

DISEÑO DE ESCENARIOS DE SEGURIDAD, DESARROLLO Y DEFENSA EMPLEANDO LOS EJES DE SCHWARTZ

DESIGN OF SECURITY, DEVELOPMENT AND DEFENSE SCENARIOS USING THE AXES OF SCHWARTZ

David Villacis Pazos¹

Resumen

Los ejes de Peter Schwartz son una herramienta útil para el diseño de escenarios futuros, utilizando los ejes cartesianos (X) e (Y) para generar cuatro escenarios producto de la combinación de las hipótesis positivas y negativas tanto de (X) como de (Y). En este artículo se propone un modelo tridimensional de dichos ejes, es que además de (X) e (Y) se inserta el eje (Z), lo que genera ocho escenarios. Para la aplicación de este modelo, se combinan tres dimensiones Seguridad (Y), Desarrollo (X), Defensa (Z). Además, se exploran escenarios diversos aplicados a diferentes países. Se finaliza con una propuesta de ruta para alcanzar el escenario Ideal. Se complementa el análisis de la ruta por medio del programa MACTOR, con el cual se exploran las posibles jugadas de los actores para llegar al escenario mencionado.

Palabras clave: diseño de escenarios, ejes de Schwartz, seguridad, desarrollo, defensa, programa MACTOR.

Abstract

Peter Schwartz's axes is a useful tool for designing future scenarios and by using the Cartesian (X) and (Y) axes, four scenarios are generated, which result from the combination of the positive and negative hypotheses of both (X) and (Y). In this article, a three-dimensional model of these axes is proposed; in other words, in addition to (X) and (Y) axes, the (Z) axis is inserted, which generates eight scenarios. For the application of this model, three dimensions Security (Y), Development (X), and Defense (Z) are combined. Besides the different scenarios applied to different countries are explored and it ends with a proposed route to follow to reach the Ideal scenario. The analysis of the route to follow is complemented by means of the MACTOR program with which the possible moves of the actors are explored to reach the mentioned scenario.

Keywords: scenario design, Schwartz axes, security, development, defense, MACTOR program.

¹ PhD en Administración, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas. Docente de la ADEMIC.

INTRODUCCIÓN.

En el presente artículo se proponen escenarios basados en tres dimensiones fundamentales para la estabilidad de un país como son: la Seguridad, el Desarrollo y la Defensa, utilizando una herramienta para el diseño de escenarios conocida como ejes de Schwartz (citado por Mojica, 2005) señala que la posibilidad de diseñar escenarios es un aspecto clave de la prospectiva porque permite conjeturar posibles futuros y recuerda que quien popularizó la frase el “arte de la conjetura” fue Bertrand de Jouvenel, uno de los fundadores de la prospectiva francesa. Además, Prigogine (1996) sugiere que esta imaginación de eventos posibles (conjeturas) no es otra cosa que especulación sobre lo que podría ser, siendo esta habilidad uno de los rasgos fundamentales de la inteligencia humana (p. 194).

Schwartz (2001) menciona que los escenarios presentan imágenes alternativas de futuro, útiles para la toma de decisiones, que facilitan tener una visión de largo plazo en un mundo de gran incertidumbre y que, al no ser extrapolaciones del presente, no son predicciones y, por lo tanto, requieren de un proceso metodológico más complejo que permita obtener escenarios pertinentes, coherentes y verosímiles (p. 6) Al respecto según Mojica (2005) de las características que un escenario debe tener para que esté correctamente diseñado indica que:

1. Coherencia: edactar al escenario de forma razonable y lógica, ya que en ocasiones se podrán considerar escenarios imposibles de alcanzar;
2. Pertinencia: tiene relación con las hipótesis exploradas y señala que deben estar afines al tema principal y no a otro, por lo que deben ser relevantes para el estudio;
3. Verosimilitud: relacionado con la redacción del escenario, por lo que debe ser creíble y sus hipótesis deben tener una alta probabilidad de ocurrencia.

Los ejes de Schwartz, desde un enfoque bidimensional usan los ejes cartesianos X e Y, donde se colocan las dimensiones de análisis; en los extremos de cada eje se coloca de un lado el signo positivo (+) y del otro el signo negativo (-). Esto significa que ese eje tiene un lado optimista y otro pesimista, o que se cumple o no la dimensión, por ejemplo, la dimensión Seguridad, el lado positivo indica que un país la posee, mientras que el lado negativo indica que la carece.

Sin embargo, en este trabajo se propone un modelo tridimensional de los ejes de Schwartz integrando las siguientes tres dimensiones fundamentales para la existencia del cualquier país: eje (X): Desarrollo, eje (Y): Seguridad, eje (Z): Defensa.

Explicando brevemente estas dimensiones, Maia Neto (2015) menciona que en la nueva Política Nacional de Defensa (PND); Seguridad es: “condición que permite al País preservar su soberanía e integridad territorial, promover sus intereses nacionales libre de presiones y amenazas, y garantizar a los ciudadanos el ejercicio de sus derechos y deberes constitucionales”. Por su parte define a la Defensa como el “el conjunto de medidas y acciones del Estado, con énfasis en el campo militar, para la defensa del territorio, de la soberanía y de los intereses

nacionales contra amenazas preponderantemente externas, potenciales y manifiestas” (p. 45).

A nivel nacional, según el Plan Nacional de Seguridad Integral 2019 – 2030 de Ecuador, la Seguridad tiene tres ámbitos de acción (Ministerio de Defensa Nacional, 2019):

1. La defensa que se relaciona con la soberanía e integridad territorial,
2. La seguridad pública que guarda relación a seguridad ciudadana y orden público,
3. La gestión de riesgos que considera riesgos naturales y antrópicos.

