para enfrentar
situaciones desconocidas...
...desarrollando una actitud proactiva
y un continuo aprendizaje de habilidades anticipatorias
desarrollando inteligencias múltiples:
cognitiva, emocional, corporal y espiritual.*

Para algunos analistas, despedirse con el “cuídate” es utilizar y preservar el lenguaje del miedo. Algo te puede pasar en la incertidumbre, mejor “cuídate”. Ciertamente que el lenguaje se corresponde con el pensamiento, y a pesar de los esfuerzos neurolingüísticos por cambiarnos de modo de pensar, la realidad nos ofrece oscuridad, temor, necesariamente la inquietud de lo que pueda pasar ante tantas situaciones de crimen, homicidios, secuestros.

Es difícil pensar de modo optimista.

La investigación más reciente de Albrecht se refiere a la *Solifilia*, definida como el amor y la responsabilidad por un lugar, biorregión, planeta, y la unidad de interrelación de intereses entre ellos.

Solifilia se asocia con lo positivo, la interconexión y el empoderamiento personal; incluye el *heart's ease*, ausencia de estrés o ansiedad. Tranquilidad... Una mente en paz, un corazón aliviado es el camino para el ser humano. En vez de buscar conflictos, tenemos que buscar alivios, bienestar, felicidad. Glenn

⁸¹ Olvera, Leticia; “Resiliencia, habilidad para enfrentar la vida”, en *Gaceta UNAM*, 15 de enero, 2018, p. 8.

Albrecht propone contrarrestar toda esta solastalgia con otros **sentimientos de apego hacia la naturaleza** y la vida. Estos sentimientos también los podemos nombrar: biofilia (amor o afinidad por lo vivo); topofilia (afecto por los lugares), ecofilia (por los ecosistemas), *soliphilia* (amor por la solidaridad) y eutierra (sentimiento de unidad con la Tierra y el resto de la vida).⁸²

Si podemos construir nuestra defensa psicológica contra la solastalgia en una manifestación positiva de solifilia, entonces podemos mejorar la interrelación entre los seres humanos y el ambiente para las generaciones por venir (Smith, Mason 2010⁸³ y Smith).⁸⁴

Todo esto fortalecerá nuestro sistema inmunológico mental y estaremos preparados para enfrentar los improbables que se sucederán con mayor frecuencia cada vez...

Estaremos protegiendo nuestra seguridad humana. La seguridad humana con visión prospectiva es equiparable a la previsión concebida por Eleonora Barbieri: una actitud, una postura, un modo de ser, una mentalidad, un modo de concebir la vida, el mundo y los comportamientos sociales e individuales. Una forma de aprendizaje y de anticipación del futuro.

Sabias son las multitudes que pueden cambiar un sustantivo por un verbo activo y transformar el lenguaje para entender lo que no se entiende, para manejar el desacuerdo de un orden mediante la resistencia ante el dolor, ante la pérdida, ante el sufrimiento; y a pesar de ello, salir adelante.

Herramientas para la Anticipación

La Anticipación se presenta como una forma de enfrentar lo urgente. Como ignoramos lo que puede pasar, en qué momento sucederá y si habrá alguien para ayudarnos, lo que estamos haciendo es trabajar por nuestra seguridad humana para tener conciencia de las múltiples herramientas para la vida que podemos utilizar y hacer frente a lo que nos presenta.

⁸² Navarro, Claudina, *¿Sabes qué es la solastalgia?*, en https://www.cuerpomente.com/ecologia/medio-ambiente/solastalgia-trastorno-deficit-naturaleza_2179, [junio 2018].

⁸³ Mason, Paul, "Solastalgia, Soliphilia and the Ecopsychology of our Changing Environment", en <https://neuroanthropology.net/2010/01/30/solastalgia-and-the-ecopsychology-of-our-changing-environment/>, [Consulta: enero 30, 2010].

⁸⁴ Smith, Daniel, *cit. pos.* Mason, *op. cit.*

Primer paso: Pensar lo impensable

“Pensar lo impensable porque está sucediendo mucho”.

Segundo paso: Fortalecer nuestros dos sistemas

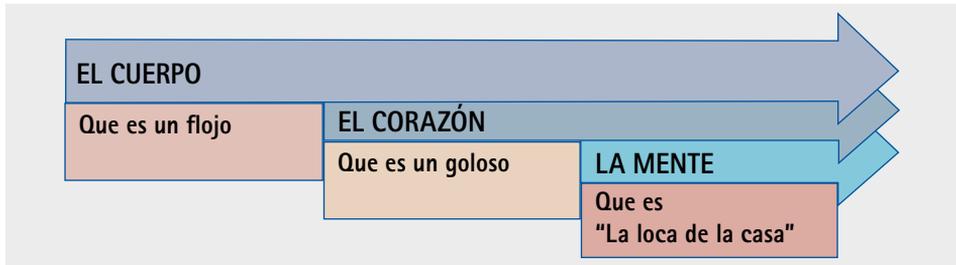
Nos han enseñado que tenemos un sistema inmunológico físico. Y los psicólogos, como Daniel Gilbert, enfatizan el descubrimiento de un sistema inmunológico mental.⁸⁵

Entonces, la clave es fortalecer ambos apoyados en la inteligencia anticipatoria.

Hay tres elementos que debemos atender:

1. El cuerpo es flojo.
2. El corazón es un goloso.
3. La mente es la loca de la casa.

Las claves estratégicas de atención están contenidas en tres puntos:



El cuerpo es un flojo

Recordar que movimiento es vida

La respiración es clave. Cuida a tu cuerpo como prioridad. Muévete, baila, practica un deporte. Dale un masaje a las cervicales moviendo tu cabeza lentamente hacia la derecha, al frente, a la izquierda, diagonalmente, dando vuelta despacio. Camina, camina, camina.

Nivela los hemisferios: el hemisferio derecho debe activarse para crear ideas originales, creativas, generar imágenes agradables (se activa moviéndote, hasta descansando al emplear la mano izquierda para realizar muchas de las activi-

⁸⁵ Gilbert, Daniel, *Stumbling on Happiness*, USA, Vintage Books, 2007.

dades que hace la derecha. El hemisferio derecho debe ser complemento del hemisferio izquierdo del pensamiento racional, lenguaje oral y escrito.

El corazón es un goloso

El futuro está en los Alicamentos. Debemos aprender a mezclar el alimento para convertirlo en un alimento-medicamento. La fórmula es simple, comer lo adecuado, lo necesario, lo suficiente y sin excesos, y como forma de prevenir enfermedades, de tener salud.

Partamos de que todo alimento es necesario: carbohidratos, grasas, vitaminas, minerales, líquidos (agua, mucha agua), pero cada organismo tolera algunos más que otros, dependiendo de los hábitos que haya generado desde chico o condicionado por el trabajo estresante de un mundo industrial que exige horarios y distancias para llegar. La propuesta es conocer las propiedades de cada alimento y las combinaciones que se pueden hacer para nutrirse adecuadamente y sin altos costos.

La mente es “la loca de la casa”

Los hindúes dicen que la mente es “la loca de la casa”.

Para la imaginación y creatividad podemos pensar y decir: “Menos mal que la mente viaja sin boleto”.

Sin embargo... La doctora Maruso, psiconeuroendocrinoinmunóloga, señala:

al no aprender a dominar la mente, vivimos arrastrados por ella. Eso es malvivir. ¡La mente es demasiado loca para confiarle tu vida! Confíale tus negocios, ¡pero no tu vida!

Los científicos se han dedicado a estudiar el cerebro y la mente desde la década de los noventa del siglo pasado. Aún falta mucho por entender y explicar, pero hay situaciones que ya son claras para nosotros.

Falta entender qué son pensamientos y emociones; cómo construye nuestra mente nuevas ideas, cuáles son las bases de nuestras creencias, cómo aprendemos de la experiencia, cómo manejamos la razón y la emoción, cómo trabajan

los sentimientos... Observar las cosas desde distintos puntos de vista hasta encontrar uno que nos funcione.⁸⁶

A la mente hay que controlarla. ¿Cuántas enfermedades son psicósomáticas?

La mente nos juega malas pasadas cuando estamos frente a un peligro, cuando sentimos miedo, cuando nos envenenamos con pensamientos negativos, cuando la alimentamos con basura, lenguaje soez, alegorías a lo malo sin distinguir lo bueno, asesinatos, muertes...

Walter Riso⁸⁷ afirma que la mente inventa el sufrimiento, la ansiedad, el rencor, el autocastigo, la depresión, la restricción emocional y hasta el apego al placer.

Tercer paso: desarrollar habilidades operativas

Existen cuatro habilidades que podemos desarrollar:

1. Resiliencia: Todo puede pasar, pero no todo es impredecible. Los cambios requieren flexibilidad mental, creatividad, salud mental, entendimiento del problema para enfrentar situaciones peligrosas, darle soluciones inmediatas y salir exitosos.

También es fundamental la capacidad creativa; la autoestima es esencial, debemos ser capaces de valorarnos y sentir que merecemos estar bien, aun en situaciones complicadas; es decir, sentirnos seguros de poder afrontar la adversidad, reconociéndonos en el derecho de estar bien.

De similar importancia es el autoconocimiento, saber quién eres, con qué cuentas para construir redes afectivas, para ser escuchado y escuchar de manera comprensiva. Ante circunstancias contrarias necesitamos respetar las diferencias, porque alguien que no piensa igual a nosotros puede aportarnos aspectos que no alcanzamos a vislumbrar.

Necesitamos personas razonablemente felices, que se sientan bien en su piel, que sepan ver y tratar a los demás, no sólo con la cabeza, sino con el corazón...⁸⁸

⁸⁶ Para ampliar estos temas, ver Baena Paz, Guillermina, *Inteligencia prospectiva*, España, Editorial Academia Española, 2012.

⁸⁷ Riso, Walter, *Ama y no sufras*, Bogotá, Editorial Norma, 2003.

⁸⁸ Baena Paz, Guillermina y Alethia Montero Baena, *Herramientas para la vida*, PPT, México, UNAM/Facultad de Administración y Contaduría, enero, 2016.

2. Conciencia ambiental, el ser humano y la naturaleza en una unidad armoniosa, en equilibrio, como todo en la naturaleza.

Algunos autores plantean una forma de mitigar el riesgo frente a situaciones hostiles: es enseñar habilidades para la vida, como la comunicación asertiva, la cooperación o la resolución no violenta de conflictos; manejar el humor, es otro aspecto significativo, pues la parte cómica frente a una tragedia o adversidad disminuye de alguna manera el peso de las dificultades. En nuestro país es frecuente hacer de situaciones dramáticas, comentarios cómicos a través de memes, chistes, caricaturas.

3. Pensamiento estratégico para planear, enfrentar crisis, complejidad y cambios en un mundo pos normal.
4. Visión de largo plazo para planear, prever problemas, evitarlos y confrontarlos, en su caso, tanto como sea posible.

Cuarto paso: consolidar una inteligencia anticipatoria

La inteligencia es una colección de capacidades desarrolladas por el ser humano para adaptarse al ambiente y vivir en armonía con uno mismo y los demás.

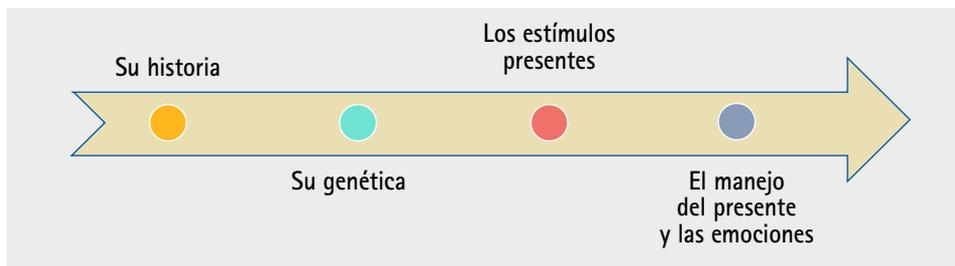
Nacemos con varias capacidades, pero podemos desarrollar otras más para el trabajo, salud, vida, aficiones. Algunas otras nunca las desarrollamos.

La inteligencia anticipatoria es una inteligencia holística, de previsión, con visión de largo plazo. Recupera las funciones básicas del pensamiento.

El pensamiento es transversal. No es conocimiento dividido en matemática, geografía, gramática, historia, compartimentos aislados... Es una forma metodológica diferente.

La capacidad del pensamiento es una forma integral de ver la realidad, hacer juicios, elaborar hipótesis, lo que le permite adoptar y adaptar conocimientos con creatividad, imaginación, invenciones e innovaciones.

Para saber qué hará nuestro ser psicológico en el futuro, necesitamos conocer:



Lo posible siempre implica lo imposible. No podemos ver uno y dejar de ver el otro. Lo imposible nos lleva a formularnos otro tipo de preguntas que cuestionan aquellas que siempre nos hemos hecho como comunes y rutinarias, como cartesianas, con las anteojeras de una sola visión, dentro de un paradigma tradicional. Nos enfrenta a los cambios de actitud y a nuevas formas de ver el mundo.



**Voluntad para construir
el futuro que queremos**

La inteligencia anticipatoria es una interacción de capacidades corporales, emocionales, espirituales y cognitivas en permanente sinergia.

Entiende al mundo desde diferentes ángulos, con distintas y novedosas herramientas para analizar y compartir nuevas posibilidades creativas para el mejoramiento de la vida individual, social y planetaria.

De ahí la necesidad de una educación integral esencial, para la vida, que desarrolle inteligencias múltiples, lo que ha de ser un trabajo cotidiano y necesario para nuestra realización humana.

La educación integral tendría como base cuatro tipos de inteligencias: cognitiva, emocional, corporal y espiritual.

- *Inteligencia corporal.* Necesitamos saber cuál es la importancia de la integración corporal, cómo funcionan la tiroides, el diafragma y el sistema vago para entender nuestras reacciones, dolores, problemas y situaciones que nos enferman físicamente y cómo repercuten en la mente.
- *Inteligencia emocional.* Si entendemos la corporal será más fácil identificar las jugadas del pensamiento y manejar nuestras emociones. No sólo entender, sino disfrutar el sentido de una sonrisa, de un abrazo, de unas manos y unos cuerpos que se juntan; de los diferentes tipos de amor.

- *Inteligencia espiritual*. Cuando entendemos la riqueza de las emociones, nuestro espíritu se libera de los prejuicios, de los tabúes, de las ataduras del pasado, nos reconciamos con la humanidad y adquirimos la conciencia del futuro (ver los textos de Tom Lombardo).⁸⁹
- *Inteligencia cognitiva*. Con ella entendemos que somos producto del pasado, pero que podemos ser proyecto del futuro. Se trata de metabolizar el pasado y el presente para proyectar el futuro.

Inteligencia cognitiva

La parte cognitiva está dominada por el lado izquierdo del cerebro. El que tradicionalmente hemos desarrollado en la escuela, o hemos enfatizado y abandonado los demás desarrollos sin entender su importancia.

Las diversas inteligencias interactúan de manera sinérgica para desarrollar distintas capacidades del intelecto, como son: la lógica operacional, la gramática, la interpersonal, la intrapersonal, la estética, la musical, la ambiental, la sexual, la sensual, la económica, la de salud, entre otras.

El futurista Andrew Keen⁹⁰ afirma:

Necesitamos más innovación, emprendedores más responsables, aprender del pasado; necesitamos consumidores más exigentes y profesionales que reformulen la arquitectura de la economía digital. Esto toma una generación o dos, tomó una generación o dos en la era industrial. Y necesitamos un cambio radical de la educación para preparar a la gente a trabajar con los algoritmos. Hay un área donde los humanos siempre serán superiores a los algoritmos y es el área de la creatividad. No es simple, no hay una clave para arreglar el futuro, pero la solución no es destruir la tecnología. Toma tiempo y paciencia, dos cosas, especialmente la paciencia, que están siendo socavadas por la revolución digital.

⁸⁹ Lombardo, Thomas, *Contemporary Futurist Thought*, USA, Author House, 2006; y *The Evolution of Future Consciousness*, USA, Author House, 2008.

⁹⁰ <https://www.latercera.com/aniversario/noticia/la-mayoria-las-personas-reconoce-hoy-la-revolucion-digital-fracaso-diagnostico-andrew-keen-autor-internet-is-not-the-answer-digital-vertigo/752428>

Inteligencia emocional

La felicidad, ¿por qué ahora? ¿Por qué se ha vuelto incluso política pública reconocida por la ONU?⁹¹

Ante las nuevas problemáticas hemos comenzado a presenciar la conformación de una sociedad patológica llena de miedos, de inseguridades y de desórdenes mentales como la ansiedad, la depresión y el hastío, que nos hundan en el desamparo; productos, sin duda diría Keen,⁹² del fracaso cultural, no individual.



Somos pobres, en extrema pobreza emocional.

La inteligencia emocional tiene como características: Identificar las emociones para la estabilidad, el control de impulsos y la salud física y mental que son fundamentales para el ser humano.

Las emociones son reacciones bioquímicas que surgen en el cerebro y que debemos conocer para manejarlas.

⁹¹ Baena Paz, Guillermina, *Prospectiva emocional y la felicidad como política pública*, México, UNAM/DGAPA, 2013, (Working Papers 15).

⁹² Keen, Andrew, *Internet is not the Answer*, USA, Atlantic, Monthly Press, 2015.



Debemos aprender a manejarlas, no a reprimirlas

Toda emoción se debe expresar; ello nos ayudará a aclarar lo que sentimos. Una persona sana es aquella que expresa sus emociones y sentimientos... y los comparte.

Las emociones son complejas, son acciones que lleva nuestro cuerpo y las manifiesta a través de expresiones faciales y posturas o cambios dentro de nuestros propios órganos.

Y los sentimientos son percepciones de lo que pasa en nuestro cuerpo y mente cuando estamos emocionados.

Las enfermedades se manifiestan después de que un incidente nos ha alterado emocionalmente. Es el momento en que el cuerpo nos habla para ayudarnos.

Lo que cargamos es lo aprendido, lo profundo, culpa, frustración, humillación, odio, rechazo, resentimiento, angustia, ansiedad, ira, zozobra, miedo, tristeza, impotencia; y sus consecuencias físicas son: malestar crónico, insomnio, dolor de espalda, colitis, gastritis; tensión en cuello, entre otras.

De igual manera, la sociedad empieza a vivir frustración, menosprecio, escepticismo, incapacidad, angustia, desesperanza, ansiedad, impotencia, desconfianza, dolor, pasividad, inacción, anomia, indignación.

Las emociones que más nos afectan son las que nos atan al pasado, y surgen de modo natural como respuesta inmediata a un estímulo externo, y las que son aprendidas tienen una mayor complejidad y están arraigadas.

La emoción es un mensaje para la acción, y los sentimientos son secuelas profundas que dejan las emociones en la mente.

Todas las emociones son impulsos para actuar. La palabra misma significa mover hacia fuera. Cada emoción prepara al cuerpo a una forma distinta de respuesta.

Desarrollar una infraestructura emocional que evite el temor, la depresión, el riesgo a la frustración. Hay que verse decidido, seguro y estar a la ofensiva, no a la defensiva.

La ira, la tristeza, la alegría y el miedo, son emociones básicas. Aplicadas de manera prolongada enferman y desequilibran al cuerpo y a la mente.

La percepción es sensorial, es la huella de nuestras experiencias. Con ella creamos el modelo del mundo incluyendo las personas, los acontecimientos y el ambiente. Asociamos vivencias guardadas en nuestra memoria que controla nuestra vida y manejan la motivación y la actitud; así también y el enfoque es la dirección que le damos a la mente.

Inteligencia corporal

El cuerpo es fundamental para el desarrollo humano, casi nunca lo escuchamos, no entendemos que nos habla. Trabajamos el exterior, pero nunca el interior. El lenguaje del cuerpo es lo que hace que podamos trabajar con él.

La *inteligencia corporal* tiene como características:

Activar las diferentes partes del cuerpo para conectarlas con la mente, logrando un equilibrio que conduzca al bienestar y a la nivelación de los hemisferios izquierdo y derecho.

La mejor manera de activar el lado derecho del cerebro es con el movimiento del cuerpo.

Inteligencia espiritual

Qué complejo es entender el Ser y llegar a lo que llaman iluminación, que es el fin del sufrimiento, decía Buda. Pero para nosotros es el fin de la terrible esclavitud del pensamiento incesante que no nos deja en paz, no permite que entendamos que somos una unidad, una sensación de quietud y paz; o sea, llegar a la conciencia.

La inteligencia espiritual es una capacidad exclusiva del ser humano; tiene que ver con el sentido y significado de la vida, la visión frente al mundo y los valores universales. Valores como: honestidad, rectitud, amabilidad, calma, generosidad, solidaridad, tolerancia, respeto y apoyo mutuo.

5. PLANEACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

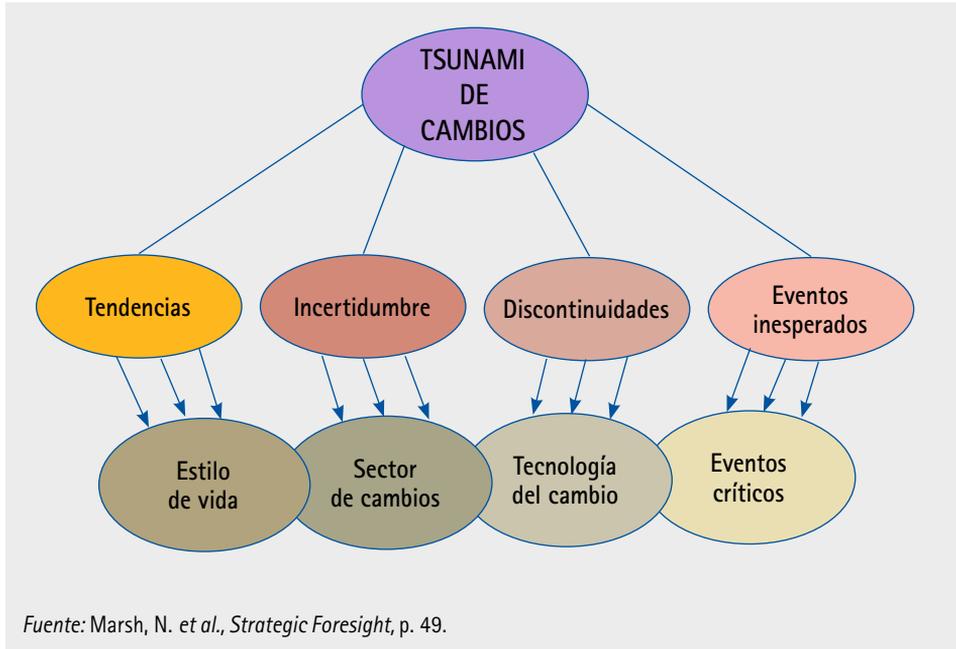
“The best way to make your dreams come true is to wake up”

La planeación tradicional se requería para un mundo que era fácil de pronosticar, debido a que podía saberse hacia dónde podrían dirigirse los hechos; sin embargo, al cambiar el siglo, pasamos a una era de cambios profundos que llevaron a modificaciones en las estrategias igual de transformadoras:

<i>Estrategia en la era individual</i>	<i>Estrategia en la era del conocimiento</i>
Mirando hacia el futuro	Regresando desde el futuro
Estrategia de posicionamiento	Estrategia de movimiento
Recursos limitados, edificios, maquinaria, cosas	Recursos ilimitados: ideas
Elitista, manejada desde arriba por un grupo	Abierta, participativa
Elaborada en los pronósticos y el análisis	Basada en la previsión, combinando el análisis con perspicacia y creatividad
Preparada por especialistas	Se puede abrir a empleados y actores
Preparada periódicamente, por lo general anualmente	Se hace continuamente todo el año
Basada en lo procedimental y documental	Basada en otra manera de pensar
Asume que el sector permanece igual	Asume que el sector se vuelve convergencia

Fuente: N. Maesh, et al., *Strategic Foresight*, p. 23.

De repente, es como si hubiéramos abierto la ventana de nuestra oficina o de nuestra casa y se viniera hacia nosotros un verdadero *tsunami* de cambios inesperados y en diversos niveles.



De ahí que la planeación tradicional se volviera insuficiente para actuar de manera congruente con los cambios. Por ello se le conoció como el “zopilote estreñido”, que planeaba y no obraba. Era fundamental tener una estrategia que concretara los planes en acción. Así, la Prospectiva trajo a la planeación su visión estratégica de largo plazo.

La Planeación Prospectiva Estratégica inicia a finales de los años ochentas.

A veces se confunde con estrategia, pero este tipo de planeación utiliza la previsión y la innovación en tanto la prospectiva emplea la preactividad y la proactividad, que son equiparables. Mira hacia el futuro y con ello ya perturba al presente (Gastón Berger).⁹³

⁹³ Cit. Pos. Astigarraga, Eneko, “Prospectiva estratégica: origen, conceptos clave e introducción a su práctica”, en *ICAP, Revista Centroamericana de Administración Pública* (71), diciembre, 2016, pp. 13-29.

Planificar con criterio holístico significa pasado, presente y futuro, en una comprensión integradora. La planificación holística acude a la retroproyección, a la introspección, al análisis (como establecimiento de sinergias y reflexión sobre las relaciones que dichas sinergias plantean) y a la síntesis, la proyección y la prospección.⁹⁴

El futuro como planeación prospectiva estratégica

El futuro es un espacio abierto, complejo y desconocido.

La paradoja es que podemos construirlo, para eso sirve la prospectiva; para hacernos comprender que en la acción podemos enfrentar los cambios.

Planear, dice Levy, no es eliminar la intuición; es descartar la improvisación... un proceso contraaleatorio...⁹⁵



Nuestra sociedad, nuestros gobiernos, nuestras empresas incluso, necesitan personas solventes, sí. Para ello... con autoestima, responsables, empáticas, resilientes, creativas, capaces de convivir con buen talante y de trabajar en equipo. Ya sobre el pasado no podemos influir, está en el terreno de la memoria y de los recuerdos; en cambio, el futuro se encuentra en el terreno de la voluntad.⁹⁶

⁹⁴ Barrera Morales, Marcos Fidel, *Planificación prospectiva y holística*, Colombia, Cooperativa Editorial Magisterio, 2002, p. 102.

⁹⁵ Levy, Alberto, *Planeamiento estratégico*, Buenos Aires, Editorial Macchi, 1981.

⁹⁶ Iribas, José, “Educación emocional y social: Educación Responsable”, en el blog *Dame tres minutos*, junio, 2018, en <https://dametresminutos.wordpress.com/2018/06/23/educacion-emocional-y-social-educacion-responsable/>

El mensaje es claro, si queremos tener instituciones altamente competitivas, que logren crear y capturar valor sostenible y perdurable, debemos centrar nuestra gestión estratégica hacia el futuro (lo importante); por supuesto, sin descuidar nuestra gestión del presente (lo urgente).

- El plan es un reductor de la incertidumbre; es el *anti azar*

Pierre Massé 1966



Fuente: Massé, Pierre, *Le Plan ou L'anti-hazard*, París, Gallimard, 1965.

Todas las instituciones y organizaciones públicas y privadas tienen que planear. La planeación nos ayuda a prever, a entender qué debemos hacer y en qué tiempo; son caminos detallados de lo que tenemos que hacer sin improvisar, sin desperdiciar recursos, sin desgastarnos en esfuerzos inútiles.

- Planificar significa cambiar las mentes, no hacer planes

Arie de Geus, *The Living company*



Fuente: Arie, DE Geus, *The Living Company*, USA, Harvard Business School, 1997.

Planear es prever, es anticipar lo que pudiera suceder y tomar medidas antes de que pase o evitar que algo malo pase. Es considerar todos los elementos internos y externos que pudieran incidir en nuestra situación; es tratar de ver más allá de donde nuestros ojos pueden ver ahora. Eso es visión de futuro, de largo plazo, prospectiva.

Aún más partir de considerar un abanico de situaciones posibles, prevernos ayuda con mayor certeza a la toma de decisiones. Este abanico de posibilidades es lo que llamamos escenarios y con ellos podemos obtener: flexibilidad estratégica, capacidad de respuesta estratégica, capacidades dinámicas, competencias dinámicas.

- De lo que se trata aquí... no es avisar que vamos a chocar con un *iceberg*...
- ...¡Sino evitar la colisión!

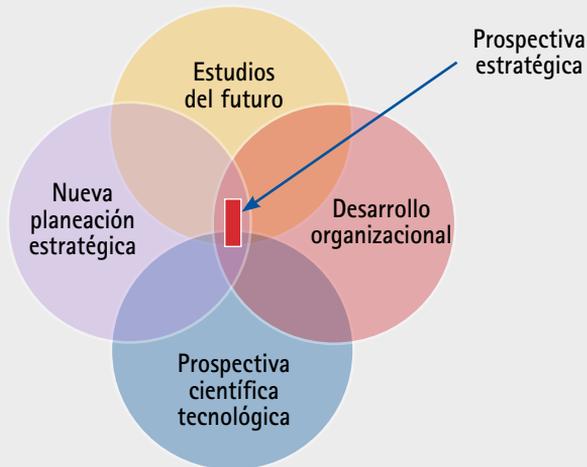


Síndrome Titanic

La diferencia entre planeación y planeación prospectiva está ilustrada por el síndrome *Titanic*.

Un cúmulo de datos o un mejor modelo matemático no produce una mejor predicción, pero se trata de tener mejores decisiones, no mejores predicciones. Una pobre decisión basada en una buena predicción no se puede esperar que tenga éxito.⁹⁷

La prospectiva estratégica, convergencia de varios campos



Fuente: Marsh, N. et. al., *Strategic Foresight*, p. 13.

En todo el procedimiento, la planeación estratégica es el puente entre la visión y la acción. Traslada la visión (lo que la organización quiere que pase) a

⁹⁷ Ringland, Hill, *Scenario Planning. Managing for the Future*, USA, John Willey & Sons, Ltd., 2006,

una estrategia y visualiza posibilidades de futuros alternativos (lo que pueda pasar).⁹⁸

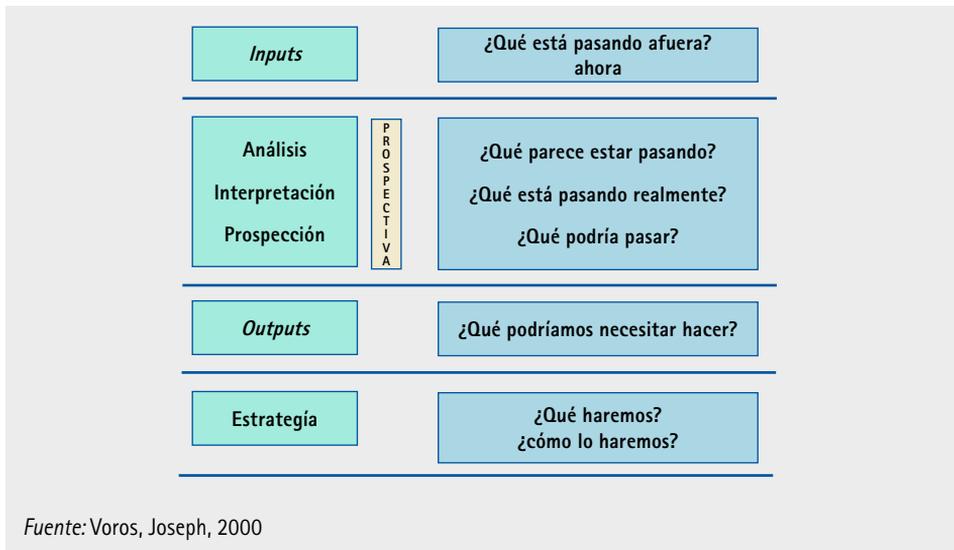
La organización deberá manejar la incertidumbre con planes de contingencia y decisiones mejor informadas.

Estrategia y prospectiva

Articulada con la prospectiva y con la planeación está la estrategia.

El hecho es que si la prospectiva nos muestra cuáles son las alternativas de futuro que puede tener una organización, la estrategia nos dice cómo construir el futuro que más conviene. La una sin la otra no tendría sentido.

La prospectiva consiste en la exploración de los futuros posibles; es decir, de lo que puede acontecer. La estrategia reside en lo que puede hacerse.



⁹⁸ Para ampliar el tema véase Miklos, Tomás y María Elena Tello, *Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro*, México, Editorial Limusa, 2004; Hynes, Andy y Peter Bishop, *Thinking about the Future. Guidelines for Strategic Foresight*, USA, Social Technologies, 2006; Valdés Hernández, Luis Alfredo, *Planeación estratégica, un enfoque sistémico*, México, UNAM/FCA, 2005; Majul Zamudio, Yazmin, *Planeación y prospectiva en la construcción de políticas públicas*, México, Grañen Porrúa IESAP, 2014; Baena Paz, Guillermina, *Planeación prospectiva estratégica. Teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina*, México, UNAM, 2015.

La interacción de la prospectiva, la planeación estratégica y las políticas públicas proveen instrumentos para la acción gubernamental; además, permiten a la sociedad civil organizada o participativa convertirse en diseñadora y constructora dinámica de su propio futuro.

La prospectiva aporta al diseño de políticas públicas una perspectiva de largo plazo, pero su valor principal reside en indicar cómo se gestionan los procesos de cambio en la conformación del futuro.⁹⁹

Una política pública es un mecanismo para conformar el futuro de acuerdo con un propósito específico, que es responder a una demanda social. Quien objete que el fin de la política sea el ordenar el presente, debe considerar que es estrictamente imposible influir en el presente; aun cuando los cambios que se provoquen en el presente, provocarán efectos en el futuro. También hay que tomar en cuenta que cuanto más importante y de mayor dimensión y trascendencia sea el tema de la política pública, más difícil será gestionarlo a corto plazo.¹⁰⁰

Los elementos del pensamiento estratégico dieron la base para un pensamiento prospectivo estratégico.

El pensamiento estratégico se caracteriza por:

1. Considerar el sistema en su totalidad, no en sus partes. Visión holística, integradora.
2. Existe una relación entre el orden y el desorden; y los cambios de auto organización ocurren como resultado de sus interacciones. Son llamadas situaciones caólicas (del caos al orden o viceversa).
3. Un pequeño evento en un sector puede causar tremenda turbulencia en otro (el efecto mariposa).
4. Mapas, modelos e imágenes visuales hacen más fácil advertir las conexiones, relaciones y patrones de interacción (visualización creativa, síntesis del conocimiento de manera gráfica).
5. Identificar los eventos emergentes, cambios en los paradigmas y oportunidades de innovación (en vez de observar problemas, pensar que son oportunidades).
6. Pensar en la metacaja, no condicionarnos a los parámetros tradicionales, a la rutina o a la forma de hacer las cosas. Desarrolla el pensamiento no lineal que es fundamental para reconocer las fuerzas motoras de cambio.

⁹⁹ Serra del Pino, Jordi, "Prospectiva y definición de políticas públicas: una relación difícil pero necesaria", en *Revista IAPEM*, núm. 91, mayo-agosto, 2015, pp. 187-203.

¹⁰⁰ *Ibidem*.

7. No perdamos de vista el contexto. Practica la cosmovisión, muy importante cuando observamos los eventos caóticos.¹⁰¹

Pasos para la Planeación Prospectiva Estratégica

La Planeación Prospectiva Estratégica está basada en un proceso prospectivo que incluye:

- Leer las débiles señales.
- Identificar eventos portadores de futuros.
- Generar escenarios (pensar).
- Planear la estrategia (planear escenarios).
- Elaborar objetivos estratégicos y líneas de acción, programas y acciones inmediatas.
- Generar un sistema vigía como sistema de sabiduría colectiva.¹⁰²

En síntesis, la Planeación Prospectiva Estratégica presenta dos grandes fases:

- *Pensar escenarios*: Pensar escenarios nos lleva obligatoriamente a reflexionar desde múltiples puntos de vista las también diversas posibilidades que se podrían presentar y cómo podemos enfrentarlas. Esto reafirma la necesidad de generar un nuevo tipo de pensamiento: el anticipatorio. Los buenos escenarios ayudan a la mente a reconocer los signos de cambio de una forma amplia. Coadyuban a interpretar las señales y nos permiten visualizar el futuro antes de que éste suceda.¹⁰³
- *Planear escenarios (Scenario Planning)*. La planeación de escenarios “es esa parte de la planeación estratégica que se refiere a las herramientas y tecnologías para manejar la incertidumbre del futuro”.¹⁰⁴ La planeación

¹⁰¹ Sanders, Irene, *Strategic Thinking and the New Science*, New York, The Free Press, 1998.

¹⁰² Baena Paz, Guillermina, “Prospectiva gubernamental”, en Unidad de Gestores Municipales, *La planificación y la prospectiva hoy: innovaciones para el fortalecimiento de la capacidad de gobernar y para la toma de decisiones*, Bolivia, Unidad de Gestores Municipales-Fundación Hanns Seidel, 2018, pp. 15-40, p. 33.

¹⁰³ Prólogo de Hill Ringland al libro de Schwartz, Peter, *Inevitable Surprises. Thinking Ahead in a Time of Turbulence*, USA, Gotham Books, 2003, p. XII.

¹⁰⁴ Ringland, Hill, *Scenario Planning. Managing for the Future*, USA, John Wiley & Sons, Ltd., 2006, p. 4.

de escenarios es una herramienta para anticipar y manejar el cambio. Es necesaria para el ambiente turbulento actual. La planeación de escenarios es el vínculo evidente entre pensar los futuros y actuar estratégicamente. Diseñar futuros de manera creativa, innovadora e imaginativa. Planeamos todo el tiempo en nuestras vidas, entonces debemos desarrollar la habilidad de interpretar señales y de generar estrategias.

La planeación prospectiva estratégica requiere de un proceso en tres diferentes etapas que conteste al ¿qué está pasando?, ¿qué podría suceder? y ¿qué vamos a hacer si pasa? Responder a ello nos llevará a la aplicación de diversos métodos y técnicas con la flexibilidad de que puedan aplicarse de modo individual o grupal.



Lo primero que debemos hacer es una diagnosis, cuyo significado en griego es “conocer a través de...”

El análisis prospectivo es diagnosis, porque es una descripción densa de las distintas variables que están alrededor del evento y que en el momento coyuntural tienen efectos. Posteriormente éstos tendrán impactos y después habrá consecuencias.

Diagnosticar es recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza; y como diagnosis determina más un estado de enfermedad, o sea, una anomalía dañosa en el funcionamiento de una institución o colectividad, de acuerdo con la definición de la Real Academia de la Lengua Española.

El esquema que se elabora con el conjunto de variables no es un simple mapa, sino todas las relaciones que interactúan y hacen más crítica la situación complicándola, todo esto es producto de una enfermedad. Por eso le llamamos escenario crítico.¹⁰⁵

Un fenómeno o un conjunto de ellos se conocen a través del análisis del mayor número de variables en sus efectos, impactos y consecuencias. Ello nos conduce a:

1. Identificar tendencias históricas, dominantes o emergentes.

2. Leer las débiles señales que serán eventos portadores de futuro y se constituirán en eventos inesperados. Los WEWI.

3. Aplicar diversas herramientas que nos permitan analizar el pasado para entender el presente y construir el futuro.

La propuesta es que lo hagamos con dos visiones: plausible y catastrófica.

Herramientas para la planeación prospectiva

Nuevos métodos y técnicas han surgido para entender los problemas actuales. Algunos han llegado de otras disciplinas en un proceso de adopción y adaptación para las problemáticas por resolver.¹⁰⁶

La Metodología es un medio, no un fin en sí mismo. Es participativa, no mecánica. Su valor social se mide en términos de empoderamiento.

¹⁰⁵ Baena Paz, Guillermina, “Las lecciones prospectivas del sismo del 19 de septiembre de 2017”, en *Revista IAPEM*, núm. 98, septiembre-diciembre 2017, p. 197.

¹⁰⁶ Cfr. Gándara, Guillermo y Francisco Osorio Vera, *Métodos prospectivos. Manual para el estudio y la comprensión del futuro*, México, Paidós, 2014.

Es una “herramienta para pensar”. Es “un instrumento para tomar mejores decisiones dentro de un proceso político y, por lo tanto, conflictivo y complejo.”¹⁰⁷

La prospectiva utiliza un sinnúmero de técnicas y métodos que se van adecuando al tema que se estudia, Así, algunas creadas expresamente para el estudio de futuros que van desde el *Structured Day Dreaming* de la Universidad de Manoa hasta el *Three Horizons*; o bien para estudios cuantitativos, una variedad de modelos incluyendo los de teoría de juegos y la caja de herramientas de Godet. También métodos semi cualitativos como el Delphi, un abanico de técnicas y métodos para el trabajo con escenarios. Incluso, técnicas para pensar y aumentar la creatividad como las ucronías, la lluvia de ideas, ¿qué pasaría si...?, el *Rip Van Winkle*, la técnica de los 200 años presente. Y desde luego, todas las participativas y colaborativas de construcción de futuros.¹⁰⁸

A continuación se muestran algunas herramientas que han sido más útiles hasta ahora en los procesos prospectivos para la Administración Pública y la Ciencia Política. Ello no impide que se busquen otras opciones para la especificidad del trabajo que se elabore.

Es importante considerar la secuencia propuesta.

¹⁰⁷ Ortigón, Edgar, *Conferencia sobre Metodología del Marco Lógico*, en Videoconferencias de Formación Profesional 9º ciclo, México, UNAM, 2018.

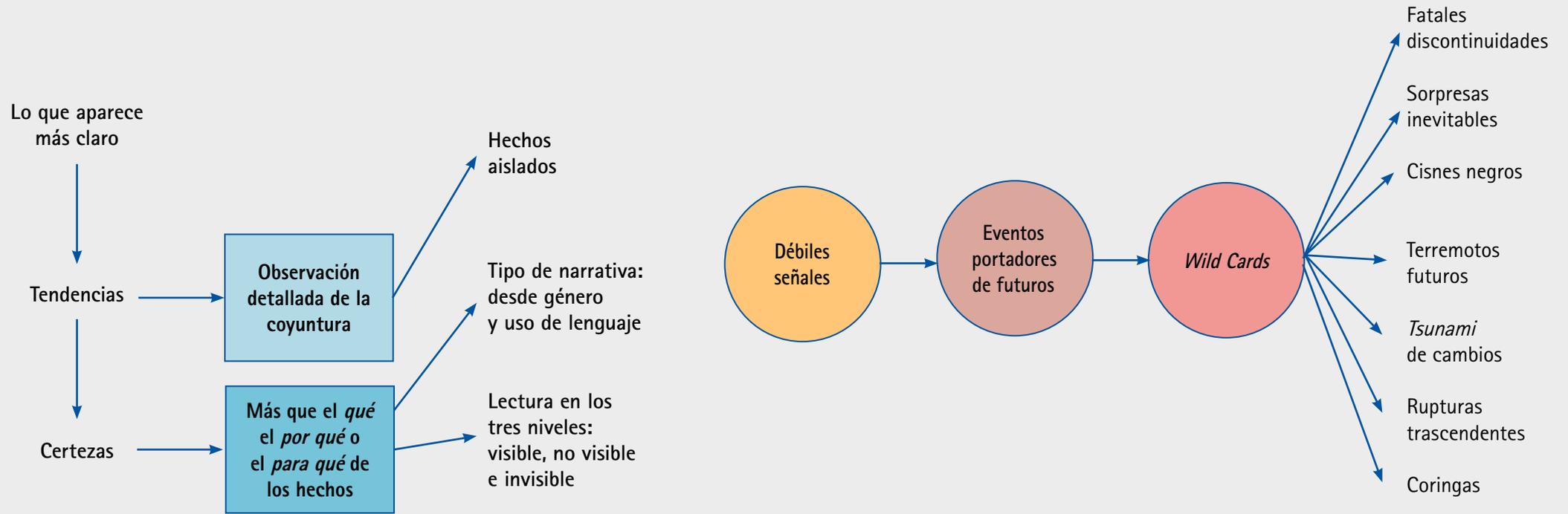
¹⁰⁸ Aunque existen varios textos sobre el tema, se puede tener una idea general en Guillermina Baena Paz, *Prospectiva: sus métodos y técnicas*, México, IAPEM, 2016.

¿Cómo identificar tendencias?

Tendencia es un fenómeno horizontal que pertenece en el tiempo, a veces por largos periodos, por lo cual puede verse casi con claridad desde dónde viene y hacia dónde puede dirigirse y que permanecen, se reestructuran, se modifican o desaparecen.		
<p>Cómo identificar</p> <p>Tendencias</p> <p>↓</p> <p>I. Monitoree el ambiente Analice: datos duros, estadísticas, proyecciones, globales, nacionales, locales.</p> <p>↓</p> <p>II. Distinga actores que pueden influir en los cambios de las tendencias</p> <p>↓</p> <p>III. Descubra las causas que las provocan y</p> <p>↓</p> <p>IV. Cómo se han manifestado cronológicamente</p> <p>↓</p> <p>V. Calcule la velocidad a la que se desarrollarán o se volverán fuerzas motoras del cambio y</p> <p>↓</p> <p>VI. Prevea las consecuencias de sus impactos</p>		<p>Históricas</p> <p>Periodos prolongados de tiempo</p> <p><i>Ejemplos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Corrupción • Cambio climático • Migraciones • <i>Peak oil</i> • Pérdida de agua limpia • Crecimiento <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-left: auto; margin-right: auto;"> <p>Generales: STEEP político, económico, social, cultura, medio ambiente, educación, desastres naturales, riesgos, tecnología, recursos naturales.</p> </div>
		<p>Dominantes</p> <p>Periodos presentes en el tiempo, son fuerte influencia sobre otros fenómenos</p> <p><i>Ejemplos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Impunidad • Terrorismo internacional • Pandemias: influenza, ébola, SIDA • Migraciones forzadas: desplazamiento forzado por crimen • Pérdida de la biodiversidad • Urbanización colapsada • Envejecimiento de la población • Alimentación eficaz
		<p>Emergentes</p> <p>Periodos que surgen y se imponen a gran velocidad (rapidez), bifurcándose y extendiéndose (cobertura) en los ámbitos que toca (impacto)</p> <p><i>Ejemplos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • TIC • Internet • Dispositivos móviles • Nanotecnología • <i>Robots</i> • Criptomonedas • Ciberdelincuencia • Vida mundo virtual • Gentrificación

Elaboró: Guillermina Baena Paz

2. ¿Cómo leer las débiles señales?



En la planeación prospectiva estratégica, los actores son *los sujetos centrales de la acción*; de ahí que deban estudiarse de manera detallada, de modo individual o como parte de las redes que integran. Asimismo, no se pueden perder de vista en todo el proceso prospectivo, ya que pueden cambiar, transformarse o incorporarse nuevos en diferentes etapas del mismo.

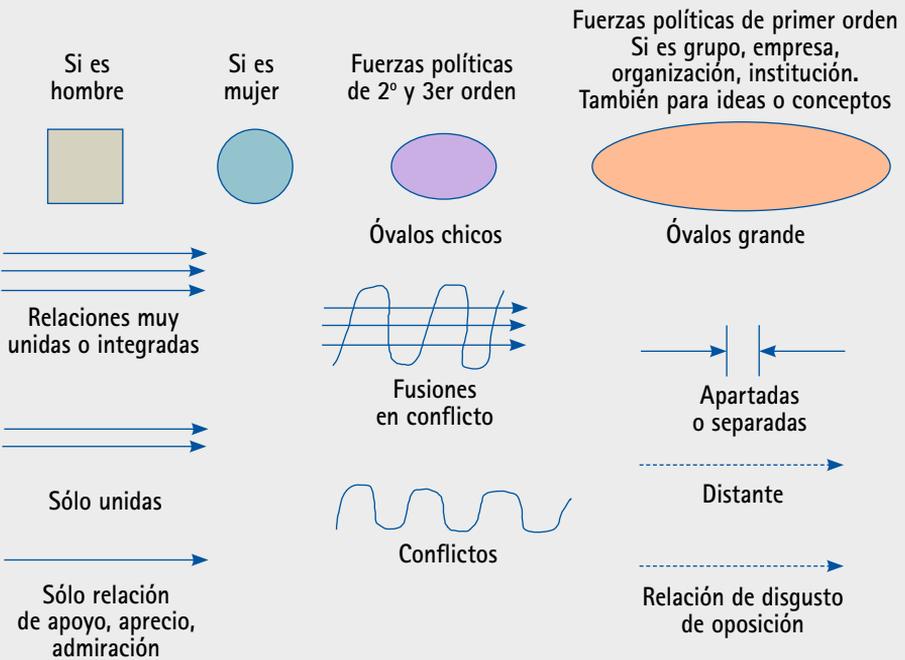
¿Cómo identificar actores?