Por lo anterior, un país con delincuencia, terrorismo, sicarito, bloqueos de carreteras, desabastecimiento, enfrentamientos con la fuerza pública, entre otros, tiene graves problemas en términos de seguridad ciudadana y orden público, y en consecuencia seguridad pública insuficiente. Para Saint Pierre (2010, p.34) el objetivo de la Defensa es la seguridad y esta representa un estado de cosas estático y no una actividad, mientras que la amenaza es fundacional y operativamente previa a la formulación estratégica del requerimiento de seguridad; es decir que sin amenazas no hay necesidad de Seguridad, porque no se requiere de protección.

El Desarrollo de un país, se relaciona con el Nivel de vida de su población. Por ello, Villamizar (2007), menciona que, para tener un Nivel Superior de vida de sus ciudadanos, se debe cumplir con una serie de etapas:

1. Requisitos previos: tener mano de obra calificada, poseer un buen ambiente de negocios, contar con infraestructura física apropiada y un mercado de capitales adecuado.
2. Adquirir tecnología que permita aprovechar las ventajas comparativas y competitivas del país, con el objetivo de incrementar su productividad y como resultado ser más competitivo a nivel internacional.
3. Orientarse a las exportaciones diversificadas y con valor agregado, que permita el incremento en los ingresos y en consecuencia incrementar el nivel de vida la población.

Entonces, un país es desarrollado cuando el nivel de vida de su población es superior, esto se refiere a que cuenta en forma satisfactoria de: empleo, salud, educación, alimentación, entre otros aspectos, complementado por la formación de un consorcio o alianza entre Gobierno y Sector privado, sin olvidar a la Academia.

En relación a esta alianza, el Plan de Creación de Oportunidades 2021 – 2025 señala, que la armonización entre el rol del Estado, el mercado y el medio ambiente es fundamental para crear oportunidades, lo que permite potenciar las capacidades de los ciudadanos respetando sus derechos y brindando seguridad (Secretaría Nacional de Planificación, 2021, p. 10). Entonces, la alianza entre actores es fundamental para generar oportunidades y en consecuencia desarrollo y seguridad.

En esta propuesta metodológica, la seguridad, el desarrollo y la defensa, por tener relación entre sí y constituir pilares fundamentales para el normal desempeño de un país, se integran por medio de los ejes de Schwartz. Cabe mencionar que el diseño de escenarios usando los ejes de Schwartz, es de fácil y rápida aplicación por requerir de menor análisis y tener un número definido de posibles

futuros, que, a pesar de no ser completos, ayudan en la toma de decisiones en ambientes de alta incertidumbre. A continuación, se presenta la propuesta metodológica para diseñar escenarios por medio de los ejes de Schwartz en tres dimensiones.

DESARROLLO.

En esta parte del análisis se consideran tres etapas: diseño de escenarios, identificación de la ruta a seguir y juego de actores.

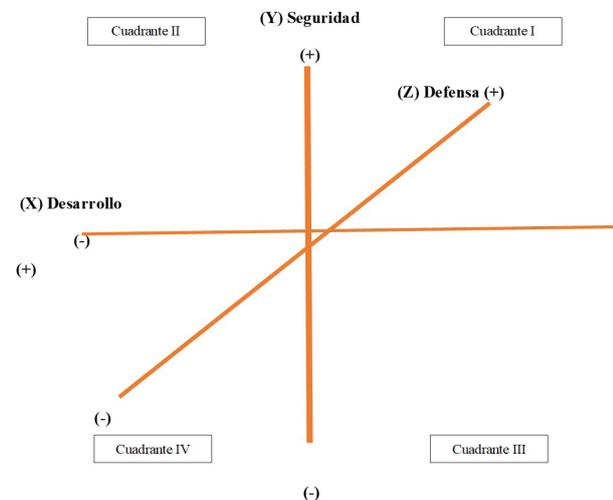
DISEÑO DE ESCENARIOS.

Usualmente para el diseño de escenarios se utilizan los ejes de Schwartz en el plano bidimensional, en dos ejes X e Y, en esta propuesta se aplicarán los ejes en el plano tridimensional, donde los ejes son: Y Seguridad, X Desarrollo y Z Defensa. De este modo, se combinan estas tres dimensiones, cada una con dos hipótesis, una positiva o mejor situación y otra negativa o peor situación; lo que significa que no hay niveles intermedios y se generan escenarios totalmente extremos, donde el lado positivo (+) demuestra que existe una hipótesis o se cumple, y lado negativo (-) que no existe dicha hipótesis o no se cumple. Así, desde un enfoque tridimensional, tendremos tres ejes:

- Eje Y = Seguridad positiva (+) significa que hay seguridad; Seguridad negativa (-) significa que no hay seguridad.
- Eje (X) = Desarrollo positivo (+) significa que hay desarrollo; Desarrollo negativo (-) significa que no hay desarrollo.
- Eje (Z) = Defensa positiva (+) significa que hay defensa; Defensa negativa (-) significa que no hay defensa. A continuación, se presentan gráficamente los tres ejes y sus dimensiones:

Figura 1

Ejes de Schwartz enfoque tridimensional



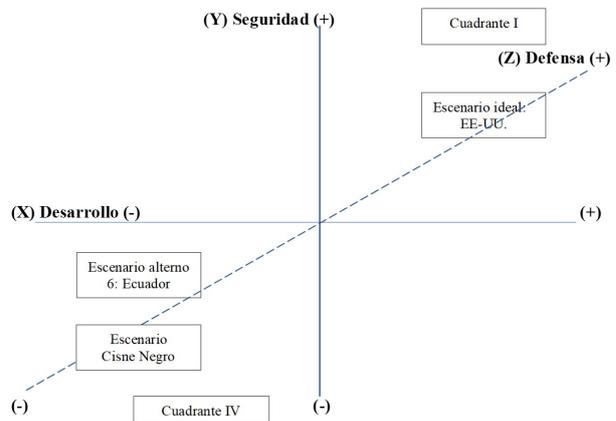
Nota. Elaboración propia.