Los actores de la RED. Una red es una serie de personas y/o cosas que están conectadas entre sí mediante algún tipo de relación.¹⁰⁹

<i>SIGLA</i>	<i>NOMBRE COMPLETO</i>	<i>UBICACIÓN</i>	<i>TIPO DE ORGANIZACIÓN</i>	<i>GRADO DE INFLUENCIA O INCIDENCIA SOCIAL O POLÍTICA</i>

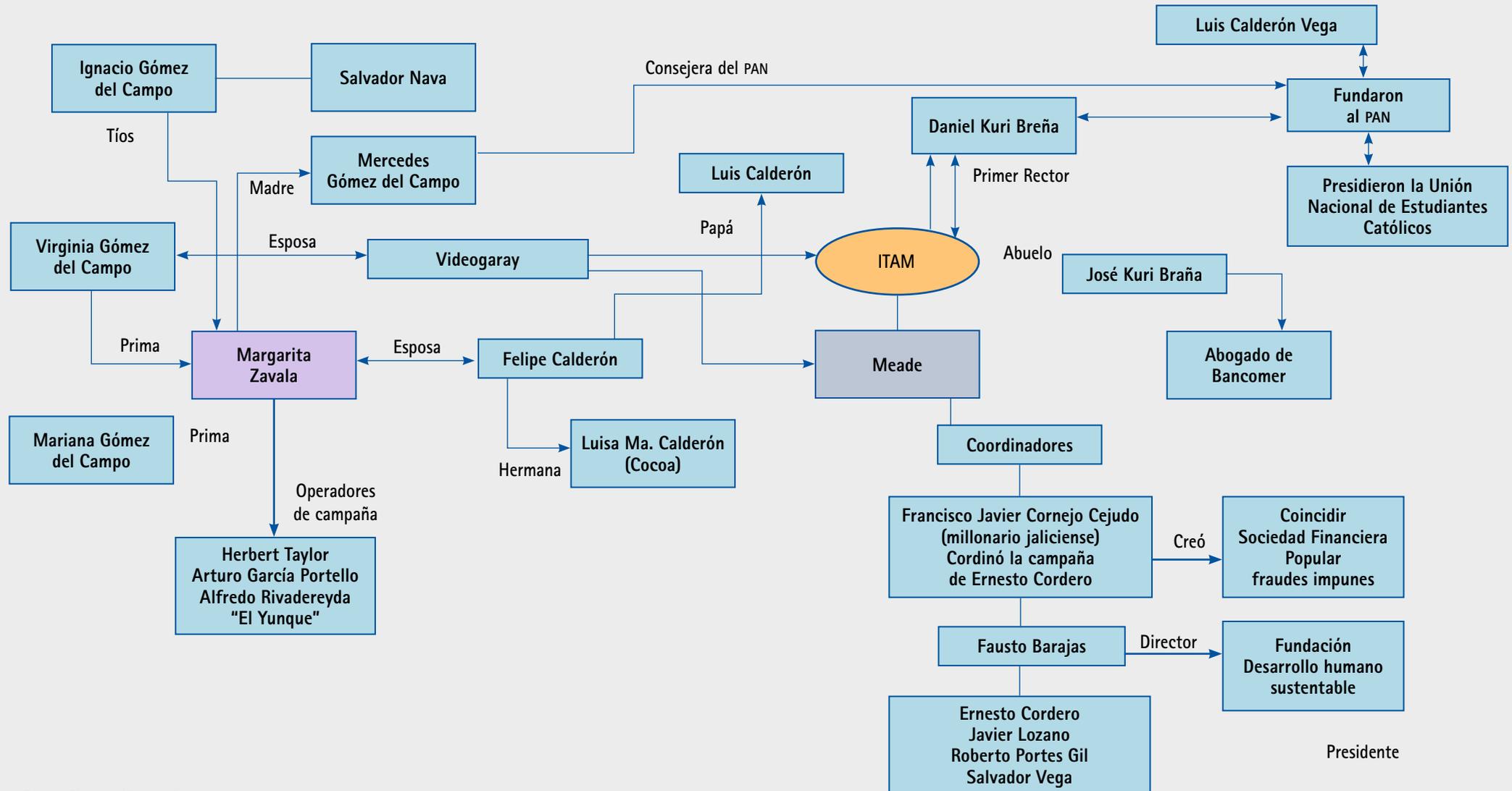
¹⁰⁹ Baena Paz, Guillermina, *Prospectiva: sus métodos y técnicas*, México, IAPEM, 2016, pp. 150-152.

Símbolos para elaborar las redes de actores



Ejemplo de redes y de por qué se decía que estas alianzas eran PRIAN

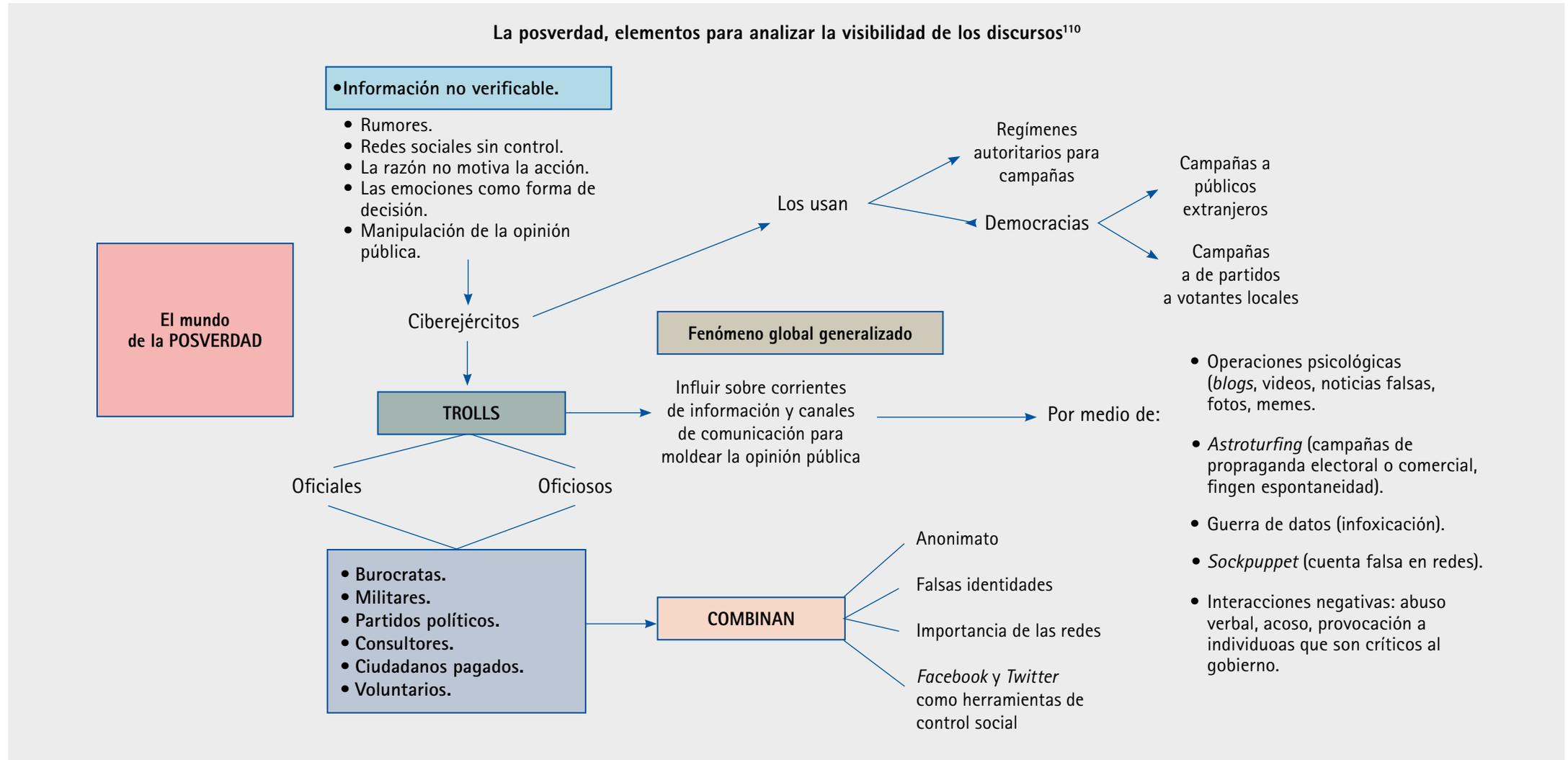
Nótese que no se utilizan los detalles de las relaciones debido a que el nivel de acercamiento de cada actor es desconocido para el autor de la red, esto se puede lograr con la inmersión en información cada vez más detallada.



Fuente: Elaboración propia.

Después de los actores, otro elemento fundamental de análisis son los mensajes, en particular desde que en este siglo aparece la posverdad como información no verificable que se ha prestado como nunca en la historia de la comunicación a múltiples interpretaciones y confusiones de mensajes que corren por las redes sociales y por los medios de comunicación.

El mundo de la posverdad ha generado un entramado complejo difícil de dilucidar por la cantidad de datos que pueden aparecer alrededor de una noticia.



¹¹⁰ Fuente: elaboración propia.

La técnica FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es sumamente utilizada en diferentes asignaturas y actividades. Para la prospectiva es muy útil en su forma tradicional, porque detecta con claridad las Fortalezas y Debilidades dentro de una institución y las Oportunidades y Amenazas que vienen de fuera y que generalmente se encuentran en el mediano o en el largo plazo.

FODA tradicional

FODA

Técnica para identificar fortalezas y debilidades

Tema: _____

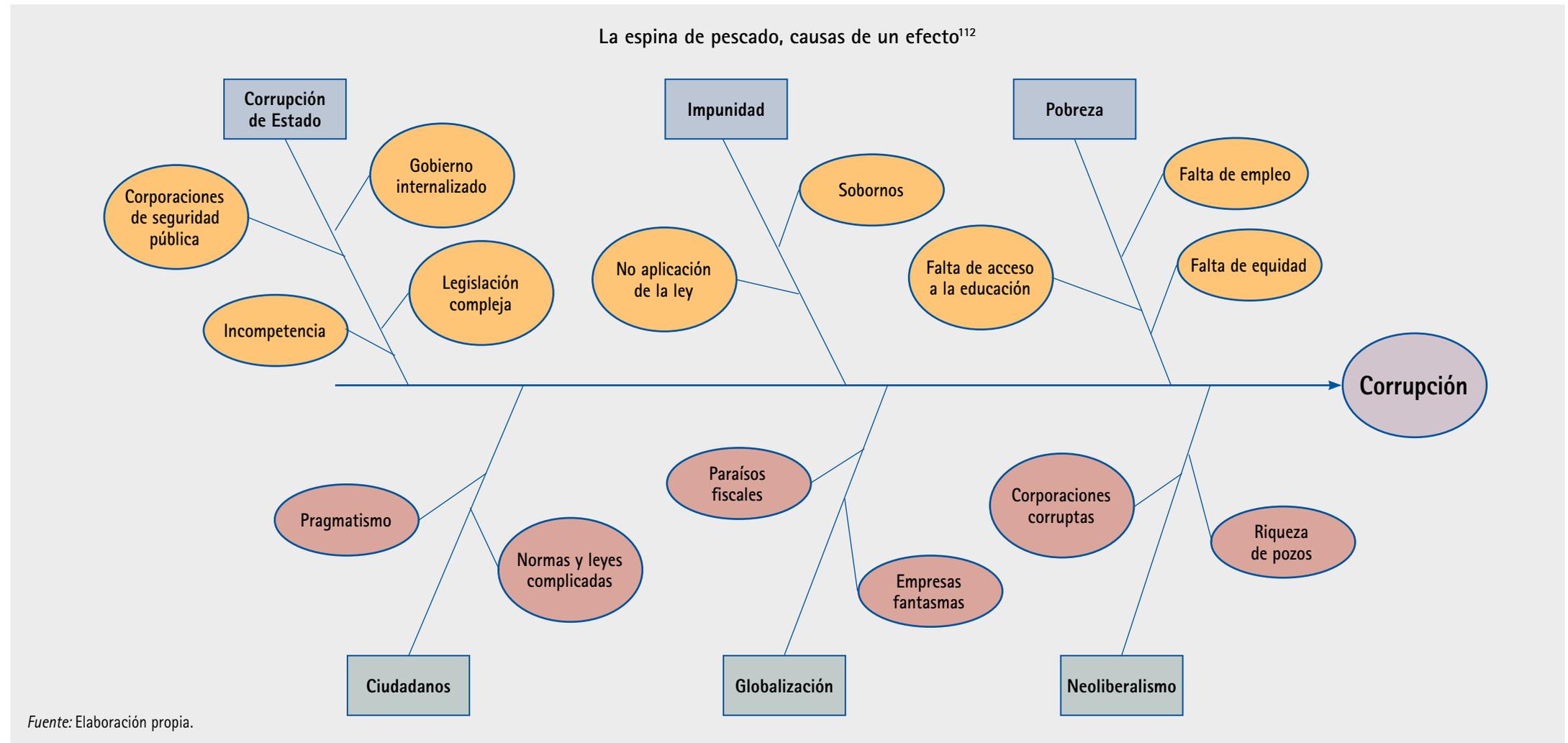
FORTALEZA	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS

La prospectiva ha trabajado una variante llamado FODA dinámico, el cual permite visualizar con una mayor claridad el futuro con posibles escenarios hacia próximos tiempos de ocurrencia.

La espina de pescado

La espina de pescado o de *Ishikawa* es otra técnica muy utilizada para detectar las causas de un efecto.

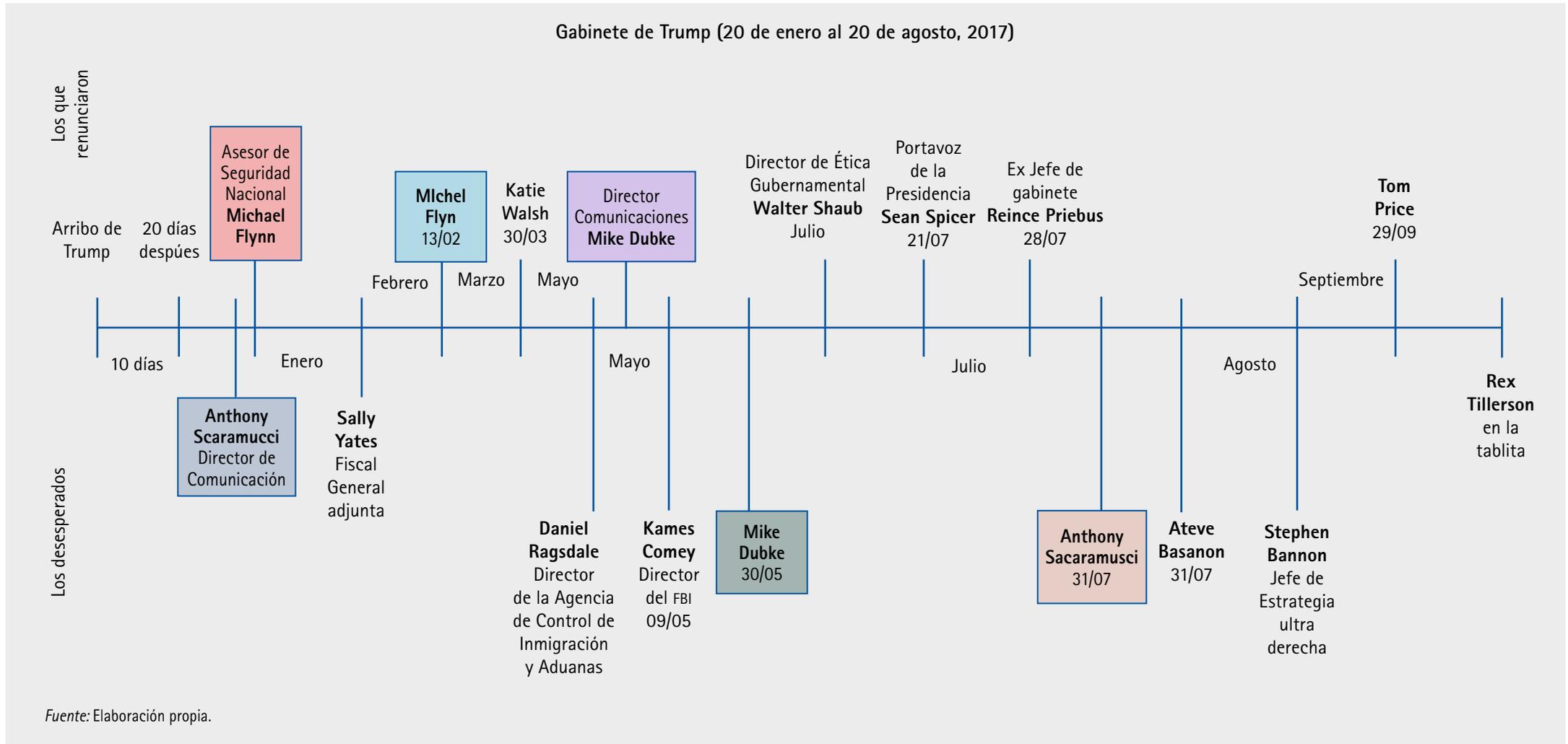
Se dice que una vez registradas las causas, tendríamos el 80% de la posible solución o causas de un efecto. Las causas primarias se colocan en la parte superior y las secundarias en la parte inferior; no necesariamente son exhaustivas, sino las que identificamos como prioritarias y principales.



¹¹² Baena Paz Guillermina, *Día Internacional contra la Corrupción. Efectos y consecuencias de la corrupción*, Contraloría General de la Ciudad de México, 7 de diciembre, 2017.

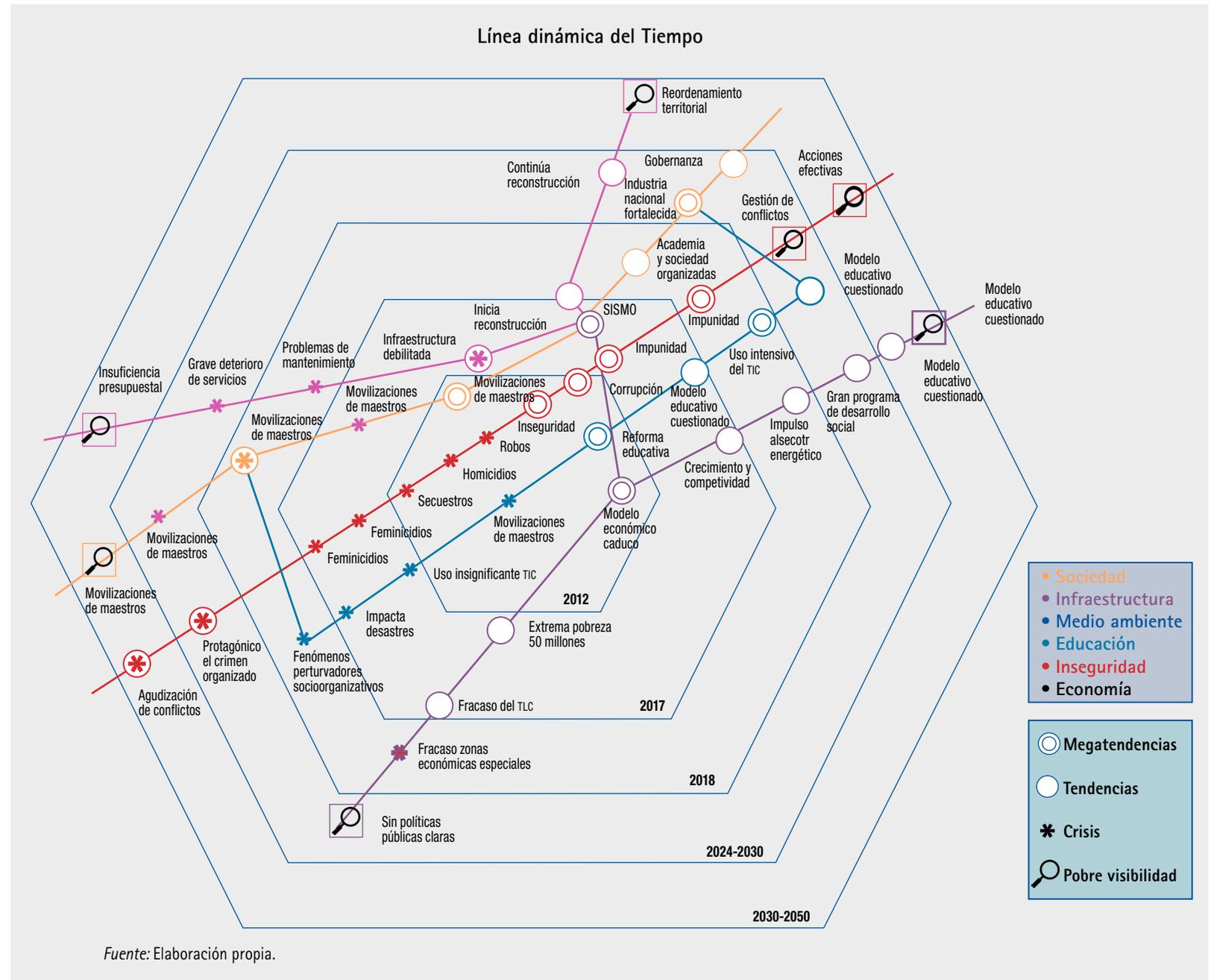
La línea de tiempo tradicional

La línea de tiempo es una técnica más muy útil para observar de una sola ojeada tanto los hechos, como los periodos de tiempo tal como fueron sucediendo. Generalmente se presenta de manera horizontal.