A partir de la Figura 1, el aspecto positivo (+) significa existencia y el aspecto negativo (-) significa inexistencia, es decir, se posee o se carece de seguridad, se posee o se carece de desarrollo o se posee o se carece de defensa, teniendo dos posibles resultados por cada dimensión, esta herramienta genera ocho escenarios, dos escenarios por cada cuadrante.

La ubicación de los escenarios en los cuadrantes, así como su denominación está en función de los signos de cada eje. Si en los tres ejes que configura un escenario, todos son positivos (+), se obtiene el Escenario Ideal porque existe seguridad, existe desarrollo y existe defensa; mientras que, si en los ejes que configuran otro escenario, todos los ejes son negativos (-), se obtiene el escenario Cisne negro porque no existe seguridad, no existe desarrollo y no existe defensa. Los otros Escenarios Alternos son la combinación de los ejes en los distintos cuadrantes como se muestra a continuación:

Figura 2

Escenarios por cuadrantes



Nota. Elaboración propia.

En esta metodología, el escenario Ideal es el Apuesta o deseado (cuadrante I), aquel que se desea alcanzar; y al extremo opuesto está el escenario Cisne Negro o catastrófico (cuadrante IV) o aquel que se debe evitar o anular su configuración futura, porque es la peor situación posible y de alto impacto entre los ocho escenarios obtenidos. Los otros escenarios se denominaron como alternos y representan las diferentes combinaciones posibles de las hipótesis positivas (+) y negativas (-) de las tres dimensiones. Resumiendo, los cuatro cuadrantes y sus dos escenarios por cada cuadrante es obtiene los siguientes resultados:

Tabla 1

Resumen de los escenarios

Cuadrante	Dimensiones			Escenarios
	Seguridad	Desarrollo	Defensa	
I	Positivo (+)	Positivo (+)	Positivo (+)	Ideal
	Positivo (+)	Positivo (+)	Negativo (-)	Alterno 1

II	Positivo (+)	Negativo (-)	Positivo (+)	Alterno 2
	Positivo (+)	Negativo (-)	Negativo (-)	Alterno 3
III	Negativo (-)	Positivo (+)	Positivo (+)	Alterno 4
	Negativo (-)	Positivo (+)	Negativo (-)	Alterno 5
IV	Negativo (-)	Negativo (-)	Positivo (+)	Alterno 6
	Negativo (-)	Negativo (-)	Negativo (-)	Cisne negro

Nota. Elaboración propia.

A continuación, se redactan los escenarios generados por medio de los ejes; cabe señalar que representan las posibles combinaciones de signos positivos (+) y negativos (-), dando como resultado los siguientes escenarios:

- 1. Escenario ideal o apuesta**, se caracteriza por tener: seguridad, desarrollo y defensa. Es decir, un país en este escenario garantiza a sus ciudadanos todos los derechos, el nivel de vida de la población es superior y la soberanía e intereses nacionales están protegidos.
- 2. Escenario alternativo 1**, se caracteriza por tener seguridad y desarrollo, pero no tiene defensa. En un país en este escenario, el nivel de vida de la población es superior, garantiza a sus ciudadanos todos los derechos, pero su soberanía e intereses nacionales se ve afectada.
- 3. Escenario alternativo 2**, se caracteriza por tener seguridad y defensa, pero no tiene desarrollo. En este escenario el país garantiza a sus ciudadanos todos los Derechos; su soberanía e intereses nacionales están protegidos, pero el nivel de vida de la población es deficiente, ya que sus ingresos son invertidos para seguridad y defensa.
- 4. Escenario alternativo 3**, se caracteriza por tener seguridad, pero no tiene desarrollo ni defensa. En este escenario el país garantiza a sus ciudadanos todos los Derechos, pero el nivel de vida de la población es deficiente y su soberanía e intereses nacionales no están protegidos.
- 5. Escenario alternativo 4**, se caracteriza por tener desarrollo y defensa, pero no tiene Seguridad. En este escenario el país tiene un nivel de vida de la población superior; su Soberanía e Intereses nacionales están protegidos, pero no garantiza a sus ciudadanos todos los Derechos.
- 6. Escenario alternativo 5**, se caracteriza por tener desarrollo, pero no tiene seguridad, ni defensa. En este escenario el país tiene un nivel de vida de la población superior, pero su soberanía e intereses nacionales no están protegidos y no garantiza a sus ciudadanos todos los Derechos.
- 7. El escenario alternativo 6**, se caracteriza por tener defensa, pero no tiene seguridad, ni desarrollo. En este escenario el país tiene su soberanía e intereses nacionales protegidos, pero el nivel de vida de la población es deficiente y no garantiza a sus ciudadanos todos los Derechos.
- 8. El escenario Cisne Negro**, se caracteriza por no tener seguridad, ni desarrollo, ni defensa. Es prácticamente un país indefenso en todo aspecto, porque su Soberanía e Intereses nacionales no están protegidos; el nivel de vida de la población es deficiente y no garantiza a sus ciudadanos todos los Derechos.

Considerando los posibles escenarios anteriores, un país debe procurar un Escenario Ideal o Apuesta, porque en éste existe seguridad, desarrollo y defensa, lo que le permite actuar en igualdad de condiciones en el contexto de las naciones.

Para llegar al escenario Ideal y evitar la configuración de otros escenarios alternos, incluido un escenario Cisne Negro o catastrófico, es necesario formular estrategias con el apoyo de los actores involucrados y que estos apoyen las mismas. Cabe indicar, que un país en un escenario Cisne negro no tiene Seguridad, ni desarrollo, y ni defensa, convirtiéndole en un Estado totalmente indefenso y propenso al ataque de diferentes amenazas tanto tradicionales como no tradicionales. A continuación, a manera de simulación, se presenta algunos ejemplos de los escenarios y los países a los cuales se podría aplicar cada escenario, recordando que son posibles combinaciones generadas a partir de los ejes de Schwartz:

Tabla 2

Escenarios por países

Dimensiones			Escenarios	País
Seguridad (y)	Desarrollo (x)	Defensa (z)		
Positivo (+)	Positivo (+)	Positivo (+)	Ideal	Estados Unidos (EE.UU.)
Negativo (-)	Negativo (-)	Negativo (-)	Cisne negro	Haití

Nota. Elaboración propia.

En esta simulación, se muestra que el Escenario Ideal podría corresponder a los EE.UU. porque este país tiene seguridad (+), tiene desarrollo (+) y tiene defensa (+), lo que evidencia que garantiza a sus ciudadanos todos los Derechos, que el nivel de vida de la población es superior y su soberanía e intereses nacionales están protegidos. En el segundo ejemplo, el escenario Cisne negro podría corresponder a casos como el de Haití, porque no tiene seguridad (-), no tiene desarrollo (-), no tiene defensa (-); esto implica que el nivel de vida de la población es deficiente, que no se garantiza a sus ciudadanos todos los derechos y que Soberanía e intereses nacionales no están protegidos.

La importancia de combinar estas tres dimensiones y generar escenarios por medio de los ejes de Schwartz, radica en que se visualizan ocho escenarios y su ubicación en los cuadrantes, desde la mejor posibilidad de futuro (Ideal) hasta la peor situación de futuro (Cisne Negro). A nivel local como simulación, se podría explorar cual escenario corresponde al Ecuador y analizar las jugadas de los actores detrás para alcanzar el escenario Ideal. Al explorar el posible escenario del Ecuador, se podría considerar que la Seguridad está afectada por la existencia de presiones y amenazas de diferentes actores antagónicos que limitan el accionar de los ciudadanos, lo que significa que el país no garantiza a sus ciudadanos todos los Derechos, por lo que la seguridad es (-).

En relación a la defensa, al tener énfasis en el campo militar y la protección del territorio, la Soberanía e intereses nacionales, en el caso de Ecuador están protegidos es

decir su defensa es (+). El desarrollo está afectado especialmente luego de la pandemia, con efectos en la salud, empleo, educación, seguridad entre otros aspectos, y que evidencia que el nivel de vida de la población no es Superior, lo tanto el desarrollo es (-).

Considerando lo anterior, el escenario Alterno 6 (cuadrante IV), es donde se ubicaría el Ecuador, y una vez identificado dicho escenario, se analiza las estrategias apoyadas por los actores para llegar al escenario Ideal (cuadrante I). En esta simulación, EE.UU. se ubica en el escenario Ideal y Ecuador debe buscar la manera de llegar a dicho escenario.

El escenario Alterno 6, es uno de los ocho escenarios generados usando los ejes de Schwartz, y debido a la limitación de esta herramienta, de únicamente explorar hipótesis positivas (+) o negativas (-) y no permitir hipótesis intermedias, Ecuador al tener el eje de seguridad (-) y el eje de desarrollo (-), significa que carece de las mismas; el eje defensa (+), significa que si la tiene. A continuación, se comparan las características de cada escenario:

Tabla 3

Escenarios comparativos

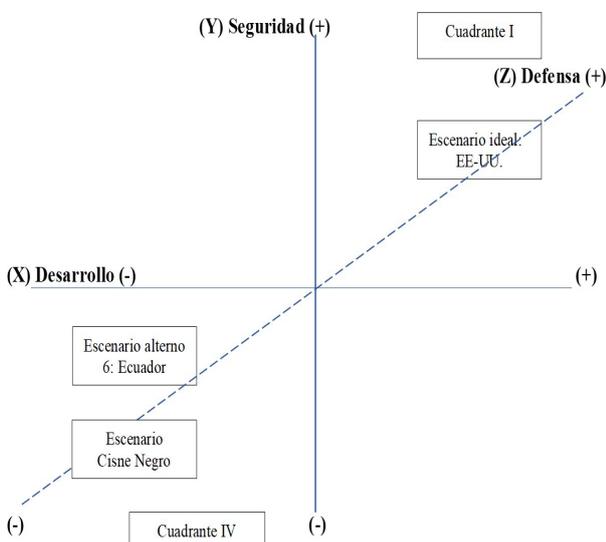
Dimensiones			Escenarios	País
Seguridad (Y)	Desarrollo (X)	Defensa (Z)		
Negativo (-)	Negativo (-)	Positivo (+)	Alterno 6	Ecuador
Positivo (+)	Positivo (+)	Positivo (+)	Ideal	EE.UU.