La línea dinámica de tiempo¹¹³

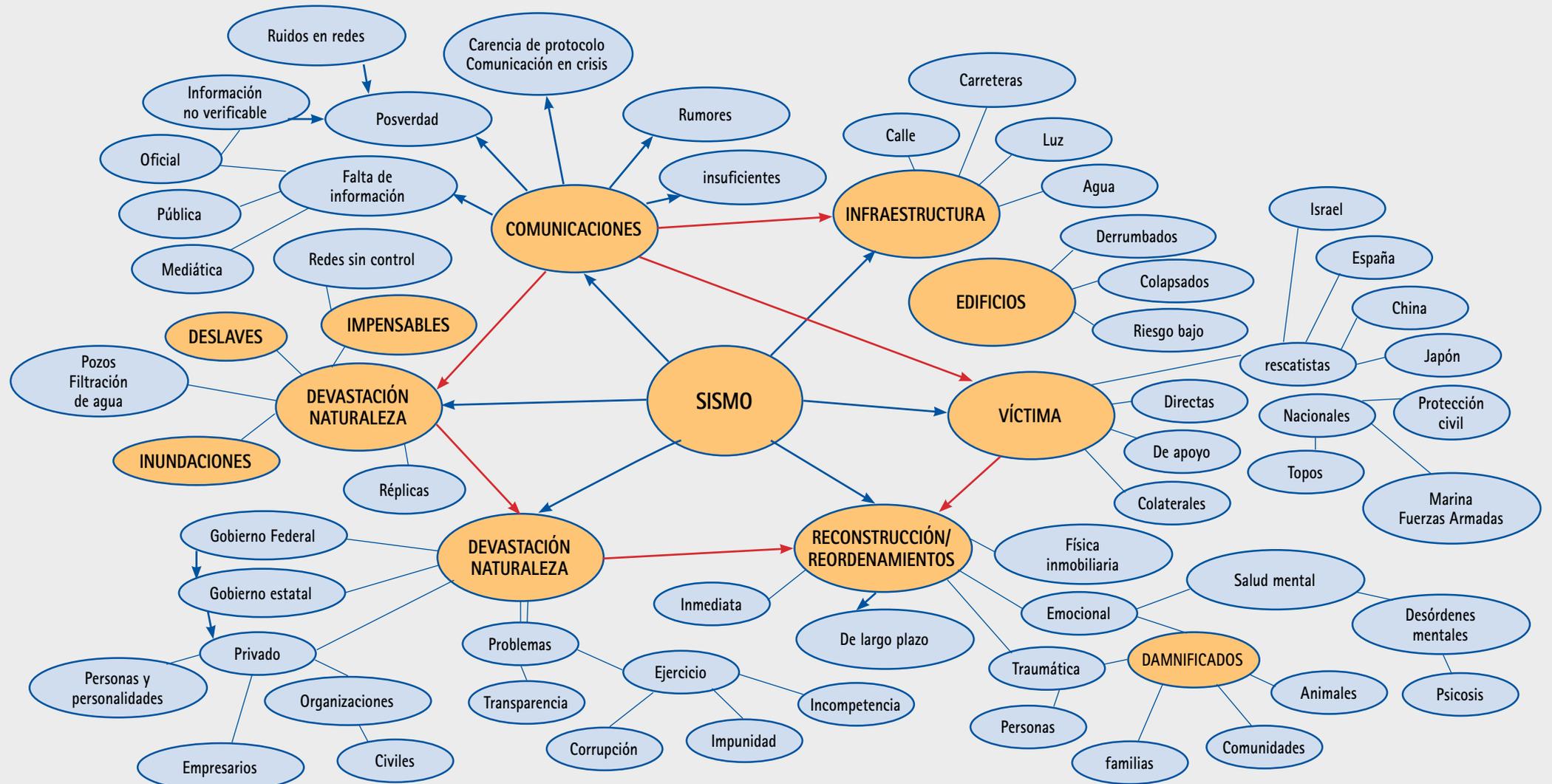
En prospectiva se ha aplicado una línea dinámica de tiempo que se mueve desde el presente o pasado ubicados en el centro del esquema hacia afuera, hacia cualquier lapso en el futuro. Además, puede plantear del lado izquierdo un futuro no deseado y hacia al lado derecho un futuro deseado. Lo interesante es que se basa en las tendencias previstas y sus posibles cambios negativos o positivos.



¹¹³ Cfr. Baena Paz, Guillermina, *Prospectiva: sus métodos y técnicas*, México, IAPEM, 2016, p. 120.

El esquema de la descripción densa¹¹⁵

Es importante notar cómo los efectos producen impactos y luego consecuencias en una sucesión de eventos



¹¹⁵ Baena Paz, Guillermina, “Las lecciones prospectivas del sismo del 19 de septiembre de 2017”, en *Revista IAPEM*, núm. 98, septiembre-diciembre, 2017, pp. 193-200.

Prospectiva del presente colaborativa y participativa

La Administración Pública debe trabajar de manera colaborativa con sus ciudadanos, de ahí que haya surgido la llamada Prospectiva del Presente.¹¹⁶

Nació en Francia entre los dos siglos XX y XXI, y se concibe profundamente imbricada con la gobernanza.

En la Prospectiva del Presente, los expertos ahora no sólo son científicos, sino usuarios, cuyos planteamientos se someten a los juicios colectivos. Se estimula la inteligencia colectiva con la reunión de saberes.

Tiene como objetivo hacer posibles los futuros deseables, sin perder de vista que su meta sigue siendo la construcción del futuro.

Un ejemplo de trabajo con la gobernanza es la metodología del Marco Lógico.

Metodología del Marco Lógico

Los administradores públicos trabajan con el Marco Lógico, pero muchas veces sólo se concretan a la matriz, que es únicamente una de sus partes. La razón es que los organismos internacionales que le prestan dinero al país solo piden que se elabore esta matriz; sin embargo, si deseamos solicitar un apoyo presupuestal a una agencia de cooperación europea, por ejemplo, es requisito que la metodología se aplique de manera completa.

La metodología es una de las herramientas principales que utilizan las organizaciones para diseñar y planear sus proyectos o programas y se compone de una secuencia de cinco pasos metodológicos:

1. El Análisis de Involucrados.
2. El Análisis de Problemas.
3. El Análisis de Objetivos.
4. El Análisis de Alternativas.
5. La Matriz del Marco Lógico.

Los proyectos y programas se elaboran para eliminar obstáculos al desarrollo, ya sea por insuficiencias o deficiencias en los servicios públicos.

¹¹⁶ Ver el libro de Heurghon, Edith y José Landrieu, *Prospective pour une Gouvernance Démocratique*, L'Aube Editions, 2000, coloquio de CERISY, donde varios autores escriben sobre la prospectiva y la gobernanza.

Donde una situación es insatisfactoria y se requiere un cambio hacia una situación satisfactoria, es cuando se aplica la metodología.

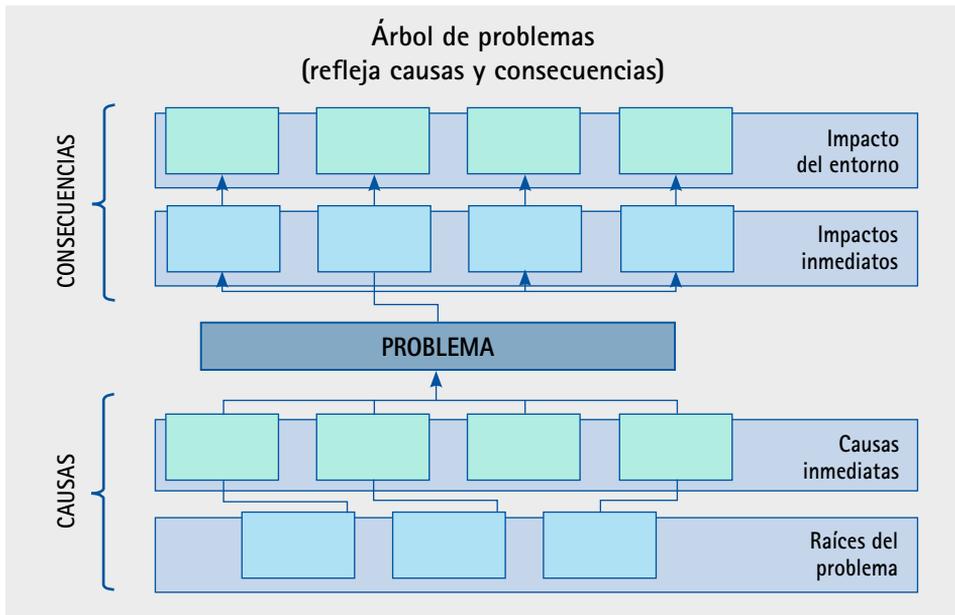
Los dos primeros pasos identifican el problema, el análisis de involucrados y el análisis de problemas. Son las dos herramientas para diagnosticar de la manera más objetiva posible la Situación Actual.

Los dos siguientes identifican un Proyecto: el análisis de objetivos y el análisis de alternativas. El resultado de estos pasos es la situación deseada que se trabajará mediante un Proyecto, por lo que debe haber un encargado del mismo (el gerente de Proyecto) hasta llegar a una situación satisfactoria.

El último paso es la Matriz de Marco Lógico. Resume todo lo planteado en los cuatro pasos anteriores; agrega información sobre lo que se va a monitorear; lo que se va a evaluar y el alcance de la responsabilidad del gerente del Proyecto.

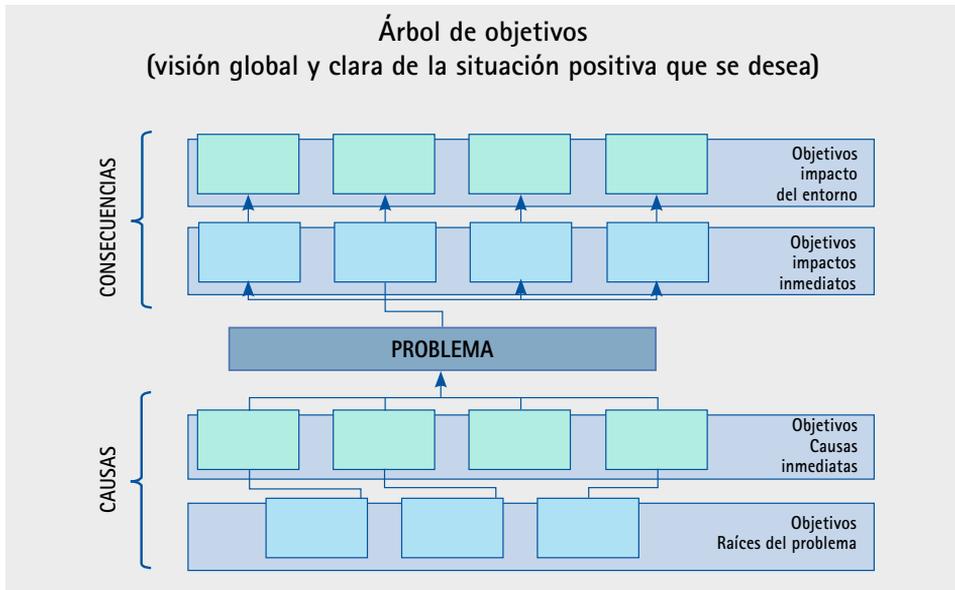
Las cinco fases se ordenan a través de esquemas que sintetizan la información recabada. No es gratuito que el primer paso sea el análisis de involucrados, porque son los actores los protagonistas de la acción y aquí se incorporan nuevos actores al debate estratégico, o sea, una mayor participación social que les interesa mucho a las agencias de cooperación.

El árbol de problemas es un esquema de particular complejidad para identificar el problema central, pero ayuda a pensar en sus causas y sus consecuencias.

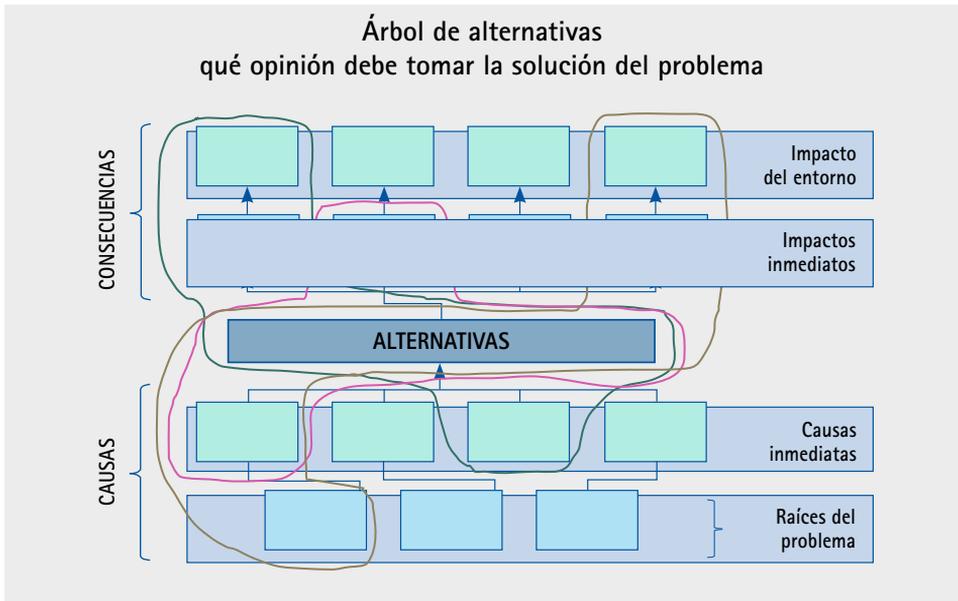
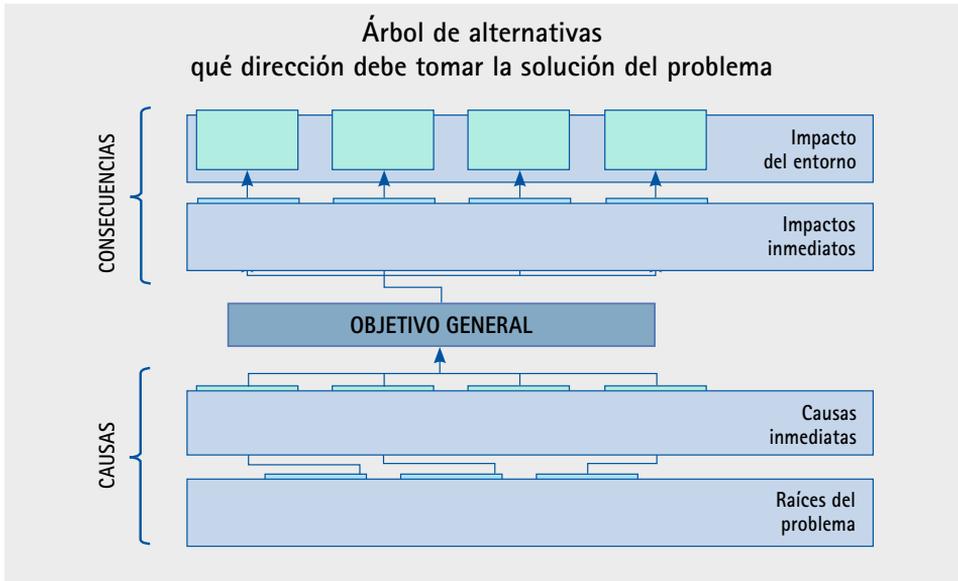


Por último, con la información obtenida y la claridad en lo que debemos hacer, se elabora la matriz con varias columnas, lecturas horizontales y verticales.

- La primera es vertical. Muestra las relaciones causa-efecto entre nuestros objetivos de distinto nivel. Si leemos desde abajo, es necesario realizar las actividades (para ello se debe contar con los insumos) para producir resultados (componentes o productos) y cumplir con el propósito. Una vez realizado el propósito, se cumple el fin.
- La segunda es horizontal, señala que no es suficiente cumplir con las actividades para obtener los productos, sino que además deben ocurrir los escenarios al nivel de actividad para contar con las condiciones necesarias y suficientes para la realización del proyecto.



Con este Árbol podemos proponer los objetivos que se tendrían que cumplir y después marcar las alternativas de lo que realmente se podría lograr.

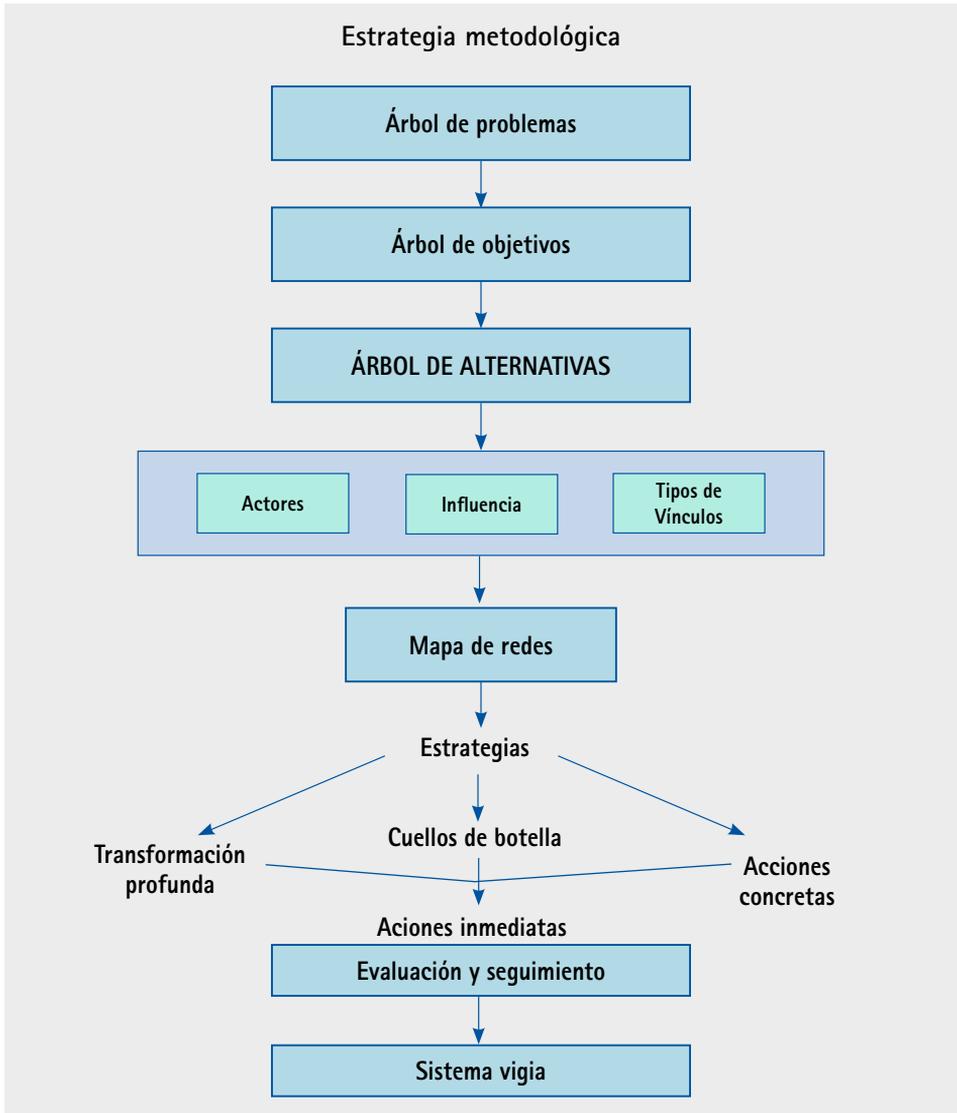


	<i>Resumen Narrativo de objetivos</i>	<i>Indicador</i>	<i>Medios de verificación</i>	<i>Supuestos</i>
FIN (Objetivo de desarrollo)				
PROPÓSITO (Objetivo general)				
COMPONENTES (Objetivo específicos)				
ACTIVIDADES (Acciones)				

1. **Fin.** Expresa la solución del problema de desarrollo que ha sido diagnosticado.
2. **Propósito:** El logro del propósito contribuirá a alcanzar el Fin. O sea, el efecto directo o cambio que se espera a partir del período de ejecución, puede y debe ser medido. Se expresa como un resultado, por ejemplo, “Mejora la calidad de la enseñanza”, “Mejora el desempeño del docente” (y no, mejorará). Es lo que esperamos que ocurra cuando los beneficiarios del proyecto utilicen los productos que les entregamos.
3. **Componentes (Productos):** Son los resultados específicos del proyecto: obras, estudios, servicios, capacitación, etcétera, que debe producir el ejecutor con el presupuesto asignado. Cada componente debe ser necesario para lograr el propósito. Deben ser redactados como resultados o productos finales: escuelas terminadas, estudios realizados, capacitación realizada, etcétera.
4. **Actividades.** Son aquellas que la gerencia o director del proyecto debe asegurar que se lleven a cabo para producir cada uno de los componentes. Se coloca cada actividad requerida para un componente en orden cronológico y se estima el tiempo y recursos requeridos para realizarla. En la MML, la ejecución está directamente relacionada con el diseño.¹¹⁷

¹¹⁷ Ortigón, Edgar, *Conferencia sobre Metodología del Marco Lógico*, en Videoconferencias de Formación Profesional 9º ciclo, México, UNAM, 2018.

Otra aplicación puede ser el manejo sólo de las técnicas del Marco Lógico, lo cual puede derivar en una estrategia metodológica como la que sigue:¹¹⁸



¹¹⁸ Baena Paz, Guillermina, *Hacia la construcción de una prospectiva para el desarrollo regional*, México, UNAM, PAPIME, 2011, p. 24 (*Papers de Prospectiva* 3).

Hay otras técnicas y métodos participativos para trabajar con grupos así como de manera colaborativa, que es fácil encontrar en otros textos como el CLA (análisis causal estratificado) el World Café, el *Focus group*, la conferencia de búsqueda, el teatro del devenir, por citar algunas.¹¹⁹

La planeación se concreta en la realidad

El proceso no termina en los escenarios, porque éstos son un medio, no un fin, para saber hacia dónde se direccionan los posibles futuros, de ahí que en la última parte, la *planeación prospectiva estratégica como proceso* interviene para identificar:

1. El escenario plausible y el escenario catastrófico.
2. Las estrategias que podemos seguir en cada uno de los escenarios.
3. Los objetivos, las líneas de acción, los tiempos de ocurrencia.
4. Los programas, los hitos donde debemos detenernos para evaluar si lo planeado se está cumpliendo o si debemos replantear algunos elementos.
5. Las actividades en el aquí y en el ahora para reorganizar el presente y prepararnos para el desastre.

En nuestro país se han elaborado algunos estudios prospectivos importantes con propuestas específicas para concretarlas en la realidad.¹²⁰

¹¹⁹ Baena Paz, Guillermina, *Prospectiva métodos y técnicas*, México, IAPEM, 2016, en línea, Alethia Montero, <https://www.teatrodeldevenir.com/>; Juanita Brown, *World café*, en <https://www.user-participation.eu/planning-the-process/step-5-participatory-methods/planning-the-future-visions-strategies-projects/world-cafe> www; Sohail Inayatullah (ed.), *The Causa Layered Analysis (CLA) Reader Theory and Case Studies of an Integrative and Transformative Methodology*, Taiwan, Tamkang University Press, 2004.

¹²⁰ Un modelo de estudio de caso fue el libro del Centro de Estudios Estratégicos para el Desarrollo de la Universidad de Guadalajara que se titula *Jalisco a futuro. Construyendo el porvenir, 1999-2025*, México, UDG, 1999.

6. EL ESTADO DE EMERGENCIA. PROPUESTAS PARA GOBERNAR EN EL FUTURO Y MÁS ALLÁ...

Había una vez cuatro individuos llamados Todo el mundo, Alguien, Nadie y Cualquiera. Siempre que había un trabajo importante por hacer, Todo el mundo estaba seguro que Alguien lo haría. Cualquiera podría haberlo hecho, pero Nadie lo hizo. Cuando Nadie lo hizo, Alguien se puso nervioso porque Todo el mundo tenía el deber de hacerlo. Al final, Todo el mundo culpó a Alguien cuando Nadie hizo lo que Cualquiera podría haber hecho.

Uno de los problemas fundamentales del país es el de gobernanza y seguridad, ya que es necesario plantear un escenario que incluya una vida sin miedo y sin carencias. El Estado ha ido perdiendo el poder que antes tenía; por tanto, ha perdido de gobernabilidad, o sea, la capacidad como gobierno para conservar y despertar valores en la sociedad y ejercer este poder legítimo mediante las leyes.

La pérdida de gobernabilidad lleva al mismo tiempo al menoscabo de la participación activa de la sociedad, la gobernanza, en la toma de decisiones, así como al ejercicio de su legitimidad por medio de las leyes.¹²²

Para Alejandro Anaya, la gobernabilidad identifica la capacidad de un gobierno de diseñar e implementar decisiones públicas, mientras que la gobernanza es el proceso mediante el cual es factible incluir dentro de los asuntos públicos a otros actores al debate estratégico.¹²³

La incompetencia, la irracionalidad, la corrupción, los manejos oscuros en pro de los intereses personales, tanto del crimen organizado como de la organización del crimen a su servicio y con ello la impunidad (que en nuestro país alcanza hasta el 99%), permiten que el policía, el soldado, el MP, el juez, desdibujen su labor debido a la situación que prevalece. Así se generan en los

¹²² Baena Paz, Guillermina, "Gobernanza y seguridad en México", en Leonel Corona (coordinador), *Seguridad productiva en México*, México, UNAM/Miguel Ángel Porrúa, 2016, pp. 195-220.

¹²³ Anaya Huertas, Alejandro, *México, ni dictadura perfecta ni Estado fallido*, México, IAPEM, 2014.

ciudadanos sentimientos de ira, impotencia, frustración y demás desórdenes mentales, convirtiéndonos en una sociedad patológica.