Nota. Elaboración propia.

Según la tabla 3, Ecuador para llegar al escenario Ideal le falta mejorar la seguridad y el desarrollo; gráficamente en la Figura 3 se puede visualizar la ubicación de los escenarios dentro de los tres ejes X, Y, Z, lo que facilita ver dónde está el país y hacia donde debe ir.

Figura 3

Ubicación de los escenarios



Nota. Elaboración propia.

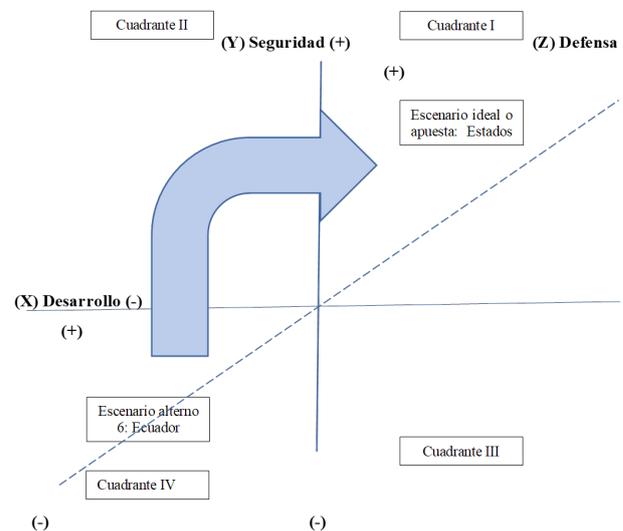
Importante mencionar que en la figura 3, se puede observar que el escenario Cisne Negro se encuentra en el mismo cuadrante donde se ubica Ecuador (Cuadrante IV) por lo que gráficamente esa proximidad demuestra que el país estaría en una zona de riesgo si se considera que el escenario Cisne Negro es el catastrófico. Las estrategias apoyadas por los actores deben permitirle al Ecuador pasar del cuadrante IV al cuadrante I.

IDENTIFICACIÓN DE LA RUTA A SEGUIR.

Gráficamente la ruta para ir del cuadrante IV al cuadrante I es fortaleciendo aspectos de la Seguridad, luego el Desarrollo como se muestra a continuación:

Figura 4

Ruta para alcanzar escenario Ideal o Apuesta



Nota. Elaboración propia

Por medio de los Ejes de Schwartz es posible visualizar la ubicación de los escenarios, desde su posición actual hasta la posición esperada, esto permite orientar las estrategias definiendo a cuál cuadrante dirigirse primero y a cuál cuadrante a continuación. En la ruta escogida en esta simulación, Ecuador, al alcanzar defensa, pero no tener seguridad, ni desarrollo, se optó primero por contar con seguridad y las estrategias con apoyo de los actores deben estar orientadas a este objetivo, para luego definir estrategias para lograr el desarrollo. De esta manera, contando con la seguridad es más viable lograr el desarrollo.

Mojica (2005, p. 274) menciona que estrategia es un conjunto de acciones que apunta a los objetivos y que para alcanzar el escenario deseado es importante ir en los de ellos; en este caso los objetivos de las tres dimensiones son: 1) Contar con seguridad, 2) Lograr desarrollo y 3) Alcanzar defensa. Según Godet (2006, p. 112) la unión entre estrategia y escenario es inevitable, y debe ser reconocida por todos los actores involucrados, desde la cúpula hasta la base. Además, menciona que las estrategias

y los escenarios están en función de la actitud hacia el futuro, como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 4

Actitud hacia el futuro

Actitud hacia el futuro	Escenarios correspondientes	Estrategias correspondientes
Pasiva	Ninguno	Dejarse llevar
Reactiva	Ninguno	Adaptativas
Preactiva	En base a tendencias	Preventivas
Proactiva	Alternativas deseables	Innovadoras

Nota. Adaptado de Godet (2006, p. 24)

En la tabla 4, se observa que, en relación a los escenarios, frente a las actitudes pasiva y reactiva no existen escenarios, puesto que ahí no existe planificación; en la actitud de acuerdo a los escenarios se basan en tendencias y no hay alternativas, mientras que en la actitud proactiva los escenarios se construyen y hay alternativas deseables.

En relación a las estrategias, frente a una actitud pasiva se dejan llevar porque no hay un escenario que alcanzar; en la actitud reactiva las estrategias son de adaptación, por ejemplo, como cuando se apaga un incendio; en la actitud preactiva son estrategias de prevención, y frente a una actitud proactiva, las estrategias son de innovación y por ende requiere de un mayor ingenio por parte de los actores.

JUEGO DE ACTORES.

El juego de actores es fundamental porque, desde una perspectiva voluntarista, los actores son quienes construyen el futuro al respecto, Godet (1977) menciona que esta situación permite una mejor adaptación a la complejidad del mundo actual, ya que percibe el futuro como resultado de las acciones de los actores en el presente. Además, Godet (1993) sugiere que los actores del sistema en análisis gozan de múltiples grados de libertad que se ve expuestos al momento que definir las estrategias para lograr los objetivos; es decir, que para que la estrategia este bien formulada debe estar anclada a los actores y la habilidad radica en saber buscar el apoyo de cuál actor, para cual estrategia y para alcanzar cual objetivo.