Si éste es un escenario catastrófico, todavía podemos pensar en que puede estar peor.

Estamos en un **Estado de emergencia**.

Detectar crisis y conflictos

El Estado fallido es el que ya no puede controlar la situación debido a crisis y conflictos. Los presidentes se han negado a considerar a México como Estado Fallido; y en vez de atender sus causas estructurales, han cuestionado el problema semántico.

Reporte Índigo incluyó un amplio reportaje sobre el “Estado Fallido”, en el que –bajo una concepción restringida– identificaba los siguientes factores característicos:

- i) Un Estado Fallido es el último de una serie de procesos que arrancan con la infiltración de la delincuencia en el Estado. Luego sube de nivel, cuando hay un proceso de “feudalización” del territorio.
- ii) Grandes zonas del Estado empiezan a ser controladas por la delincuencia organizada.
- iii) Hay muchos responsables, no sólo los gobiernos. También están los empresarios que muchas veces tomaron dinero fácil y no supieron medir las consecuencias de algunos actos. De igual manera, es responsabilidad de muchos medios de comunicación porque no informaron oportunamente de la situación que se venía. De los académicos, por llamar “alarmistas” a quienes preveían la situación actual. De los políticos, porque hubo graves procesos de financiamiento ilícito en las campañas políticas que han pasado, y que se vale todo con el fin de ganar. Y de la sociedad civil que no supo entender hacía dónde íbamos.¹²⁴

A mediados de 2014, la organización *Fund for Peace* anunció que el Índice de Estados Fallidos, que viene integrando desde 2005, transformaba su denominación por el de Índice de Estados Frágiles. El término “Estado fallido”

¹²⁴ *Reporte Índigo* No. 99, en <http://www.reporteindigo.com/web/reportes/edicion99/>, [Consulta: 4 de marzo, 2009].

propiciaba muchas controversias y que, en los últimos años, las discusiones habían tendido más a enfocarse en la terminología *per se* que en los aspectos sustanciales del *Índice*.¹²⁵

Posteriormente, el Informe JOE de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos,¹²⁶ señalando futuras amenazas y disrupciones, entregó al recién nombrado presidente Obama el dato de que México sería un Estado Fallido, lo que ocasionó al interior de nuestro país una discusión semántica y un rechazo al concepto... sólo al concepto.

Así, si queremos evitar el Estado Fallido, pensemos que estamos en un Estado de emergencia y que podemos salir de ahí a partir de una visión de largo plazo.

El Estado puede perder el control interno de la gobernabilidad debido a la inseguridad y a las acciones de actores más poderosos que ejercen el poder para proteger sus intereses.

En términos generales, estamos ante la presencia del conflicto, que es la oposición entre impulsos o deseos contradictorios, que por regla general producen tensión emotiva, a veces profundamente desagradable.¹²⁷

El desacuerdo, oposición o incompatibilidad, se manifiesta con diferentes niveles de profundización:

- De manera verbal.
- De manera física.
- De manera psicológica (la destrucción sutil).
- Con agresión (que puede ir de la ironía a la burla o al insulto).
- Con violencia (que puede ir de la amenaza hasta la muerte).
- Pueden ser crónicos o agudos.

El riesgo de los conflictos es que pueden terminar mal en diversas formas:

en una guerra, en una imposición, en tráfico de influencias, en nepotismo, en corrupción, en impunidad, en ejercer un poder autoritario, en represión, en enfrentamiento, en disputa, en pleito, en juicio. Pero también puede terminar en acuerdo, en freno a la violencia, en arbitraje, en negociación, en mediación, en consenso.

¹²⁵ Hendry, Krista, *From Failed to Fragile: Renaming the Index*, Fund for Peace, en <http://library.fundforpeace.org/fsi14-namechange>, [Consulta: 25 de septiembre, 2014]. Gettleman, Jeffrey, "The Most Dangerous Place in the World", *Foreign Policy*, March/April, 2009.

¹²⁶ *The JOE 2010 (Joint Operating Environment)*, United States Joint Forced Command, en www.jfcom.mil

¹²⁷ Merani, Alberto, *Diccionario de Psicología*, p. 35.

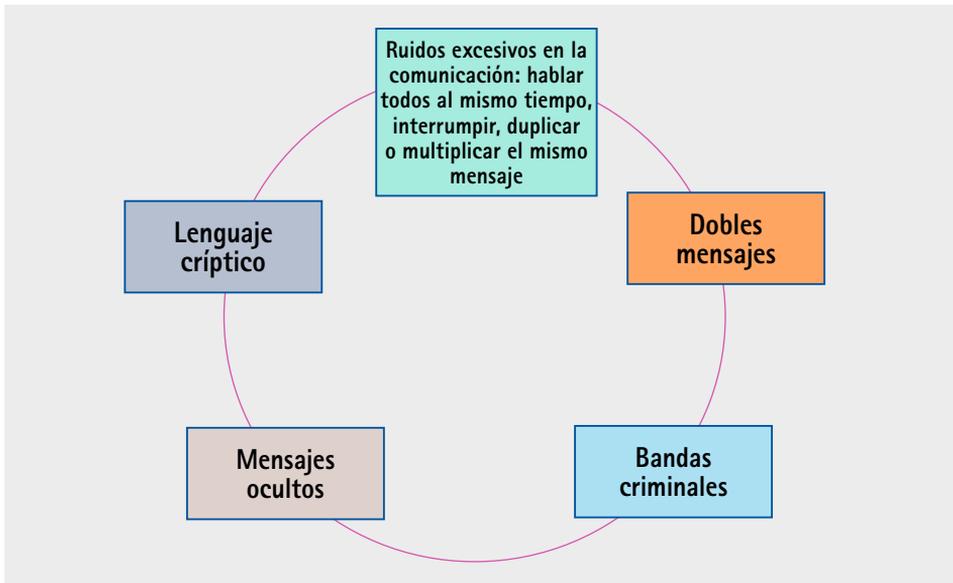
Un Estado Fallido puede inevitablemente caer en una o varias crisis; es decir, un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afectan de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general.¹²⁸

Sin duda, durante una crisis, el sistema ha producido una rotura del equilibrio. Si se sabe manejar adecuadamente, puede ser positiva; de lo contrario, puede causar la destrucción del sistema o una afectación de gran envergadura. Estamos ante un momento o situación contingente.

Para los chinos, crisis representa la dualidad del peligro y la oportunidad.

Cuando el conflicto es inminente y la situación se vuelve delicada para todos los involucrados, lo primordial será llegar al límite donde se debe decidir actuar.

El gobierno debe atender con seriedad un conjunto de hechos que han provocado el desequilibrio; entre ellos, los ruidos en la comunicación, los dobles mensajes, el lenguaje críptico, los mensajes complejos y los mensajes ocultos.



Hay que tomar en cuenta diferentes situaciones que pueden resultar incómodas y que en su evolución pueden ser patológicas.

¹²⁸ Wilcox, Dennis, *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*, México, Pearson, 2012.

Tensión. Es un estado anímico de excitación, impaciencia, esfuerzo o exaltación, producido por determinadas circunstancias o actividades, como la atención, la espera, la situación de crisis, valores en conflicto, fracasos, falta de credibilidad, soberbia o prepotencia de los interlocutores, la expectativa que se anuncia y no se cumple, la impotencia...

La tensión puede producir conflictos cuando se complican peligrosamente situaciones que no se atendieron.

Frustración. Ocurre cuando a una persona se le impide lograr una meta porque algo o alguien se interpone en su camino.¹²⁹

Agravios. La lista de agravios son los pequeños y grandes errores, fallas, defectos y fracasos que se acumulan con la convivencia. Esto dificulta el diálogo, ya que siempre emerge, dañando, hiriendo y recordando todo lo negativo que ha sucedido.

Agresión. Abarca todas las conductas cuyo fin es infligir daño físico o psicológico a otros. Es resultado de diversas causas biológicas, psicológicas y sociales. Entre ellas: alteraciones hormonales, disfunciones cerebrales, defectos genéticos, por la situación económica, por la situación política, por la situación social en la que está inmerso el individuo, por la influencia de los medios de comunicación.

Rumor. Es una comunicación informal basada en “nada más delicioso que saber algo que los otros ignoran” para aquellos que no pueden esperar a retener una información, técnicamente conocidos como los conectores, el rumor lo extienden igual que un racimo. No obstante, hay quienes interrumpen su conexión (focos fundidos). El rumor viaja de manera muy rápida. Las nuevas tecnologías son instrumentos muy poderosos para que un rumor en cuestión de minutos dé la vuelta al mundo.

Confrontación. En la confrontación encaramos sin rodeos el problema cuya solución es preciso encontrar, atacarlo sin rodeos e intentar alcanzar la meta sin vacilaciones.

Negociación. Se produce cuando otro tiene algo que se desea, y estamos preparados para regatear y obtenerlo, y viceversa. Tras una negociación, no debe haber un ganador o un perdedor. Es un proceso que acaba con una conclusión satisfactoria para ambos (ganar/ganar) o con un fracaso para ambos (perder/perder).

Retirada. Se considera una forma de evadir los problemas, pero a veces es una respuesta positiva y realista; por ejemplo, cuando nos damos cuenta que

¹²⁹ Morris, Charles y Albert Maisto, *Psicología*, México, Ed. Pearson Internacional, 2014, pp. 480-481.

nuestro adversario es más poderoso que nosotros, que no podemos cambiar la situación ni llegar a un compromiso y que cualquier forma de agresión sería autodestructiva.¹³⁰

Mediación. Es un proceso a través del cual las partes que se han detenido en una negociación buscan la forma de que un tercero pueda desatorar el asunto.

El mediador actúa de árbitro, aunque no necesariamente se tienen que adoptar sus sugerencias. El mediador intenta llegar a un denominador común para las partes y desde ahí buscar los caminos más apropiados para reiniciar la negociación.¹³¹

Arbitraje. Se desempeña un papel similar al del mediador. La diferencia es que el mediador hace esfuerzos por poner de acuerdo a las partes, y el árbitro intenta resolver la disputa de una negociación empantanada. Un arbitraje también puede ser realizado no sólo por un individuo, sino también por un tribunal o un organismo profesional, lo cual supone que el procedimiento es lento y costoso. Antes de llegar a él, asegúrese que no hay otro camino.

¿Qué hacer con el conflicto?

- **Administrarlo:** Sobrellevarlo, evitar sus aristas más agudas.
- **Provocarlo:** Crear un conflicto artificial que no existía. Agudizar las contradicciones.
- **Ignorarlo:** Hacer como que no existe, no reconocerlo, no darse cuenta intencional o por ignorancia.
- **Reprimirlo:** No dejar que se manifieste o exprese, que no salga.
- **Dejarlo salir, que se exprese:** Un conflicto es una oportunidad para cambiar, para lograr un nuevo estado de cosas.

*Si pudimos poner un hombre en la Luna,
¿por qué no tenemos la visión para construir
una comunidad ideal?*

LINDAMAN, asesor de Kennedy

La planeación prospectiva estratégica resuelve lo estructural y de largo plazo. Avanza con la otra punta del tenedor...

¹³⁰ Morris y Maisto, *op. cit.*, p. 486.

¹³¹ Hindle, Tim, *La negociación eficaz*, México, Ed. Grijalbo, 1998, p. 60.

Penetrar en la incertidumbre y gestionar los riesgos para identificar los escenarios posibles, los imposibles y buscar los deseables y plausibles, es el esfuerzo de transformar la fatalidad en la responsabilidad que tenemos para el futuro y con las generaciones venideras, inclusive con aquellas que no han nacido.

Al tener un enfoque prospectivo, la naturaleza del mismo es abierta e inconclusa; el futuro no llega aún, y el enfoque en libertad es condición para el pensamiento.

Algunas situaciones que debemos enfrentar tienen visiones de futuro.

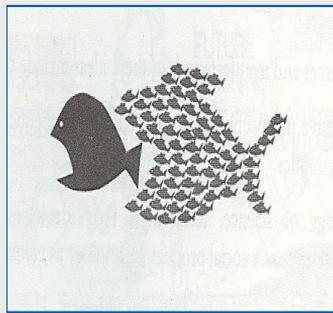
En el juego de la vida, *la vida debe ganar cada momento de cada día; mientras que la muerte sólo puede ganar una vez.*

Hemos llegado al vocabulario de la *catástrofe*. Ser víctima se puede volver normal en el mundo de la posnormalidad, de “Complejidad creciente y ... comprensión retardada”.¹³²

Promover la acción colectiva

La acción colectiva en la toma de decisiones es definida por Sidney Tarrow como

retos colectivos de gente con un propósito común y solidaria en la interacción sostenida con élites, oponentes y autoridades para explorar oportunidades políticas, crear identidades colectivas, agrupar personas en organizaciones y movilizarlas en contra de oponentes más poderosos.¹³³



¹³² Ezequiel, Ander-Egg, *Educación y prospectiva*, Argentina, Magisterio del Río de la Plata, 1998.

¹³³ Cit. pos. Brett, Rodry y Freddy Cante (eds.), *Libertades individuales y acción colectiva*, Bogotá, Editorial Universidad del Rosario, 2010.

La acción colectiva surge cuando son necesarios los esfuerzos de dos o más individuos para conseguir un resultado. Existe una interdependencia entre los participantes de tal manera que las contribuciones de cada uno influyen en el esfuerzo que ponen los demás.¹³⁴

La propuesta es generar un aprendizaje social hacia una capacidad adaptativa, con mitigación, de carácter sustentable y donde la resiliencia sostenida sea un punto clave. El aprendizaje social incrementa exponencialmente el que ocurra una mayor colaboración, redes e información compartida.

No se debe descuidar la cohesión social como la promoción del diálogo, la negociación, la construcción de consensos, el establecimiento de pactos sociales.

La cohesión social es un pre requisito para la resiliencia y para evitar las desigualdades.

Y como no sabemos qué va a pasar, aun cuando pensamos cada vez más en lo improbable porque está sucediendo mucho, la única manera de enfrentarlos es anticipar, pero simultáneamente tenemos que aprender a construir esa cultura de la anticipación, sin perder de vista la capacidad de resiliencia.

Un paso simultáneo al de la seguridad individual es el generar dispositivos de seguridad colectiva desde la propia sociedad organizada, pero de diferentes maneras a las conocidas: nuevas redes sociales, movimientos sociales desde los propios huecos de las redes, nueva organización político-social cada vez más virtual.

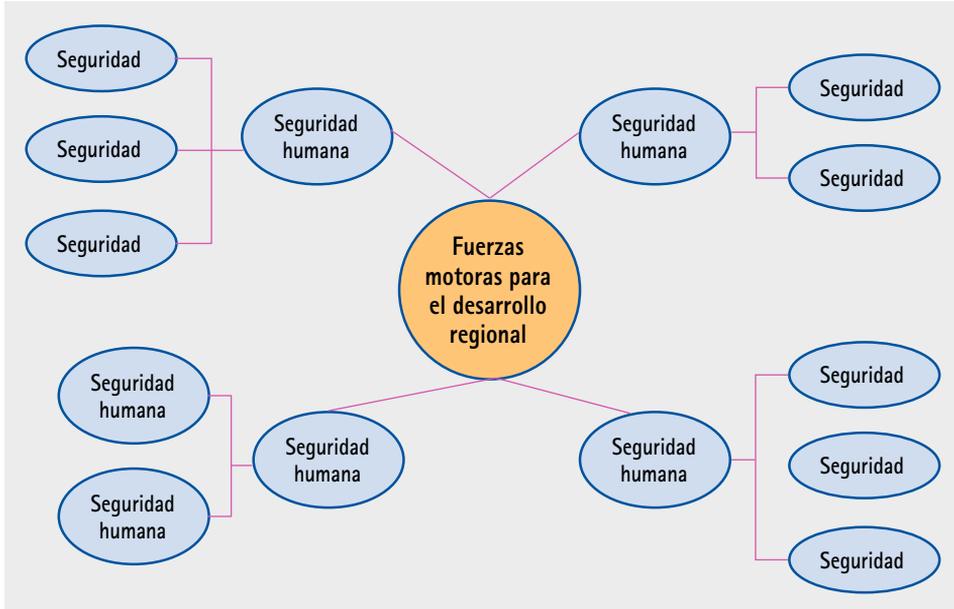
Un gobierno no puede dejar de enfrentar lo urgente. Los eventos inesperados seguirán presentándose.

El principio es pensar lo impensable, porque está sucediendo mucho y en muchos casos se pueden enfrentar los posibles sucesos con anticipación. Con ella podremos anticipar muchas cosas antes que sucedan y estar preparados a otras que van a suceder tal vez no con la exactitud que pasarán, lo cual es imposible, pero sí con la formulación de escenarios para saber qué características pueden tener y cómo podemos enfrentarlos.

La anticipación se adquiere con una observación profunda de las débiles señales. Esos hechos aislados que nos dicen hacia dónde podrán direccionarse. Es necesario agregar a ello el análisis de las tendencias, tanto las históricas como las dominantes y las emergentes, que nos dan indicios acerca de lo que ha permanecido en el tiempo o lo que puede surgir con gran fuerza, cobertura y rapidez.

¹³⁴ Marín Quemada, José María y Sales Javier García Verdugo, *Bienes públicos globales, política económica y globalización*, España, Ed. Ariel, 2008, p. 45.

Identificar las fuerzas motoras del cambio, llamadas también claves que permiten la toma de decisiones más atinada y se enfocan hacia los aspectos fundamentales; por ejemplo, el siguiente esquema de fuerzas motoras para el desarrollo regional con seguridad humana.¹³⁵



Generar una democracia anticipatoria

La gobernanza anticipatoria ayuda a reducir el riesgo e incrementa la capacidad de las personas para responder a eventos antes que se lleguen a presentar o en etapas tempranas de su desarrollo.¹³⁶

La gobernanza anticipatoria ayuda a reducir el impacto del riesgo antes de que emerja, ello en lugar de concebir sistemas más resilientes después de que los riesgos y daños ya se han materializado.

De acuerdo con la gobernanza anticipatoria, la forma anterior de visualizar la actitud que subyace en un acercamiento precautorio a la política (por ejem-

¹³⁵ Baena Paz, Guillermina, *Hacia la construcción de una prospectiva para el desarrollo regional*, México, UNAM, PAPIME, 2011, p. 25 (*Papers de Prospectiva* 3).

¹³⁶ Poli, Roberto, en <http://www.projectanticipation.org>

plo, a través de la normatividad) debe ser sustituida por una forma diferente de mirar, de acuerdo con la cual los tomadores de decisión aceptan que las experiencias pasadas por sí mismas son inadecuadas para generar políticas robustas y que se necesitan herramientas y métodos para visualizar futuros posibles, probables y preferidos.

La gobernanza anticipatoria se requiere para responder ante el incremento de la complejidad y la aceleración del cambio dentro de contextos socio-ecológicos. Para lidiar con la aceleración, las organizaciones deben volverse más sensibles a las débiles señales sobre futuros alternativos y responder a ellos con flexibilidad y velocidad.¹³⁷

En Estudios de Futuros y la Anticipación (DoA), el principal foco de atención está en las anticipaciones explícitas como combinación de capacidades que permiten a los seres humanos considerar y evaluar opciones futuras. En este sentido, la anticipación explícita (individual y colectiva) puede ser considerada como un elemento clave que contribuye a la actividad humana de tomar decisiones.

La anticipación es un medio de imaginar acciones que sólo pueden ser probadas cuando el futuro realmente pasa. Tal simulación provee una manera de pensar sobre las consecuencias de las decisiones, incluyendo errores que podrían volverse irrevocables (Poli *et al.*, *The DoA*, paper, 2013).

El DoA es un campo de conocimiento construido por diferentes formas de conocer la anticipación. Según Poli, posee tres componentes:

- El anticipatorio, diferentes formas de usar el futuro.
- La capacidad, diferentes esquemas de trabajo para mejorar sus ejercicios.
- El perfil que reúne anticipación y capacidad, especificando las limitaciones que deberían respetar. Todavía queda mucho trabajo para construir un marco que encuentre la manera adecuada de operacionalizar las dimensiones mencionadas.

Hablar de democracia anticipatoria es muy distinto a formarla. Aquí algunos puntos importantes para tomar en cuenta:

- Consenso con los diversos grupos de la sociedad hacia la configuración de políticas públicas robustas, no correctoras ni reactivas.

¹³⁷ *Ibidem.*

- La conducción de gobierno, interacción de los poderes, seguimiento cuantitativo y cualitativo de los programas de gobierno. Políticas sociales y no asistencialistas.
- Fiscalización de contribuciones, no terrorismo de impuestos.
- Diseñar un sistema de inteligencia colectiva con estrategias de información completa sobre temas de necesidades básicas y sociales.
- Promover culturas apoyados en los medios de comunicación. De respeto al medio ambiente, de cuidado a nuestros recursos naturales, de valores, de responsabilidad intergeneracional. El reto de los mínimos comunes y los bienes públicos globales.
- La información es prerequisite de la prospectiva. El punto es evitar la neblina informativa en que se mantiene a la colectividad por parte de actores que manipulan la información para controlar el poder.
- Son fundamentales las decisiones de largo plazo y una adecuada administración de las crisis y la incertidumbre.
- Conformar un grupo multidisciplinario de *think tanks*, asesor en la toma de decisiones.

Superar *tragedia de los comunes*, donde utilizar los recursos comunes como un pozo sin fondo no dañaba a la población, en general en zonas vírgenes o poco explotadas, simplemente porque no existía dicha población. Ese mismo comportamiento en metrópolis del tamaño de las nuestras es insostenible, irresponsable e inmoral, hacia los mínimos comunes.

A diferencia de aquella situación, el aquí y el ahora se encuentra ante los “mínimos comunes” (MC). Estos son los espacios del acuerdo; esos espacios que perteneciendo a lo colectivo llegan a concentrarse en consensos de mínimos. Éste sería el punto de partida para la generación de un espacio público participativo.

Evitando la escala monumental, muchos y pequeños acuerdos comunes (mínimos comunes) pueden generar grandes espacios urbanos abiertos a la convivencia y acercar la experiencia urbana a las personas.

El establecimiento de los MC generalmente produce un efecto Multiplicador porque detrás de lo que aparentemente es un esfuerzo sobre un solo aspecto MC, se genera un esfuerzo colectivo, y divergente, que se reproduce como un virus o bacteria en un medio o en un caldo de cultivo.¹³⁸

¹³⁸ Escobar, José, *Mínimos comunes (Operando como multiplicadores)*, Paper, 9 de enero, 2012.

Una sola estrategia no garantiza el logro del objetivo primordial: el mínimo común (MC), porque no todos los individuos están en la capacidad de abordar el asunto de la misma manera, no tienen los recursos en igual cantidad y calidad, sus talentos son diferentes y hasta es muy probable que algunos no sepan cómo apropiarse de esa estrategia.

Pero si cada individuo es libre de seleccionar la propia estrategia que se acomoda a sus recursos, a sus talentos y a su capacidad de entendimiento y accionar, entonces el propósito se refuerza. Y sirve a otros propósitos a los cuales se acomoda cada particular estrategia.¹³⁹

Un solo MC, al que se le aplican multiplicidad de estrategias, sirve en el logro de una multiplicidad de otros propósitos que se irán convirtiendo en una familia de propósitos que sirven a un mismo fin. El poder inmenso de la multiplicación.

Lo interesante es que cada uno de los involucrados hace lo que sabe y lo que puede. Un ejemplo es el cuidado del agua. Alguien puede cuidar que las llaves estén cerradas, otro más reportar una fuga de agua, uno más bañarse con poca agua, alguien realizar un estudio sobre cómo procesar agua de lluvia para tomarla, hay quien conserva el agua de lluvia para regar o para el w.c. El gobierno ha de procurar el mantenimiento y reparar las fugas con rapidez, insistir en el tratamiento de aguas negras y promover la investigación para un mejor servicio y agua más limpia para algunas regiones. Los medios de comunicación colaborar con campañas permanentes sobre cómo conservar el agua, su importancia, su mejor utilización y concientizar acerca del cuidado de la misma.