Los actores, para Coutinho y Dos Santos (2008), son las organizaciones, individuos, grupos, y decisores que influyen o reciben influencia del sistema en forma importante; es decir, que el sistema complejo de variables dinámicas que configuran un escenario no llegaría a su construcción, sin la participación de los actores y sus estrategias. El instrumento que analiza los actores y sus jugadas útiles para explorar las mejores estrategias, que permitan alcanzar el escenario Ideal, es el programa Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones (MACTOR), el mismo que permite visualizar la Influencia o Poder, Convergencia o Alianzas, Divergencia o Conflictos y Ambivalencia, de los actores involucrados.

El programa MACTOR según Godet (2000) busca evaluar las relaciones de poder entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias, considerando a un

determinado número de posiciones y objetivos asociados. Este programa para su aplicación, requiere identificar los actores y los objetivos que están en post del escenario ideal, es decir, al que se desea llegar. En la presente simulación, dicho escenario se caracteriza por:

Tabla 5

Escenario ideal

Seguridad (Y)	Desarrollo (X)	Defensa (Z)	Escenarios
Positivo (+)	Positivo (+)	Positivo (+)	Ideal

Nota. Elaboración propia.

Entonces los objetivos del escenario Ideal son:

1. Eje Y = Positivo (+): Contar con seguridad,
2. Eje X = Positivo (+): Lograr desarrollo,
3. Eje Z = Positivo (+): Alcanzar defensa.

Cabe recordar que los dos primeros objetivos el país no cumple, el tercero si cumple.

Para Teixeira (2010) entre los nuevos actores globales destaca tres:

1. Actores positivos como Organización No Gubernamental (ONG), Organismos Multilaterales como la Organización Mundial del Comercio (OMC) entre otros, capaces de ejercer presión sobre un Estado – Nación, y limitar su acción en el ámbito interno y externo.
2. Actores negativos como las mafias transnacionales y el crimen trasfronterizo, el narcotráfico, el contrabando de personas y armas, entre otros.
3. Grandes empresas productoras de bienes y servicios como los medios de comunicación y el comercio on-line, internet, entre otros.

Esta clasificación sirve de guía para identificar los actores a favor y en contra, para que Ecuador llegue al escenario ideal y para ello, por un lado, se redactan los objetivos de dicho escenario, y por otro lado, se explora quien podría estar a favor y podría estar en contra de que se logre el escenario, como se presenta a continuación:

Tabla 6

Identificación de actores

Objetivos	Actores a favor	Actores en contra
Contar con Seguridad	Sociedad Fuerza Armadas (FF.AA.) Gobierno Policía	Bandas criminales Carteles de narcotráfico Grupos antagónicos
Lograr Desarrollo	Sociedad FF.AA. Gobierno Universidades	Grupos antagónicos Carteles de narcotráfico Países competidores de exportaciones
Alcanzar Defensa	FF.AA. Actores que conforman el sistema I + D + i	Grupos antagónicos

Nota. Elaboración propia.

En la tabla 6, se visualizan diez actores relacionados a los tres objetivos del escenario Ideal al que se desea llegar; entre ellos están quienes actúan de la lado de la Ley (actores positivos) y quienes en contra de ella (actores negativos); sin embargo, se toman en cuenta porque siempre detrás de la construcción de un escenario se configura un campo de batalla, originado por el enfrentamiento de los actores que persiguen sus propios intereses, porque lo que beneficia a unos, perjudica a otros. En este punto, cabe una breve descripción de los actores para comprender mejor su actuación:

1. La sociedad está representada por los ciudadanos de un país,
2. Las Fuerzas Armadas (FF.AA.) conformadas por Fuerza Terrestre, Fuerza Aérea y Fuerza Naval,
3. El gobierno es electo por el pueblo y es quien administra el país,
4. La Policía Nacional es la encargada de mantener el orden y hacer cumplir la Ley,
5. Las universidades es el grupo de Instituciones de Educación Superior,
6. Los actores que conforman el sistema Investigación (I), Desarrollo (D) e Innovación (i), se refiere a los centros que manejan proyectos y grupos de I + D + i del sector Defensa.
7. Las bandas criminales son las que generan inseguridad y violencia en la ciudadanía,
8. Los carteles de narcotráfico se dedican a la comercialización de narcóticos,
9. Los grupos antagónicos son aquellos que interfieren o bloquean las estrategias para el alcance de los objetivos, Los Países competidores de exportaciones, son los que producen los mismos productos y servicios y ofrecen al mercado internacional.

Así, se confirma que para alcanzar un escenario no solo se requiere de estrategias acertadas, sino también que los actores estén alineados a dichas estrategias; es decir, que escenario, estrategias y actores están interrelacionados. Aplicando el programa MACTOR, se califican las matrices: de actor por actor y la de actor por objetivo, de acuerdo a las escalas específicas de cada matriz, y se obtienen los siguientes resultados:

INFLUENCIA O PODER DE LOS ACTORES.

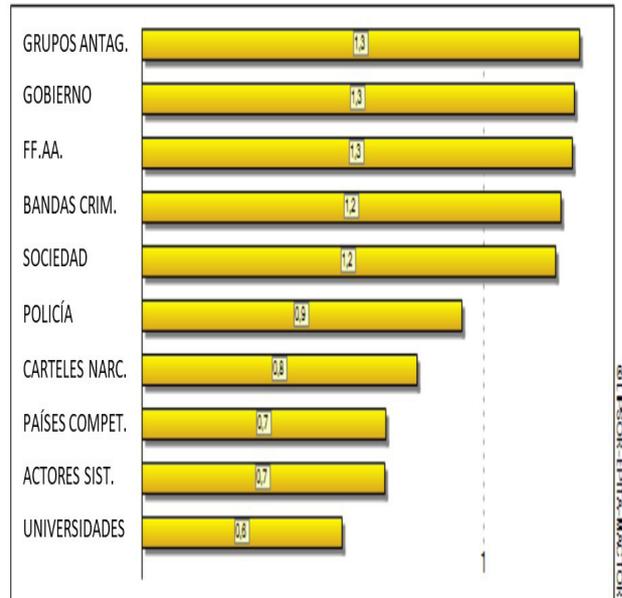
Se refiere al nivel de influencia o poder que tiene un actor en el sistema; según Mojica (2005) un actor muy poderoso se caracteriza por la fuerte influencia que ejerce sobre los demás actores y a la vez este actor depende muy poco de ellos. Es importante visualizar el poder de los actores porque si bien las estrategias se definen en función de los objetivos del escenario que se desea alcanzar, dichas estrategias deben considerar si tiene el apoyo de un actor poderoso o débil.

Si la estrategia va afectar un actor muy poderoso, se debe analizar cómo se debe proceder a pesar que es difícil o imposible ganarle, se debería evitar el confortamiento o insistir en el ataque. Sin embargo, el escenario que se persigue debe ser alcanzado a pesar de tener actores poderosos que pueden estar en contra, con aplicación de la mejor estrategia. A continuación, un reporte del programa

MACTOR muestra la priorización de los actores en función de su poder.

Figura 5

Influencia de los actores – Histograma de relaciones de fuerza MMIDI



Nota. Adaptado de MACTOR 2023.

En la figura 5, se puede visualizar que el actor más poderoso son los Grupos antagónicos, seguido por la Sociedad, FF.AA., Bandas criminales, Policía, Carteles de narcotráfico, Países competidores de exportaciones, Actores Sistemas I + D + i, y las Universidades. En esta simulación se demuestra que frente al escenario que se desea alcanzar hay un actor poderoso como los Grupos antagónicos que compite incluso en nivel de poder con el Gobierno y FF.AA., por lo que las estrategias deben estar orientadas a contrarrestar a dicho actor. Por lo tanto, las estrategias que se deben considerar para enfrentar un actor poderoso son diferentes a las estrategias para enfrentar un actor de poco poder o influencia, y ahí radica la razón por la cual se utiliza el programa MACTOR como complemento para definir las estrategias.

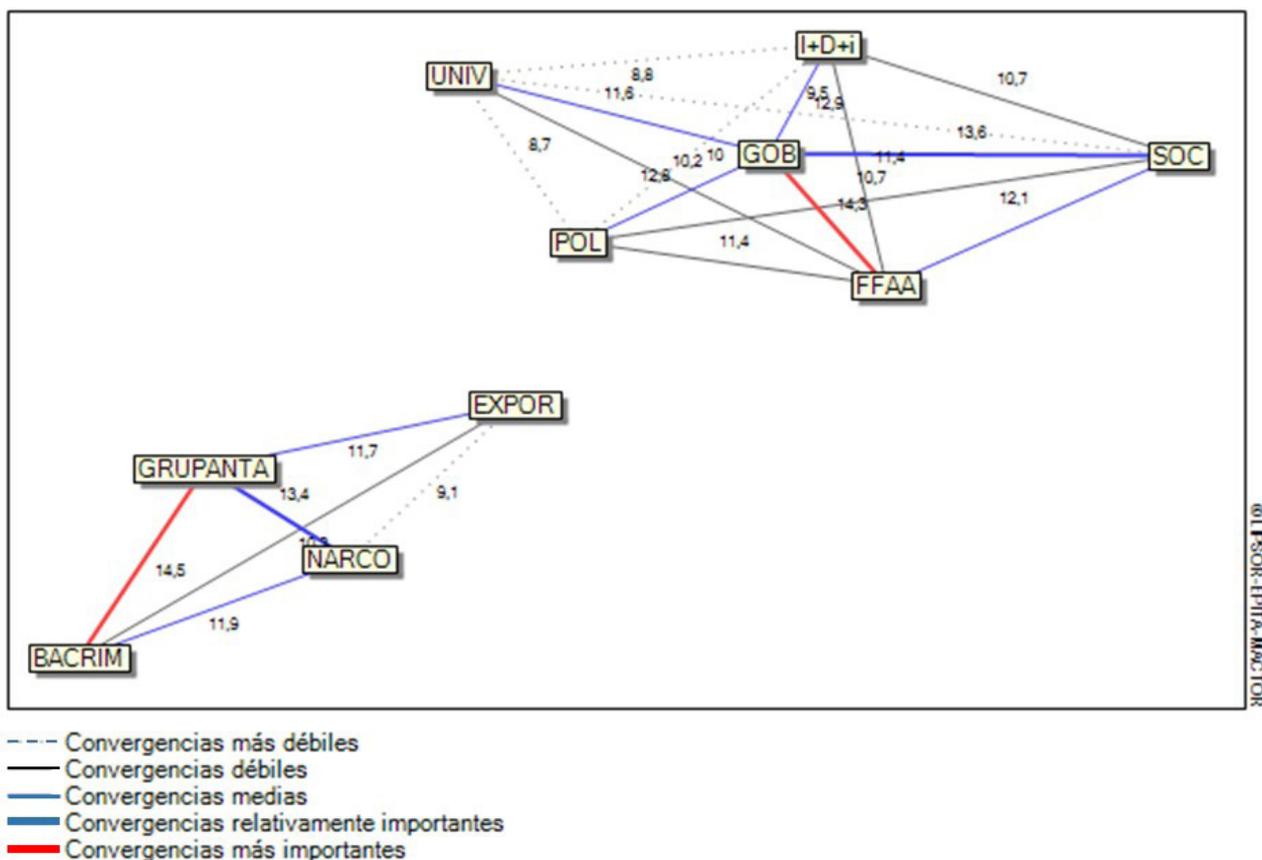
CONVERGENCIA DE LOS ACTORES.