Lucio Henao refuerza lo expuesto:

Los acuerdos sobre los mínimos son importantes, especialmente cuando se abordan problemáticas complejas y en sociedades u organizaciones en las cuales cualquiera de sus elementos o individuos tiene un alto poder y sus recursos, limitados o no, pueden impedir los esfuerzos de establecer un nuevo direccionamiento y por ende una solución o un futuro mejor. Por lo general, aquellas actitudes, comportamientos, circunstancias, o decisiones que otorgan un elevado poder a todas las personas, son parte del conjunto a considerar como acuerdos sobre los mínimos.¹⁴⁰

Todo gobierno debe contar con una su *unidad multidisciplinaria* de *tanques pensantes*, sea ésta interna o externa en una consultoría.

¹³⁹ *Ibidem*.

¹⁴⁰ Lucio Henao, Mauricio, correspondencia personal, Guillermina Baena, 10 enero, 2012.

Un gobierno que toma decisiones y vive en situaciones de eventos inesperados y de incertidumbre, debe constituir un grupo que pueda pensar y prevenir o al menos saber cómo afrontar los eventos inesperados que se presenten, cada vez más y con mayor frecuencia.

Los *think tanks* o institutos de investigación política se iniciaron por propuesta de un Comité de la OCDE en 1966. En ese Comité participaban varios intelectuales renombrados como Raymond Aaron, Briggs, Dahrendorf, Lazarsfeld, Oppenheimer, Massart and Hofstee, quienes concluyeron que había una brecha entre los gobiernos y el pensamiento de largo plazo y que deberían hacer algo al respecto. Una manera de enfrentar la situación era crear instituciones independientes como interfase entre la política y el mundo académico. El lema que lo inspiraba era *Wise before event: Scientific Council for Government Policy*.¹⁴¹

- El lapso de una administración puede ser corto, pero las repercusiones de sus decisiones pueden ser muy amplias y abarcar incluso la responsabilidad intergeneracional para los que no han nacido.
- El gobierno procura evitar una planeación pobre, errática y contradictoria.
- Se fortalecen las instituciones científicas que forman capital humano en vez de que el tomador de decisiones, las considere como algo incómodo.
- Las ideologías no han de ser extremas, sino necesarias para darle significados y valores a un gobierno.
- La capacidad de llegar a consensos entre los distintos grupos de poder en las redes no sólo alienta la gobernanza, sino que es condición para la gobernabilidad.

La Gobernanza anticipatoria es un Gobierno hacia el futuro donde se encuentran nuevos actores en el debate estratégico y nuevas formas de acción colectiva.¹⁴²

La participación social en la toma de decisiones lleva a ejercicios colectivos de planeación prospectiva estratégica con las prioridades por atender, la visión de futuro, la estrategia y las acciones inmediatas con Planes, programas proyectos en los tres niveles de gobierno.

¹⁴¹ Baena Paz, Guillermina, “Prospectiva gubernamental”, en Unidad de Gestores Municipales, *La planificación y la prospectiva hoy: innovaciones para el fortalecimiento de la capacidad de gobernar y para la toma de decisiones*, Bolivia, Unidad de Gestores Municipales-Fundación Hanns Seidel, 2018, pp. 15-40.

¹⁴² Baena Paz, Guillermina (coordinadora y autora), “Gobernanza anticipatoria: concretar la acción colectiva”, en *Espacios anticipatorios y prospectivos. Escenarios al 2050*, México, DGAPA, UNAM, 2014, pp. 119-136.

“Debido a que la acción siempre se extiende hacia adelante en el tiempo, también debe hacerlo una mente que tenga éxito en la acción”.

Decía Henry Ford que visión sin ejecución es sólo alucinación.

Sucesos notorios para gobernar el futuro

El mundo está entrando al futuro, sabe que podemos llegar demasiado tarde. Los ejemplos que se presentan a continuación pueden darnos muchas enseñanzas o cuando menos algunas ideas.

La Secretaría del Futuro y la Coordinación Intergeneracional

Sería conveniente crear una Secretaria del Futuro para la planeación estratégica prospectiva; esto es, para atender lo importante.

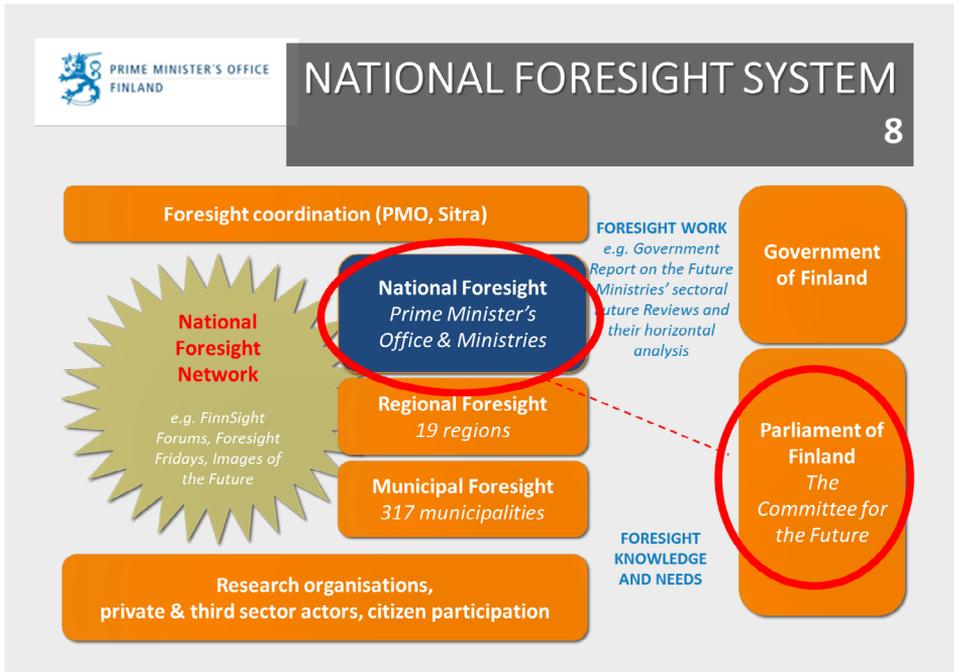
Si las corporaciones contratan personal para imaginar y prepararse para el futuro, ¿por qué no lo hace el gobierno?

¿El Secretario de esta instancia del Futuro ayudaría a los políticos a pensar más detenidamente acerca de cómo podrían desarrollarse las acciones de hoy en 10, 20, 50 años?

Parte de esto es una mezcla de ciencia social, que observa el progreso de la investigación técnica, los datos económicos, las tendencias y hasta la historia, dijo Johnson, basándose en todas estas cosas, preguntando dónde queremos estar en 10 años a partir de ahora? Y a veces, ¿cuál es el futuro que queremos evitar?

El gran ejemplo es el gobierno de Finlandia, que está estructurado para la visión de futuro.¹⁴³

¹⁴³ Heinonen, Sirkka, *Critical Visions with Hybrid Methods in Finnish Futuring CASE of CLA Game*, Videoconferencias 2018, México, UNAM, 31 de agosto, 2018.



Comisionado de las generaciones futuras

Una frase atribuida al Dr. Sherwood Rowland, quien compartió el Nobel con Mario Molina, es hoy igual de latente: “¿de qué sirve haber desarrollado una ciencia lo suficientemente bien para hacer predicciones, si al final todo lo que estamos dispuestos a hacer es quedarnos ahí parados y esperar a que se vuelvan realidad?”

En 2013, la Secretaría General de la ONU recomendó establecer un “Alto Comisionado para las Generaciones Futuras”, con la finalidad de promover el bienestar de las generaciones futuras y monitorear el impacto de las acciones de Gobiernos actuales hacia el futuro. La propuesta no prosperó por carecer de apoyo suficiente de los Estados miembros de la ONU.

En contraste, a nivel doméstico, la creación de órganos de representación de las generaciones futuras se ha concretado ya en algunos países. Estos órganos especializados se distinguen por tener independencia relevante del resto de los órganos de gobierno y de ser menos vulnerables a las presiones para favorecer intereses inmediatos.

Por ejemplo, la Comisión de Israel para las Generaciones Futuras, hoy desaparecida, tenía la facultad de solicitar información a cualquier entidad de Gobierno y de opinar sobre el impacto que cualquier ley pudiera tener para las generaciones futuras. Incluso, podía solicitar la ampliación del plazo para discutir un proyecto de ley, evitando así una promulgación expedita.

En Hungría, el Comisionado Parlamentario para las Generaciones Futuras, ahora integrado a otro órgano, tenía la función de garantizar el derecho fundamental a un medio ambiente saludable. Para proteger los intereses de las generaciones futuras, podía recibir e investigar quejas, suspender actos administrativos, iniciar acciones legales e intervenir en otras de inconstitucionalidad relacionadas con el medio ambiente.

La Comisión para las Generaciones Futuras de Gales es de creación más reciente. Actúa como guardián de las generaciones futuras, asesorando a los órganos públicos sobre el impacto a largo plazo de sus decisiones y revisando que cumplan con ciertos “objetivos de bienestar” derivados del principio de desarrollo sostenible.¹⁴⁴

El gobierno galés del Reino Unido le ha otorgado a Sophie Howe el cargo de Comisionada de las Generaciones Futuras, con poderes legales para representar a personas que aún no han nacido. “El principal obstáculo ha sido el cambio cultural de pensar en el futuro a largo plazo. Quienes toman las decisiones no piensan en el impacto que tendrán sus decisiones. La Administración se ha comprometido y también muchas empresas, que ya cuentan con nosotros”, afirma Howe.¹⁴⁵

Muchas de las crisis actuales (clima, insectos, agua, crecimiento de la población) amenazan con la calamidad no para las personas que se encuentran actualmente en el planeta, sino para sus descendientes. El tropiezo político sobre “nuestros hijos y los hijos de nuestros hijos” nunca se ha sentido tan urgente.

Se trata de integrar los corazones y la mente de quienes ocupan todos los rangos del proceso de formulación de políticas. Para ayudar en esta lucha, su oficina está promoviendo un nuevo enfoque para la formulación de políticas. En lugar de una gestión de arriba hacia abajo, las decisiones gubernamentales deben guiarse por principios como la participación pública, la acción preventiva y la colaboración entre gobiernos.¹⁴⁶

¹⁴⁴ Zavala, Gustavo A., “Los comisionados de las generaciones futuras”, 14 de julio, 2019, en <https://vanguardia.com.mx/articulo/los-comisionados-de-las-generaciones-futuras>

¹⁴⁵ https://elpais.com/politica/2017/10/11/actualidad/1507716374_224862.html

¹⁴⁶ <https://futuregenerations.wales/about-us/future-generations-commissioner/>

Las múltiples visiones de futuro de los Emiratos Árabes

*Mohammad Bin Rashid dice
que el futuro no se construye sobre las posibilidades,
sino sobre la planeación y la visión.*

Su Alteza, Shaikh Mohammad Bin Rashid Al Maktoum, Vicepresidente y Primer Ministro de los Emiratos Árabes Unidos y Gobernador de Dubai, lanzó la estrategia de los Emiratos Árabes Unidos para el futuro.

La estrategia es una hoja de ruta completa que llevará a la nación a la próxima era de desarrollo.

El vicepresidente aseguró que en un mundo en rápida evolución, los departamentos gubernamentales deben abandonar los procesos de pensamiento típicos que ahora son obsoletos o irrelevantes. “Necesitamos una nueva mentalidad que se centre en el futuro”, señaló.

Con nuestro modelo de planificación futura, serviremos como modelo para el mundo. Los ciudadanos de los Emiratos Árabes Unidos son nuestro recurso más importante para construir nuestro futuro. Para fomentar sus habilidades, fortaleceremos las iniciativas de educación y capacitación, dijo Shaikh Mohammad (Dubai, 2016).

Cada departamento gubernamental tendrá un director de Estrategia para el Futuro de los Emiratos Árabes Unidos, que tiene la enmienda de impulsar la planificación futura. Esto convierte a los Emiratos Árabes Unidos en el primer gobierno del mundo en tener una posición de este tipo en todos sus departamentos.

La estrategia se centra en tres temas principales: nuevo modelo operacional para el gobierno, creación de capacidad nacional y establecimiento de prioridades estratégicas para el futuro.

Como parte de la estrategia, se desarrollarán futuros prototipos para sectores como la atención de la salud, la educación, el desarrollo social y el medio ambiente. Estos formarán la base para la formulación de políticas gubernamentales. La estrategia también se enfoca en la construcción de competencias humanas nacionales en todos los sectores clave, el fortalecimiento de las alianzas internacionales y el desarrollo de laboratorios especializados de investigación y desarrollo que evalúen los desafíos y oportunidades futuras.¹⁴⁷

¹⁴⁷ Agenda Glocal, “Estrategia para el futuro en el gobierno de los Emiratos Árabes Unidos”, en *Revista IAPEM*, núm. 95, septiembre-diciembre, 2016, pp. 217-220.

La Fundación Dubai Future (Casa de la Sabiduría) espera una nueva fase en la que desempeñará un papel fundamental en la configuración del futuro de Dubai. Hemos lanzado la Agenda para el Futuro de Dubai como una hoja de ruta para que la Fundación dé forma al futuro de los sectores estratégicos a mediano y largo plazo en cooperación con entidades gubernamentales y del sector privado.

La Federación Mundial de Deportes Futuros como organización para supervisar el futuro sector deportivo y avanzar en la investigación y el desarrollo en el campo de las tecnologías futuras.

Muchas iniciativas exitosas a nivel internacional, incluidos los UAE *Drones for Good*, el UAE AI y el *Robotics Award for Good*, así como la primera oficina impresa en 3D del mundo en Dubai.

También ha fundado el *Global Blockchain Council*, que incluye 42 entidades gubernamentales y empresas privadas para discutir las mejores aplicaciones en tecnologías *Bloc*.

En dos aspectos han puesto especial énfasis:

1. *La capacitación, la formación y la actualización de visiones de futuro.* Cada individuo debería estar capacitado, actualizado o formado en visiones de futuro. No sólo desde la dirección del gobierno, sino una política de Estado y una conciencia de ello son herramientas para la vida, porque trabajan en los cuatro campos de la inteligencia: cognitiva, física, emocional y espiritual.
2. *Plataforma digital del futuro.* A ello ayudará mucho una plataforma digital que extenderá los beneficios de lo anterior al mayor número de ciudadanos posibles.

Los Emiratos Árabes Unidos ha lanzado en línea una plataforma electrónica, inteligente e interactiva, para apoyar sus esfuerzos por difundir una cultura de previsión y conocimiento en la preparación para los desafíos futuros.

La Plataforma de Previsión Futura de los Emiratos Árabes Unidos, proporcionará contenido científico y el conocimiento a todos los interesados.

La plataforma pretende ser un punto de referencia para documentar los esfuerzos de los Emiratos Árabes Unidos hacia la construcción de las capacidades nacionales al proporcionar recursos para perfeccionar habilidades básicas para llevar a cabo tareas de gestión diarias, manteniendo los constantes cambios.

Atraf Shehab, Director Gerente de Departamento en la oficina del Primer Ministro en el Ministerio de Asuntos del Gabinete y Futuro, reveló que la pla-

taforma era parte de los esfuerzos sostenidos para hacer realidad la visión de su Alteza Shaikh Mohammad Bin Rashid Al Maktoum, Vicepresidente y Primer Ministro y Gobernante de Dubai, de lograr que los Emiratos Árabes Unidos sean un líder internacional.¹⁴⁸

La Plataforma de Previsión Futura de los Emiratos Árabes Unidos apoyará la ejecución de la estrategia del país para anticipar oportunidades y desafíos en los campos vitales, así como analizar y ejecutar planes preventivos a largo plazo para alcanzar los objetivos nacionales.

El sitio *web* –uaefutureforesight.ae– incluye secciones que demuestran los esfuerzos internacionales y direcciones en el campo de la prospectiva futura. Proporciona fuentes, investigaciones, informes y referencias científicas locales e internacionales que enriquecen el conocimiento de los interesados en el futuro y mejoran el nivel de conciencia entre las autoridades del gobierno, de tal manera que les permita aplicar sus conocimientos a sus tareas diarias.

La plataforma sugiere estrategias, iniciativas y prácticas pertinentes a diversos sectores. Muestra un calendario de actividades, así como programas de formación y objetivos relacionados con futuras referencias especiales.

La Red de Previsión Futura del gobierno de los Emiratos Árabes Unidos se estableció en *LinkedIn* para crear una red de expertos que pueda apoyar y desarrollar el curso del gobierno para el futuro.

Esta red servirá como una plataforma para el intercambio de ideas y conocimientos entre expertos de los Emiratos Árabes Unidos y mejorará el conocimiento de la importancia de planificar para el futuro. La red trabajará en descubrir oportunidades para el desarrollo del país en el futuro.

La Red para la revisión del futuro de los Emiratos Árabes Unidos incluye a graduados del Programa de Capacitación sobre Previsión del Futuro organizado por la Oficina del Primer Ministro en el Ministerio de Asuntos del Gabinete y el Futuro, en cooperación con la Universidad de Oxford.¹⁴⁹

¹⁴⁸ Agenda Glocal, “Los Emiratos Árabes Unidos lanzan su plataforma sobre previsión de futuro”, en *Revista IAPEM*, núm. 96, enero-abril, 2017, pp. 221-222.

¹⁴⁹ <http://m.gulfnews.com/news/uae/government/uae-launches-future-foresight-platform-1.1974945>. Smart and interactive electronic platform supports efforts to spread a culture of foresight. WAM. Recuperado el 7 de febrero, 2017.

La necesidad de una Historia del futuro: Museos del futuro

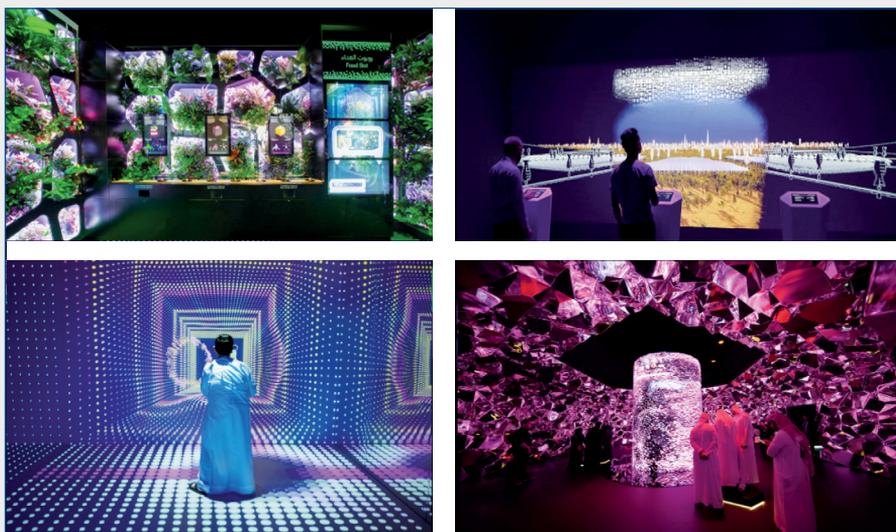
Se trataría de recuperar toda la reflexión y sapiencia de pensadores de todos los tiempos, desde las culturas ancestrales, como los incas, los mayas, los aztecas, hasta personajes como Zoroastro, Daniel; desde la astrología hasta los oráculos, los arúspices y todas las diferentes formas de leer el futuro: la bola de cuarzo, las conchas, las cartas, el café, las runas... Desde las visiones utópicas de los frailes, hasta aquellas de los grandes escritores de ficción. Llegando hasta los pensadores actuales que han penetrado en los campos científicos combinando saberes metodológicos y tecnológicos. Un verdadero universo de conocimientos sobre el futuro, que no podemos perder, son la memoria histórica en la que se fundamenta nuestro futuro: la memoria y la esperanza.

Finlandia creó una Biblioteca del Futuro en diciembre de 2018 denominada Oodi:

Por su parte, el Museo del Futuro de los Emiratos Árabes, lanzado en 2018, será parte de la Fundación Dubai Future, Asociaciones y proyectos globales.



Fuente: Fotos Biblioteca Oodi de Finlandia.



Fuente: Fotos del Museo del Futuro de Dubai.

Desde su creación en agosto de 2015, la Fundación Dubai Future ha firmado varios acuerdos con entidades gubernamentales, empresas y organizaciones académicas e internacionales.

El futuro del gobierno en las redes

José Ramos recomienda atender a las redes que en el futuro pueden ser muy importantes para gobernar:

- Las futuras redes y la democracia anticipatoria proporcionarán el contexto para que los ciudadanos transformen el gobierno.
- Las redes proveen nuevas posibilidades.
- En la innovación social.
- En la política.
- Con la unión de la sociedad civil, negocios y gobierno.¹⁵⁰

¹⁵⁰ Baena Paz, Guillermina, *Lo que vendrá. El futuro del futuro, Presentación*, México, UNAM, octubre, 2018.

Farzad Khandan va más allá hasta concebir en vez de naciones cibernaciones:

- El internet y el concepto de ciberespacio han cambiado mucho las relaciones humanas. Uno de estos cambios importantes es la emergencia de grupos con temas e intereses comunes que generan una clase especial de sociedad en el ciberespacio, la cual denominamos cibersociedad. Sus características crean inquietudes aún no suficientemente estudiadas: cómo está estructurada esa sociedad, cómo se encuentra una persona con otra, cómo interactúan, cómo comparten intereses e ideas, cómo la sociedad aumenta o decrece. El futuro de estas sociedades será la cibernación, donde se cruzarán los temas políticos, económicos, sociales y las relaciones internacionales.¹⁵¹

¹⁵¹ Baena Paz, Guillermina, *Lo que vendrá. El futuro del futuro, Presentación*, México, UNAM, octubre, 2018.

CONCLUSIONES

*Wisdom has three eyes.
Memory for looking at the past,
understanding for looking at present
and concern for looking at the future.*
FINLAND FUTURES ACADEMY

La visión prospectiva es cuestión de método y la holística se vuelve una metodología general cuyo objetivo no es escribir un artículo científico, sino llegar a una historia de éxito colectivo.

El pensamiento prospectivo nos lleva a la deconstrucción y reconstrucción de conceptos.

Los datos duros sin planteamientos cualitativos se vuelven estáticos. Cómo integrar todas las variables para que sirvan a la gente de manera inmediata. Habrá que prever al futuro y partir desde ahí para saber qué debemos destacar, cómo lo vamos a construir.

Tenemos todas las posibilidades de llegar a ser mejores seres humanos. Pero lo que no podemos aceptar, es presenciar la simple muerte de nuestros sueños...

La seguridad implica cohesión social, cómo integrar a las sociedades para atender los problemas. El propósito sería encontrar una metodología sin fragmentar, sin dividir. Qué información entonces se debe priorizar, ¿hasta dónde una metodología debe ser objetiva?

Edgar Ortégón comenta que en el marco de los planes de desarrollo, la perspectiva dejó de ser estratégica. Es retórica. Se confundieron los roles y la mirada de largo plazo no constituye un “esfuerzo colectivo articulado”. Piezas sueltas sin voluntad política no construyen futuro.

Esperanza es lo que necesitamos para salir de este estado de inseguridad que nos agobia y que necesitamos para encontrar el equilibrio emocional y espiritual que libere el daño físico que nos hace sentirnos víctimas de todo.

Una metodología de la esperanza basada en un concepto humanocéntrico, donde el ser humano sea la parte vital de su propia vida. Pero la esperanza no como espera, sino como acción.

Porqué primero el ser humano. Porque tenemos que empezar por cada uno de nosotros. En la medida que lo hagamos, podremos trascender esa ayuda a los demás. Dirigir nuestra propia vida cambiando la actitud individual hacia una forma de vida distinta. Al construir mi vida, cambiamos la vida mía y colaboro a cambiar la de los demás, así vamos formando las redes informales que cambien la vida social.¹⁵²

El miedo está en el presente, pero la libertad se empieza a conquistar también desde el presente. Hay que anticiparnos. La idea de anticipación para Benjamin es la promesa de que algo distinto está por venir.

De-construir el concepto estatocéntrico de seguridad, sustituirlo por el concepto humanocéntrico para retomar desde las personas mismas y los seres vivos respuestas para que encuentren nuevas formas de protegerse y de vivir; es reconstruir nuestras esperanzas y construir un futuro deseable.

Hace más de 40 años el Grupo Bariloche inició la reflexión prospectiva en nuestro continente:

El estudio *Límites al Crecimiento* (1972) sostenía que los límites al crecimiento eran físicos y que la salida a un futuro catastrófico era a través de la reducción del crecimiento de la población y la restricción al crecimiento de la economía mundial. Nuestra posición fue radicalmente diferente: argumentamos que los mayores problemas que enfrenta la sociedad (global) no son físicos sino sociopolíticos.

El modelo Bariloche demuestra que el destino humano no depende, en última instancia, de barreras físicas insuperables, sino de factores sociales y políticos que a los hombres compete modificar. Nada fácil es la solución, porque cambiar la organización y los valores de la sociedad, como lo prueba la historia, es mucho más difícil que vencer las limitaciones físicas. Intentarlo, sin embargo, es el único camino abierto hacia una humanidad mejor.

¹⁵² Baena Paz, Guillermina (coordinadora y autora), “Metodología de la esperanza”, en *Seguridad humana e infraestructura emocional*, México, UNAM/DGAPA, 2006, pp. 255-272. Disponible en línea: <http://investigacion.politicas.unam.mx/semprospectiva>.

La perspectiva del futuro es el ahora, no es el entonces... Es acerca de la nación, es cómo la definimos ahora, cómo nos vemos a nosotros mismos, cómo entendemos el futuro. O nos regresamos al pasado, o avanzamos para crear una nueva historia.

En situaciones cada vez más difíciles para nuestro país donde la crisis, las contradicciones, los cambios, la complejidad, los conflictos y la corrupción nos marcan y llenan de desesperanza e impotencia, ¿Cómo resolver los problemas de gobernabilidad y gobernanza? La anticipación y la planeación prospectiva estratégica como formas de planear para administrar la vida pública son una respuesta necesaria.

Parafraseando una idea de Francisco Mojica:

El futuro, por lo tanto, debe construirse con empeño y con optimismo, como lo expresaba metafóricamente Abraham Lincoln: “no pensemos tanto en quiénes fueron nuestros abuelos, sino más bien en quiénes serán nuestros nietos”. De ahí que esté presente nuestra responsabilidad intergeneracional.¹⁵³

¿A qué estamos dispuestos? A romper paradigmas, cambiar la forma de pensar, la actitud, la manera de preguntar, de investigar, de mirar, de salirnos de la caja...

Reorganizar toda la forma de gobernar y administrar la vida pública alrededor de lo nuevo, lo actual, lo que nos mueve a diario, lo que nos reta.

Un paso adelante no tiene por qué ser un paso al precipicio, al vacío; sino un paso a un devenir mejor.

Si lo pensamos, lo siguiente es convertir ese futuro que imaginas con visiones diferentes en un *constructo social* compartido, que lo vuelva real.

Aunque nuestros sueños no se hayan realizado... no quiere decir que sean irrealizables.

La felicidad como política pública es la meta de un gobierno y su Administración Pública, donde se busca la realización plena del ciudadano. La felicidad es el grial como camino, no como meta.

La felicidad no tiene referente científico. Y el futuro tampoco...

¹⁵³ Mojica, Francisco José, *La construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*, Colombia, Convenio Andrés Bello y Universidad del Externado, 2005.

FUENTES

- Achótegui, Joseba, “Estrés límite y salud mental: el síndrome del inmigrante con estrés crónico y múltiple (síndrome de Ulises)”, en *Revista Norte de Salud Mental de la Sociedad Española de Neuropsiquiatría*, volumen v, núm. 21, 2005, pp. 39-53.
- Agenda Glocal, “Estrategia para el futuro en el gobierno de los Emiratos Árabes Unidos”, en *Revista IAPEM*, núm. 95, septiembre-diciembre, 2016, pp. 217-220.
- Agenda Glocal, “Los Emiratos Árabes Unidos lanzan su plataforma sobre previsión de futuro”, en *Revista IAPEM*, núm. 96, enero-abril, 2017, pp. 221-222.
- Álvarez Martínez, Jorge; Roxana Pastor Faquelle, Angelina Romero Herrera y Rodrigo Arumir García, “El caso de la discoteca *New’s Divine*. Acciones hasta el momento”, en Guillermina Baena Paz (coordinadora y autora), *Seguridad humana e infraestructura emocional*, México, UNAM/DGAPA, 2006, pp. 187-210. Disponible en línea: <http://investigacion.politicas.unam.mx/semprospectiva>.
- Anaya Huertas, Alejandro, *México, ni dictadura perfecta ni Estado fallido*, México, IAPEM, 2014.
- Ander-Egg, Ezequiel, *Educación y prospectiva*, Argentina, Magisterio del Río de la Plata, 1998.
- Arroyo Barrantes, Susana; Martha Rodríguez y Ricardo Pérez, *Gestión de la información y comunicación en emergencias y desastres. Guía para equipos de respuesta*, Panamá, OPS-OMS, 2009.
- Astigarraga, Eneko, “Prospectiva estratégica: origen, conceptos clave e introducción a su práctica”, en *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública* (71), diciembre, 2016, pp. 13-29.

- Baena Paz, Guillermina, “Raíces de la credibilidad”, en Héctor Zamitiz (coordinador), *Credibilidad, instituciones y vida pública*, México, UNAM, 1998, pp. 9-28. ISBN: 968-36-7229-9.
- Baena Paz, Guillermina, “Ganar a como dé lugar es la consigna. Elecciones a gobernador en el Estado de México”, en Silvia Molina (coordinadora), *Identidad y tolerancia*, tomo II, México, UNAM, 2000, pp. 139-168.
- Baena Paz, Guillermina, “Ingeniería política de los estrategas priistas en la precampaña del Estado de México (1999)”, en Silvia Molina (coordinadora), *Identidad y tolerancia*, tomo I, México, UNAM, 2000, pp. 181-216
- Baena Paz, Guillermina, “PAN, poder e iglesia como actores políticos”, en Francisco Reveles (coordinador), *Partido Acción Nacional. Los principios de la institucionalización*, México, Gernika, 2002, pp. 321-402. ISBN: 970-637-123-0.
- Baena Paz, Guillermina, “La participación de las bases en el PRI (un estudio en el Estado de México y un estudio nacional)”, en Francisco Reveles (coordinador), *Partido Revolucionario Institucional crisis y refundación*, México, Gernika, 2003, pp. 221-288. ISBN: 970-637-137-0.
- Baena Paz, Guillermina, “Abstencionismo, nuevo actor político y otras tareas pendientes de las elecciones del 2003”, en Fernando Pérez Correa (coordinador), *Recuento de las elecciones del año 2003*, México, Gernika, UNAM, 2004, pp. 37-44. ISBN: 970-637-146-X.
- Baena Paz, Guillermina, “Entre tribus y jefes. El futuro del PRD en el 2006”, en Francisco Reveles (coordinador), *Partido de la Revolución Democrática. Los problemas de la institucionalización*, México, Gernika, 2004, pp. 207-223. ISBN: 970-637-147-8.
- Baena Paz, Guillermina, “Comunicación emocional infantil una historia en la que estamos involucrados todos”, en Silvia Molina (coordinadora), *Sobre la infancia. Acercamientos y Reflexiones*, México, UNAM, 2006, pp. 93-118. ISBN: 970-32-3571-9.
- Baena Paz, Guillermina (coordinadora y autora), “Cuídate. Una propuesta de infraestructura emocional para proteger nuestra seguridad humana”, en *Seguridad humana e infraestructura emocional*, México, UNAM/DGAPA, 2006, pp. 289-310. Disponible en línea: <http://investigacion.politicas.unam.mx/semprospectiva>
- Baena Paz, Guillermina (coordinadora y autora), “Introducción”, junto con Eduardo Balbi en *Seguridad humana e infraestructura emocional*, México, UNAM/DGAPA, 2006, pp. 23-30. Disponible en línea: <http://investigacion.politicas.unam.mx/semprospectiva>

- Baena Paz, Guillermina (coordinadora y autora), “Metodología de la esperanza”, en *Seguridad humana e infraestructura emocional*, México, UNAM/DGAPA, 2006, pp. 255-272. Disponible en línea: <http://investigacion.politicas.unam.mx/semprospectiva>.
- Baena Paz, Guillermina, *Aplicaciones de la perspectiva a la política*, Colombia, Convenio Andrés Bello, 2007.
- Baena Paz, Guillermina (coordinadora y autora), CD LIBRO, “Canta y no llores, recuento de la ira ciudadana”, en *Seguridad humana y capital emocional*, México, UNAM/DGAPA, 2007, pp. 163-188. Disponible en línea: <http://investigacion.politicas.unam.mx/semprospectiva>
- Baena Paz, Guillermina (coordinadora y autora), “Presentación. Nuestras razones”, en *Seguridad humana y capital emocional*, México, UNAM/DGAPA, 2007, pp. 15-22. Disponible en línea: <http://investigacion.politicas.unam.mx/semprospectiva>
- Baena Paz, Guillermina, *Working Papers 5: “Técnicas de perspectiva social”*, México, UNAM/DGAPA, 2007.
- Baena Paz, Guillermina (coord. y coautora), CD LIBRO, *Seguridad humana, posibles soluciones a un conflicto*, Libro electrónico, internacional, colectivo, México, UNAM/DGAPA, 2008. Disponible en www.metadatos.org.mx/seguridadhumana
- Baena Paz, Guillermina, “La comunicación política en el foxismo”, en Héctor Zamitiz (coordinador), *Transición política, alternancia y proceso de gobierno en México 2001-2006*, México, UNAM, Gernika, 2008, pp. 199-228.
- Baena Paz, Guillermina, *Prospectiva social. Métodos y técnicas para su aplicación inmediata*, Colombia, Convenio Andrés Bello, 2008.
- Baena Paz, Guillermina, “Actores y medios en la campaña electoral de 2006. Lo visible y lo no visible”, en Héctor Zamitiz (coordinador), *México 2006: la contienda ideológico-programática y los límites del poder institucional*, México, UNAM/DGAPA, 2009, pp. 205-238.
- Baena Paz, Guillermina, “Apropiación de la seguridad humana”, en Javier Medina et al. (eds.), *Visión Cali 2036, Un diálogo ciudadano*, Cali, Colombia, 2009, pp. 29-33. ISBN: 978-958-670-799-2.
- Baena Paz, Guillermina, “El innombrable Carlos Salinas De Gortari”, en *Revista Casa del Tiempo*, época 4, núm. 1415, volumen 2, México, UAM, enero, 2009, pp. 27-30. ISSN: 01854275.
- Baena Paz, Guillermina, “Inteligencia prospectiva para la seguridad humana. Reflexiones ante el mundo actual”, en Edmundo Hernández Vela, *Paz, seguridad y desarrollo*, México, UNAM, octubre, 2009, pp. 69-88.

- Baena Paz, Guillermina (coordinadora y autora), “Metodología de la esperanza”, en *Seguridad humana posibles soluciones para un conflicto*, México, UNAM/DGAPA, 2009, pp. 255-272. Disponible en línea: <http://investigacion.politicas.unam.mx/semprospectiva>
- Baena Paz, Guillermina, “Miedo, seguridad humana y participación política”, en Martha Singer, *Participación política desde la diversidad*, México, Plaza y Valdés, 2009, pp. 403-424. ISBN: 9786074020397.
- Baena Paz, Guillermina, *Papers de Prospectiva 1: “Cómo realizar un análisis prospectivo de la situación del país”*, UNAM, PAPIME, 2009.
- Baena Paz, Guillermina (coordinadora y autora), *Seguridad humana posibles soluciones para un conflicto. “Presentación. El profundo valor de la seguridad humana”*, CD, México, UNAM/DGAPA, 2009, pp. 9-18. Disponible en línea: <http://investigacion.politicas.unam.mx/semprospectiva>
- Baena Paz, Guillermina, “Sobre futuros incompletos y esperanzas continuas... Líneas para la historia de la Prospectiva en México”, en Dalci María dos Santos y Lélío Fellows Filho (organizadores), *Prospectiva Na America Latina. Evolução e Desafios*, Canal 6 Editora, RIAP-CYTED, Sao Paulo, Brasil, 2009, pp. 209-234. ISBN: 978-85-7917-003-4.
- Baena Paz, Guillermina, *Working Papers 12: “Construcción de escenarios y toma de decisiones”*, UNAM, PAPIME, 2009.
- Baena Paz, Guillermina, CD LIBRO, *Inteligencia prospectiva*, México, UNAM/DGAPA, METADATA, 2010, 150 p.
- Baena Paz, Guillermina, “Formación de comunicadores para la salud ante emergencias y desastres”, en *Signo Vital: Comunicación Estratégica para la Promoción de la Salud*, México, Porrúa, 2010.
- Baena Paz, Guillermina, “Desarrollo del pensamiento anticipatorio”, en Guillermina Baena Paz (coordinadora), *Cuadernos de Pensamiento Prospectivo Iberoamericano 3*, México, 2011.
- Baena Paz, Guillermina, *Hacia la construcción de una prospectiva para el desarrollo regional*, México, UNAM, PAPIME, 2011 (*Papers de Prospectiva 3*).
- Baena Paz, Guillermina, “La Prospectiva y la Universidad Nacional Autónoma de México”, en UNAM, *Tiempo Universitario. 100 años de la Universidad Nacional*, México, UNAM, 2011, pp. 357-361. ISBN: 978-607-02-2295-5.
- Baena Paz, Guillermina, “Non Killing our Emotional Infrastructure”, en Jim Dator y Joám Evans Editores, *Nonkilling Futures Visions*, Hawaii, Center for Global non Killing, 2012, pp. 199-208. ISBN: 13978-0-9839862-2-5.

- Baena Paz, Guillermina, *Prospectiva política: guía para su comprensión y práctica*, Alemania, Editorial Académica Española, 2011. ISBN: 978-3-8454-9438-8.
- Baena Paz, Guillermina, “El futuro de la Administración Pública: claroscuros y retos”, en *Revista IAPEM*, núm. 82, México, IAPEM, mayo-agosto, pp. 69-90. ISSN: 16652088.
- Baena Paz, Guillermina, *Papers de Prospektiva 6: “Lenguaje básico de la prospektiva”*, México, UNAM, PAPIME, 2012.
- Baena Paz, Guillermina, “Planeación Prospektiva Estratégica Municipal”, en *Revista IAPEM*, núm. 83, IAPEM, septiembre-diciembre, 2012, pp. 159-174. ISSN: 16652088.
- Baena Paz, Guillermina, “Repensar el gobierno. Repensar la Administración Pública”, en *Revista IAPEM*, núm. 83, IAPEM, septiembre-diciembre, 2012.
- Baena Paz, Guillermina, “Seguridad integral”, en UNAD-Uniempresarial, *Retos y desafíos de Colombia frente al futuro de América Latina*, Colombia, 2012, pp. 315-338.
- Baena Paz, Guillermina, *Solastalgia: la transmigración forzada*, PPT, 16 de octubre, 2012.
- Baena Paz, Guillermina, “Administración Pública de ciudades y municipios. Presente y futuros”, en *Revista IAPEM*, núm. 84, IAPEM, enero-abril, 2013. ISSN: 16652088.
- Baena Paz, Guillermina, Capítulo 3, “Calidad y formación prospektiva: las cuatro Q”, en Leonel Leal Cardoso *et al.* (compiladores), *Construyendo la calidad en los ejercicios de prospektiva y vigilancia tecnológica*, Colombia, Universidad del Valle, 2013, pp. 83-95. ISBN: 978-958-765-118-8.
- Baena Paz, Guillermina (coordinadora y autora), “El futuro de la humanidad: una moneda al aire, convergencias tecnológicas y sus impactos sociales”, en *El Futuro del Futuro, Convergencias Tecnológicas*, CD, 29 de noviembre, 2013. Disponible en línea: <http://investigacion.politicas.unam.mx/semprospektiva>
- Baena Paz, Guillermina, “El político como comunicador”, en *Revista Mexicana de Comunicación*, núm. 135, México, septiembre, 2013, pp. 52-53. ISSN: 01878190.
- Baena Paz, Guillermina, “La seguridad humana y la incorporación de los animales en la gestión del riesgo en México”, PPT, World Society of Protection of Animals, *Reunión de expertos retos y oportunidades para el manejo de animales en desastres en México*, CENAPRED, 14 de noviembre, 2013.
- Baena Paz, Guillermina, “Análisis de Prospektiva”, en Javier Sánchez Galicia (coordinador), *30 Claves para entender el poder. Léxico para la nueva*

- comunicación política*, vol. II, capítulo sobre Prospectiva Política, México, Piso 15 Editores, 2013, pp. 235-242. ISBN: 968-7825-46-4.
- Baena Paz, Guillermina, “Prospective Education for Human Security in Latin America a New Educational Model”, PPT, *21st World Futures Studies Federation World Conference*, Bucharest, Romania, June 26th, 2013.
- Baena Paz, Guillermina, “Retos y perspectivas de los municipios en México”, en *Revista IAPEM*, núm. 84, IAPEM, enero-abril, 2013, pp. 181-185. ISSN: 16652088.
- Baena Paz, Guillermina, *Working Papers 15: “Prospectiva emocional... y la felicidad como política pública”*, México, UNAM/DGAPA, 2013.
- Baena Paz, Guillermina, “El FODA en la planeación prospectiva estratégica municipal”, en *Revista IAPEM*, núm 88, agosto, 2014, pp. 161-178. ISSN: 16652088.
- Baena Paz, Guillermina, “El futuro de la Administración Pública ante una sociedad cambiante”, en *Revista IAPEM*, núm. 89, IAPEM, diciembre, 2014, pp. 187-202. ISSN: 16652088.
- Baena Paz, Guillermina (coordinadora), *Espacios anticipatorios y prospectivos. Escenarios al 2050*, México, UNAM/DGAPA, 2014. ISBN: 978-607-02-5837-4.
- Baena Paz, Guillermina (coordinadora y autora), “Gobernanza anticipatoria: concretar la acción colectiva”, en *Espacios anticipatorios y prospectivos. Escenarios al 2050*, México, UNAM/DGAPA, 2014, pp. 119-136. ISBN: 978-607-02-5837-4.
- Baena Paz, Guillermina, “La urgencia de entender y aplicar la seguridad humana”, en Enrique Uribe Arzate y Alejandra Flores Martínez (coordinadores), *Seguridad pública y justicia penal. Un enfoque desde la seguridad humana*, México, UAEM-NOVUM-CONACYT, 2014, pp. 23-44. ISBN: 978-607-7986-95-9.
- Baena Paz, Guillermina, “Planeación para la gobernanza anticipatoria”, en *Revista IAPEM*, núm. 87, IAPEM, abril, 2014. ISSN: 16652088.
- Baena Paz, Guillermina, “Marco conceptual de las perversiones en la Administración Pública”, en *Revista IAPEM*, núm. 89, IAPEM, diciembre, 2014, pp. 145-166. ISSN: 16652088.
- Baena Paz, Guillermina, “Prospectiva gubernamental”, en *Fiscalización, transparencia y rendición de cuentas*, Comisión de Vigilancia de la Auditoría Superior de la Federación, Unidad de Evaluación y Control de la Comisión de Vigilancia, México, Cámara de Diputados, 2014, pp. 83-118.
- Baena Paz, Guillermina, *Aplicaciones de la prospectiva a la seguridad*, Curso Superior de Análisis de Información, Taller de Análisis Prospectivo, julio, 2015.
- Baena Paz, Guillermina (coordinadora y coautora), CD LIBRO, *Planeación prospectiva estratégica. Teoría, metodologías y buenas prácticas en América Latina*, México, UNAM, 2015.

- Baena Paz, Guillermina, “El antiazar: la planeación prospectiva estratégica”, en *Planeación prospectiva estratégica. Teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina*, México, UNAM, 2015, pp. 29-52.
- Baena Paz, Guillermina, “Conceptualizar la seguridad humana”, en Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, CDHDF, *Seguridad humana. Una apuesta imprescindible*, CD, México, CNDHDF, 2015, pp. 83-112. ISBN: 978-607-7625-89-6.
- Baena Paz, Guillermina (coordinadora y autora), “El antiazar. La planeación prospectiva estratégica”, en *Planeación prospectiva estratégica. Teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina*, versión digital, México, UNAM/DGAPA, METADATA, 2015, pp. 29-52. ISBN: 9786070267154.
- Baena Paz, Guillermina, “Modeladores matemáticos y narradores en la construcción de escenarios”, en Francisco Javier Jiménez Ruiz (coordinador), *Teoría de juegos y análisis político estratégico*, México, UNAM, 2015, pp. 73-92. ISBN: 978-607-02-6692-8.
- Baena Paz, Guillermina (coordinadora y autora), *Planeación prospectiva estratégica. Teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina*, versión digital, México, UNAM/DGAPA, METADATA, 2015. ISBN: 9786070267154.
- Baena Paz, Guillermina, “Prospectiva Gubernamental”, en *Revista IAPEM*, núm. 90, enero, 2015, pp. 135-150. ISSN: 16652088.
- Baena Paz, Guillermina, “Propuestas para una administración pública que combata la corrupción”, en *Revista IAPEM*, núm. 92, septiembre, 2015, pp. 115-124. ISSN: 16652088.
- Baena Paz, Guillermina, “Gobernanza y seguridad en México”, en Leonel Corona Treviño (coord.), *Seguridad productiva en México*, México, Editorial Miguel Ángel Porrúa, UNAM, 2016, pp. 195-220. ISBN: 978-607-524-023-7.
- Baena Paz, Guillermina, *La narrativa del futuro. Prospectiva política y social*, México, UNAM/DGAPA, 2016. ISBN: 978-607-02-8116-7.
- Baena Paz, Guillermina, *La necesaria anticipación, ¿qué podría pasar? El tenedor en el camino...* PPT, DIF Gobierno CDMX, febrero, 2016.
- Baena Paz, Guillermina (coordinadora y autora), “La prospectiva en la academia”, en *Charlas Prospectivas, con sus autores y actores. Contribución a la historia de la Prospectiva en México*, México, UNAM/DGAPA, 2016. ISBN: 978-607-02-8126-6.
- Baena Paz, Guillermina, *Papers de Prospectiva 8: “Escenarios: los recuerdos del porvenir”*, UNAM, PAPIME, 2016.

- Baena Paz, Guillermina, “Pensamiento anticipatorio: el futuro se construye primero en la mente”, en Tomás Miklos y Margarita Arroyo (coordinadores), *El futuro a debate. Respuestas prospectivas y estratégicas ante la incertidumbre global*, México, Ed. Limusa, 2016, pp. 207-228. ISBN: 978-607-05-0777-9.
- Baena Paz, Guillermina, *Prospectiva sus métodos y técnicas*, México, IAPEM, 2016. ISBN: 978-607-02-8087-7.
- Baena Paz, Guillermina, *Prospectiva: sus métodos y técnicas*, México, IAPEM, 2016.
- Baena Paz, Guillermina, *The Fork on the Road. Critical and Transforming Scenarios*, Boston, USA, PPT, World Future Society Congress, 2016.
- Baena Paz, Guillermina, *Buscando futuros en la educación*, PPT, Tercer Congreso Nacional de Prospectiva-Prospecta Argentina 2017; Quinto Congreso Latinoamericano de Prospectiva y Estudios de Futuro-Prospecta América Latina, 2017; Primera Reunión Anual del Proyecto CYTED, “Confederación de Redes Latinoamericanas y Caribeñas de Prospectiva”; y Primer Simposio Iberoamericano de la Federación Mundial de Estudios de Futuros (WFSF), Mendoza, Argentina, octubre, 2017.
- Baena Paz, Guillermina, “Trump, y cómo el *Deep State* gestiona el futuro del mundo”, en Guillermina Baena Paz (coord.), *Escenarios futuros para América Latina y el Caribe. Debates, ensayos, análisis, propuestas, reflexiones*, México, UNAM, PAPIME, 2017, pp. 159-184.
- Baena Paz, Guillermina, *La gestión de riesgos mediante herramientas para la vida, Reflexiones en torno a la reducción de riesgos con enfoque de derechos de niñas, niños y adolescentes*, 11 de diciembre, 2017.
- Baena Paz, Guillermina, *Proyecto Curso para la formación de comunicadores de crisis, emergencias y desastres*, México, CENAPRED, 2017.
- Baena Paz, Guillermina, “Análisis de tendencias de la seguridad, los derechos humanos y la administración pública municipal. Escenario para un proyecto de gobierno”, en *Revista IAPEM*, núm. 96, enero-abril, 2017, pp. 195-219.
- Baena Paz, Guillermina, “Presentación”, “La Administración Pública en tiempos posnormales”, en *Revista IAPEM*, núm. 97, mayo-agosto, 2017.
- Baena Paz, Guillermina, “El estado profundo en los tiempos posnormales”, en *Revista IAPEM*, núm. 97, mayo-agosto, 2017, pp. 35-46.
- Baena Paz, Guillermina, “Las lecciones prospectivas del sismo del 19 de septiembre de 2017”, en *Revista IAPEM*, núm. 98, septiembre-diciembre, 2017, pp. 193-200.
- Baena Paz, Guillermina, *Lo que vendrá. El futuro del futuro, Presentación*, México, UNAM, octubre, 2018.

- Baena Paz, Guillermina, “Los intrincados recovecos de la posverdad”, en *Revista IAPEM*, núm. 99, enero-abril, 2018, pp. 37-49.
- Baena Paz, Guillermina, *Prospectiva: anticipación en crisis, emergencias y desastres*, PPT, Curso Didáctica de la Prospectiva, octubre, 2018.
- Baena Paz, Guillermina, “Prospectiva gubernamental”, en Unidad de Gestores Municipales, *La planificación y la prospectiva hoy: innovaciones para el fortalecimiento de la capacidad de gobernar y para la toma de decisiones*, Bolivia, Unidad de Gestores Municipales-Fundación Hanns Seidel, 2018, pp. 15-40.
- Baena Paz, Guillermina y Alethia Montero Baena, *Herramientas para la vida*, PPT, UNAM/Facultad de Administración y Contaduría, enero, 2016.
- Barber, Marcus, “Wildcards-Signals from a Future Near You”, en *Journal of Futures Studies*, August, 2006, pp. 75-94.
- Barrera Morales, Marcos Fidel, *Planificación prospectiva y holística*, Colombia, Cooperativa Editorial Magisterio, 2002.
- Bitar, Sergio, “América Latina debe pensar en el futuro”, en Guillermina Baena Paz (coord.), *Planeación prospectiva estratégica. Teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina*, México, UNAM, Proyecto PAPIME, 2015, pp. 53-68.
- Bitar, Sergio, “Why and How Latin America Should Think About the Future”, en *Dialogue Report*, 27 de noviembre, 2013.
- Brett, Rodry y Freddy Cante (eds.), *Libertades individuales y acción colectiva*, Bogotá, Editorial Universidad del Rosario, 2010.
- Brown, Juanita, *World Café*, en <https://www.user-participation.eu/planning-the-process/step-5-participatory-methods/planning-the-future-visions-strategies-projects/world-cafe> www
- Bussey, Marcus; R. W. Carter, J. Carter, R. B. Mangoyana, J. Matthews y D. Nash, *Societal Responses to Significant Change. An Historical Analysis of Adaptive Capacity*, The University of Queensland Australia, en <http://www.future-sevocate.com/images/stories/Articles/Historical%20Report%20SEQ%20CARI%20090710%20v3.pdf>, [consulta: 1 de octubre, 2012].
- CDC y HHS, *Lista de preparación estatal y local para una pandemia de gripe*, Center of Postnormal Policy and Futures Studies, Chicago, 2014.
- Centro de Estudios Estratégicos para el Desarrollo de la Universidad de Guadalajara, *Jalisco a futuro. Construyendo el porvenir, 1999-2025*, México, UDG, 1999.
- Cervera Medel, Manuel, *FODA con enfoque prospectivo (Working Papers 9)*, México, UNAM, 2008.
- Comey, James, *A Higher Loyalty. Truth, Lies and Leadership*, USA, McMillan, Flatiron Books, 2018.

- Comité Local de Emergencias Municipio de Dosquebradas, *Protocolo de Intervención para el Manejo de Emergencias y Desastres*.
- Cooper Ramo, Joshua, *The Age of the Unthinkable. Why the New World Disorder Constantly Surprises us and what We can do about it*, New York, Boston, Little Brown and Company, 2009.
- Escobar, José, *Mínimos comunes (Operando como multiplicadores)*, Paper, 9 de enero, 2012.
- “Experto cifra en 38 mil asesinatos en 2019”, en *El Universal*, 5 de noviembre, 2019.
- Fernández-Lansac, Violeta y María Crespo L., “Resiliencia, personalidad resistente y crecimiento en cuidadores de personas con demencia en el entorno familiar. Una revisión”, *Clínica y Salud*, vol. 22, núm. 1, Madrid, marzo, 2011.
- Flores, Maricela, “Diez dictadores que atemorizaron Latinoamérica”, <https://del10.com.mx/top-10/2017/01/16/10-dictadores-que-atemorizaron-latinoamerica>, [consulta: 16 de enero, 2017].
- Fukuyama, Francis, *Our Posthuman Future. Consequence of the Biotechnology Revolution*, New York, Picador, 2002.
- Fuller, Ted y Maya Van Leemput, *Developing Anticipatory Effect through Anticipatory Affect*, Presentation at the 1st International Conference on Anticipation, Università Degli Studi di Trento, Italy, November, 2015.
- Gándara, Guillermo y Francisco Osorio Vera, *Métodos prospectivos. Manual para el estudio y la comprensión del futuro*, México, Paidós, 2014.
- García Garrido, José Luis y Pedro Fontán Jubero, *Pedagogía prospectiva*, México, Ed. Progreso, 1990.
- Gettleman, Jeffrey, “The Most Dangerous Place in the World”, *Foreign Policy*, March/April, 2009.
- Gidley, Jennifer, *The Future a Very Short Introduction*, United Kingdom, Oxford University Press, 2017.
- Gilbert, Daniel, *Stumbling on Happiness*, USA, Vintage Books, 2007.
- Gilbert, Daniel, *Tropezar con la felicidad*, Barcelona, Ed. Ariel, 2017, p. 25.
- Godet, Michel, *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*, Colombia, Alfa Omega, 1993; y Godet, Michel, *Creating Futures. Scenario Planning as a Strategic Management Tool*, Londres, Económica, 2001.
- Gómez Durán, Thelma, “Violencia en México tiene dimensión catastrófica”, en *El Universal*, A8,14 de abril, 2012.
- Gómez Morales, Jorge Alberto y Delia Guadalupe Hidalgo Toledo, “Formación de comunicadores para la salud ante emergencias y desastres”, en *Signo Vital: Comunicación Estratégica para la Promoción de la Salud*, México, Porrúa, 2011.

- Gordon, Theodore; Yahir Sharan y Elizabeth Florescu, *Lone Wolf Terrorism Prospects And Potential Strategies To Address The Threat*, USA, Millenium Project, 2015.
- Grumbach, Raúl José Dos Santos, *Cenários Prospectivos. Como Construir um Futuro Melhor*, Brasil, Editora FGV, 2008.
- Harari, Yuval Noah, *Homo Deus. Breve historia del mañana*, Barcelona, Penguin Random House, 2006.
- Heinonen, Sirkka, *Critical Visions with Hybrid Methods in Finnish Futuring CASE of CLA Game*, Videoconferencias 2018, México, UNAM, 31 de agosto, 2018.
- Henao, Lucio Mauricio, correspondencia personal con Guillermina Baena Paz, 10 enero, 2012.
- Hendry, Krista, *From Failed to Fragile: Renaming the Index*, Fund for Peace, en <http://library.fundforpeace.org/fsi14-namechange>, [Consulta: 25 de septiembre, 2014].
- Herzer, Hilda; Carla Rodríguez, Alejandra Celis, Mara Bartolomé y Graciela Caputo, *Convivir con el riesgo o la gestión del riesgo*, julio, 2002.
- Heurghon, Edith y José Landrieu, *Prospective pour une Gouvernance Démocratique*, L'Aube Editions, 2000.
- Hindle, Tim, *La negociación eficaz*, México, Ed. Grijalbo, 1998, p. 60.
<http://www.cenapred.unam.mx/es/Investigacion/RQuimicos/AtencionEmergencias/> [Consulta: 23 de septiembre, 2012].
<http://m.gulfnews.com/news/uae/government/uae-launches-future-foresight-platform-1.1974945>. Smart and interactive electronic platform supports efforts to spread a culture of foresight.
<http://www.resalliance.org/576.php> [Recuperado: 7 de febrero, 2017].
http://www.cognitive-edge.com/blogs/dave/2010/05/from_robustness_to_resilience_1.php
<http://www.wordnik.com/words/heart's-ease>
https://elpais.com/politica/2017/10/11/actualidad/1507716374_224862.html
https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_mass_shootings_in_the_United_States_in_2019
<https://futuregenerations.wales/about-us/future-generations-commissioner/>
https://iqlatino.org/2019/maria-salguero-la-mujer-que-cuenta-ella-sola-los-femicidios-en-mexico/?gclid=EAIaIQobChMIq5zkzKPe5gIVg_7jBx2g6wkWEAAYASAAEgJlifD_BwE
<https://news.culturacolectiva.com/mexico/en-primer-semester-del-2019-mata-ron-diario-3-ninos-mexico/>

- <https://politica.expansion.mx/mexico/2019/11/25/datos-sobre-violencia-contra-mujeres-mexico>
- <https://politica.expansion.mx/mexico/2019/12/03/2019-cerrara-con-36-000-homicidios-y-solo-1-de-cada-10-se-castiga-reportes>
- <https://www.animalpolitico.com/2019/11/3-mil-mujeres-asesinadas-mexico-2019-ocnf/>
- <https://www.infobae.com/america/mexico/2019/10/19/este-es-el-mapa-del-narcotrafico-en-mexico-a-10-meses-de-la-llegada-de-lopez-obrador-al-poder/>
- <https://www.latercera.com/aniversario/noticia/la-mayoria-las-personas-reconoce-hoy-la-revolucion-digital-fracaso-agnostico-andrew-keen-autor-internet-is-not-the-answer-digital-vertigo/752428>
- Hodara, Joseph, *Los estudios del futuro: problemas y métodos*, México, Banca y Finanzas, A.C., 1984.
- Holdeman, Eric, Director de Manejo de Emergencias en el Condado de Seattle, cit. por James Ballou, *Survival in the Coming Dark Age, Preparing to Live after Society Crumbles*, USA, Paladin Press, 2007.
- Hynes, Andy y Bishop, Peter, *Thinking About the Future. Guidelines for Strategic Foresight*, USA, Social Technologies, 2006.
- Inayatullah, Sohail (ed.), *The Causa Layered Analysis (CLA) Reader Theory and Case Studies of an Integrative and Transformative Methodology*, Taiwan, Tamkang University Press, 2004.
- Innenarity, Daniel, *El futuro y sus enemigos. Una defensa de la esperanza política*, Barcelona, Paidós, 2009.
- Instituto Nacional de Defensa Civil de Perú, *Plan Nacional de Comunicación Social para la Prevención y Atención de Desastres*, Perú, 2006.
- Iribas, José, “Educación emocional y social: educación responsable”, en el blog “*Dame tres minutos*”, junio, 2018. Disponible en <https://dametresminutos.wordpress.com/2018/06/23/educacion-emocional-y-social-educacion-responsable/>
- Kunreuther, Howard y Michael Useem, *Learning for Catastrophes. Strategies for Reaction and Response*, USA, Pearson Education, New Jersey, 2010.
- Kunz, Kevin y Barbara, *Manual de reflexología de la mano*, México, Ed. Pax, 1990.
- Levine, Peter A., *Sanar el trauma. Un programa pionero para restaurar la sabiduría de tu cuerpo*, Madrid, Neo Person Ediciones, 2008.
- Levy, Alberto, *Planeamiento estratégico*, Buenos Aires, Editorial Macchi, 1981.
- López Gutiérrez, José Juan, *Contribución del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos para garantizar la gobernabilidad del Estado mexicano a través de la Seguridad interior y la seguridad nacional*, Tesina de Maestría, INAP, 2010.

- Lombardo, Thomas, *Contemporary Futurist Thought*, USA, Author House, 2006; y *The Evolution of Future Consciousness*, USA, Author House, 2008.
- Luna de la Vega, Héctor, “La Administración Pública en México con visión de futuro”, en Guillermina Baena Paz (coordinadora), *Cuadernos de Administración Pública 1*, Estado de México, IAPEM, mayo, 2013.
- Majul Zamudio, Yazmin, *Planeación y prospectiva en la construcción de políticas públicas*, México, Grañen Porrúa/IESAP, 2014.
- Marín Quemada, José María y Sales Javier García Verdugo, *Bienes públicos globales. Política económica y globalización*, España, Ed. Ariel, 2008, p. 45.
- Martenson, Chris, *The Crash Course. The Unsustainable Future of our Economy, Energy and Environment*, USA, John Wiley and Sons, Inc., 2011.
- Masini, Eleonora Barbieri, *La previsión humana y social*, México, Fundación Barros Sierra y FCE, 1993.
- Mason, Paul, “Solastalgia, Soliphilia and the Ecopsychology of our Changing Environment”, en <https://neuroanthropology.net/2010/01/30/solastalgia-and-the-ecopsychology-of-our-changing-environment/>, [30 de enero, 2010].
- Massé, Pierre, *Le Plan ou L'anti-hasard*, Paris, Gallimard, 1965.
- Merani, Alberto, *Diccionario de Psicología*, p. 35.
- Michel Fariña, Juan Jorge, “El factor humano en los desastres. Cuestiones éticas en el proceso de duelo ante las tragedias colectivas”, en Guillermina Baena Paz (coordinadora y autora), *Seguridad humana e infraestructura emocional*, México, UNAM/DGAPA, 2006, pp. 51-64. Disponible en línea: <http://investigacion.politicas.unam.mx/semprospectiva>.
- Miklos, Tomás y María Elena Tello, *Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro*, México, Editorial Limusa, 2004.
- Miller, Riel; Roberto Poli y Pierre Rosel, *The Discipline of Anticipation: Exploring Key Issues (Paper)*, Paris, UNESCO, Rockefeller Foundation, 2013.
- Ministerio de la Salud de la Nación, *Salud, comunicación y desastres. Guía básica para la comunicación de riesgo en Argentina*, Argentina, Libro Digital, 2016.
- Ministerio de Salud Pública, *Estrategia Nacional de Comunicación de Riesgos para Emergencias Sanitarias y Desastres en la República Dominicana*, Santo Domingo, República Dominicana, OMS-OPS, 2016.
- Mojica, Francisco José, *La construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*, Colombia, Convenio Andrés Bello y Universidad del Externado, 2005.
- Montero Baena, Alethia Berenice y Guillermina Baena, *Técnica del teatro del Devenir*, México, UNAM/DGAPA, 2013 (*Papers de Prospectiva 7*).

- Montero Baena, Alethia, *El arte como forma de conocimiento y terapia social*, Videoconferencias internacionales, 11 de agosto, 2015. Disponible en <https://www.teatrodeldevenir.com/>
- Moty, Benyakar, *cit.* por Juan Jorge Michel Fariña (2009), “El factor humano en los desastres. Cuestiones éticas en el proceso de duelo ante las tragedias colectivas”, en Guillermina Baena Paz (coord.), *Seguridad humana. Posibles soluciones a un conflicto*, México, UNAM/DGAPA.
- Morris, Charles y Albert Maisto, *Psicología*, México, Ed. Pearson Internacional, 2014, pp. 480-481.
- Nardone Giorgio y Federico Cagnoni, *Perversiones en la red*, Barcelona, RBA Libros, 2003.
- Navarro, Claudina, ¿Sabes qué es la solastalgia?, en https://www.cuerpomente.com/ecologia/medio-ambiente/solastalgia-trastorno-deficit-naturaleza_2179, [Consulta: junio, 2018].
- Olvera, Leticia, “Resiliencia, habilidad para enfrentar la vida”, en *Gaceta UNAM*, 15 de enero, 2018, p. 8.
- OPS, *Protección de la salud mental en situaciones de desastres y emergencias*, Serie “Manuales y Guías sobre Desastres”, núm. 1, Washington D.C., OPS, 2002.
- OPS, *Normas de comunicación de brotes epidémicos de la OMS*, Washington D.C., OPS, 2005.
- Ortegón, Edgar, *Conferencia sobre Metodología del Marco Lógico*, en Videoconferencias de Formación Profesional 9º ciclo, México, UNAM, 2018.
- Oswald, Ursula y Hans Günter Brauch, *Reconceptualizar la seguridad en el siglo XXI*, México, UNAM, 2009.
- Piven, Joshua, David Borgenicht, *The Worst-case Scenario. Survival Handbook: Travel*, USA, Chronicle Books, 2001.
- Poli, Roberto, “Introducing Anticipation”, en Roberto Poli (ed.), *Handbook of Anticipation. Theoretical and Applied Aspects of the Use of Future in Decision Making*, USA, Springer, 2019.
- Poli, Roberto, en <http://www.projectanticipation.org>
- Psicología positiva.com [Consulta: 20 de agosto, 2012].
- Ravelo Blancas, Patricia, “La costumbre de matar: proliferación de la violencia en Ciudad Juárez, Chihuahua, México”, en *Nueva Antropología* 65, vol. 20, núm. 65, México, mayo-agosto, 2005, pp. 149-166.
- Reguillo, Rossana, “La sutura imposible. Política(s) de la pasión”, en Mabel Moraña (ed.), *Cultura y cambio social en América Latina*, Madrid, Iberoamericana, 2008.

- Reporte Índigo No. 99, en <http://www.reporteindigo.com/web/reporte/edicion99/>, [Consulta: 4 de marzo, 2009].
- Resilience Alliance, *Assessing and Managing Resilience in Social-Ecological Systems*, volume 2. Supplementary notes to the practitioners workbook, versión 1.0, junio, 2007.
- Ringland, Hill, *Scenario Planning. Managing for the Future*, USA, John Willey & Sons, Ltd., 2006.
- Ripley, Amanda, *The Unthinkable. Who Survives when Disaster Strikes and Why?*, USA, Random House, 2009.
- Riso, Walter, *Ama y no sufras*, Bogotá, Editorial Norma, 2003.
- Rodríguez Bolaños, Abelardo; Sandra Catalina Torres Palacios y Ángela Patricia Hernández Arévalo, *La comunicación en la gestión del riesgo de desastres. El papel de la relación comunidad y entorno. Módulo 3*, Colombia, Corporación Autónoma Regional del Tolima, Kencer Impresores, 2013.
- Rodríguez, Havidán; Enrico L. Quarantelli y Russell R. Dyness, *Handbook of Disaster Research*, USA, Springer Science+Business Media, LLC, 2007.
- Rovelo Pico, Eduardo (coordinador), *Mejores prácticas en el combate a la corrupción, Reflexiones desde la Contraloría General*, tomo 2, México, Contraloría General de la Ciudad de México, 2017.
- Sanders, Irene, *Strategic Thinking and the New Science*, New York, The Free Press, 1998.
- Sandman, Peter, *Beyond Panic Prevention: Addressing Emotion in Emergency Communication*, USA, CDC, 2003.
- Sandman, Peter, *Cuatro clases de comunicación de riesgos*, Traducción de la OPS, 2003.
- Sandman, Peter, *Comunicación de crisis, una introducción muy rápida*, Traducción de la OPS, 2004.
- Santiago, Carlos y Wilson Sagástegui, *Preparados contra los desastres. Una experiencia de prevención y respuesta a emergencias en comunidades nativas y mestizas en la región amazónica del Perú*, Lima Perú, Soluciones Prácticas-ITDG y financiado por Agroacción Alemana y Comisión Europea, 2008.
- Sardar, Ziauddin, *Future*, Londres, Hodder & Stoughton, 2013 (All that matters).
- Schwartz, Peter, *Inevitable Surprises. Thinking Ahead in a Time of Turbulence*, USA, Gotham Books, 2003.
- Schwartz, Peter, "The River and the Billiard Ball: History, Innovation and the Future", en Cooper and Layard, *What the Future Holds*, p. 23.

- Seligman, Martin *et al.*, *Homo prospectus*, New York, Oxford University Press, 2016.
- Serra del Pino, Jordi, “Prospectiva y definición de políticas públicas: una relación difícil pero necesaria”, en *Revista IAPEM*, núm. 91, mayo-agosto, 2015, pp. 187-203.
- Seven Revolutions Center for Strategic and International Studies*, en www.csis.org
- Smil, Vaclav, *Global Catastrophes and Trends. The Next Fifty Years*, London, MIT, 2008.
- Son de Tambora* 320, “La utilidad de la investigación formativa”, 6 de abril, 2018.
- Soria, Francisco, *Wild Cards*, participación en el Seminario de Estudios Prospectivos, México, UNAM/FCPYS, 2008.
- Taleb, Nassim Nicholas, *¿Existe la suerte? Las trampas del azar*, Barcelona, Paidós, 2009.
- Taleb, Nassim Nicholas, *The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable*, New York, Random House, 2010.
- Torres, Alberto, “Donde el miedo no se ha ido”, en *El Universal*, 20 de febrero, A14, 2012.
- Traner und Melancholie*, en alemán el original, en *S. Z. Psychoanal*, 4 (6), pp. 288-301, 1917, *cit. pos.* <http://www.jacquesderrida.com.ar>
- Ulloa, Fernando, *Manual de gestión de riesgos de desastre para comunicadores sociales. Una guía práctica para el comunicador social comprometido en informar y formar para salvar vidas*, Perú, UNESCO, 2011.
- Universidad de Chile, Instituto de la Comunicación e Imagen, Curso Taller *Herramientas de comunicación en situaciones de riesgo y emergencia*, Chile, 2016.
- Vacca, Roberto, *The Coming Dark Age. What will Happen when Mother Technology Breaks Down?*, New York, Anchor Books, 1974.
- Valdés Hernández, Luis Alfredo, *Planeación estratégica, un enfoque sistémico*, México, UNAM/FCA, 2005.
- Villiers, Marq de, *The end. Natural Disasters, Manmade Catastrophes and the Future of Human Survival*, New York, Tomas Donne Books, 2008.
- Wallerstein, Immanuel, *Utopística*, México, Siglo XXI Editores, 2003.
- Wilches-Chaux, Gustavo, “El papel actual y potencial de los medios de comunicación en la gestión del riesgo”, *Son de Tambora* 177, 11 de julio, 2007.
- Wilcox, Dennis, *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*, México, Pearson 2012.
- Wolff, Michael, *Fire and Fury. Inside the Trump White House*, New York, Henry Holt and Company, 2018.

- Woodward, Bob, *Fear. Trump in the White House*, New York, Simon & Schuster, 2018.
- Zavala, Gustavo A., “Los comisionados de las generaciones futuras”, 14 de julio, 2019, en <https://vanguardia.com.mx/articulo/los-comisionados-de-las-generaciones-futuras>.



La primera edición electrónica de *El tenedor en el camino. Anticipación y planeación prospectivas en Ciencia Política y Administración Pública (Acerca de los Usos del Futuro)*, realizada por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, se finalizó el 28 de marzo de 2020. La producción de esta obra en PDF interactivo estuvo a cargo de HERSA EDICIONES, Av. Oriente 10, núm. 95, Col. San Carlos, Ecatepec, Edo. de Méx., c.p. 55080. En su composición se usó el tipo ITC Berkeley Oldstyle de 11/13,2 puntos. Cuidado de edición: Enrique Vera Morales. Diseño y formación: Marco Antonio Pérez Landaverde.