Se refiere a las alianzas o convergencias entre actores para la consecución del escenario, pudiendo configurarse distintas redes o grupos de actores que se apoyan mutuamente detrás de un objetivo determinado. La importancia de identificar como se alían los actores radica en que las estrategias estarán diseñadas para apoyarse en los actores afines al escenario deseado, y también visualizar las alianzas de los actores que no apoyan alcanzar dicho escenario.

En la figura 6, se visualizan las posibles alianzas entre actores y la configuración de dos redes. En la primera red se observa la asociación entre Actores Positivos y las posibles jugadas son:

Figura 6

Convergencia o alianzas entre actores de orden tres



Nota. Adaptado de MACTOR 2023.

1. Una convergencia más importante entre Gobierno y FF.AA.,
2. Una convergencia relativamente importante entre Gobierno y Sociedad,
3. Convergencias medias entre: FF.AA. – Sociedad; Gobierno – Universidades – Policía – Actores I + D + i.

En la segunda red se aprecia la alianza entre Actores negativos y sus posibles jugadas:

1. Una convergencia más importante entre Bandas criminales – Grupos antagónicos,
2. Una convergencia relativamente importante entre Carteles de narcotráfico - Grupos antagónicos,
3. Convergencias medias entre Bandas criminales - Carteles de narcotráfico; Carteles de narcotráfico – Países competidores de exportaciones.

Cabe señalar que estas redes muestran quienes se alían a favor del escenario deseado y quienes se alían en contra de alcanzar dicho escenario, y con base a esa información, decidir qué tipo de estrategia usar.

DIVERGENCIA DE LOS ACTORES.

Se refiere a los conflictos o divergencias entre los actores, cuando de alcanzar un escenario se trata, dando así origen a un campo de batalla; como explica Mojica (2005,

p.207), esta contienda de actores se debe a que cada actor defiende sus intereses, y el logro del escenario favorece a unos y perjudica a otros.

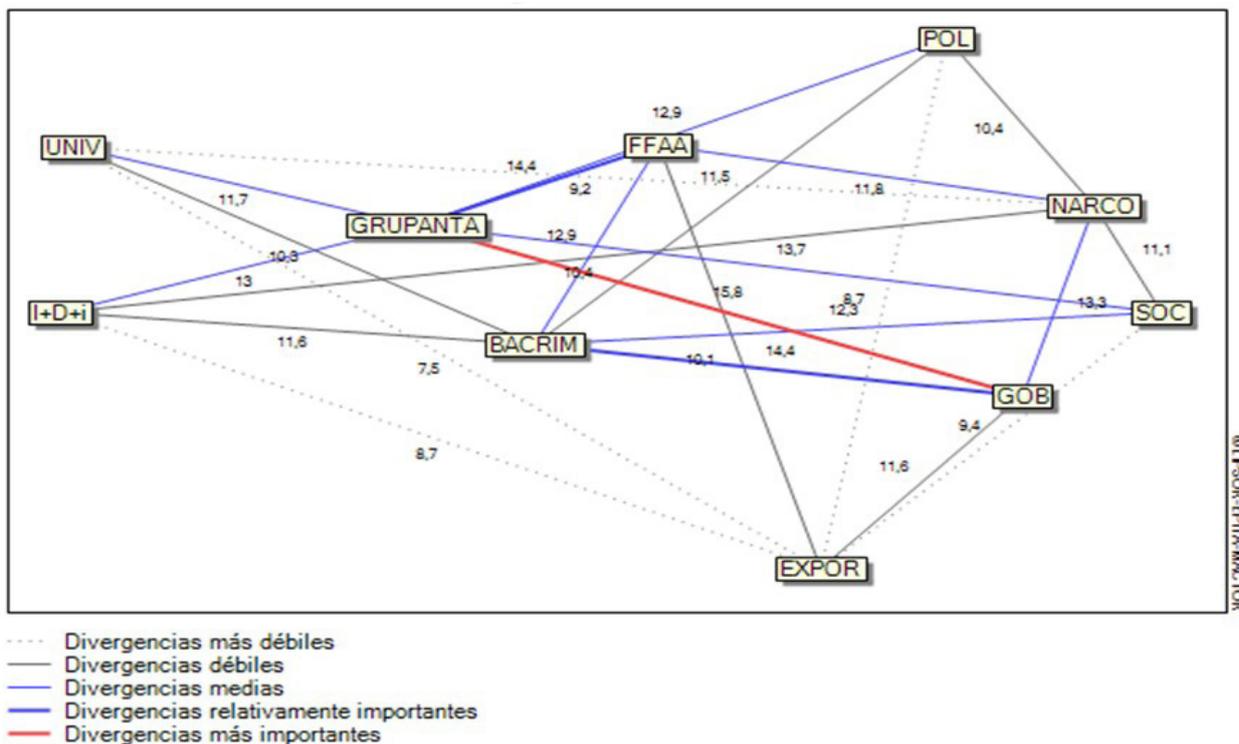
Al tener la información de los actores y sus divergencias, el planificador podría diseñar estrategias que permitan alcanzar el escenario deseado, aprovechando el rechazo o conflicto de determinados actores en contra de otros, a pesar de no ser un aliado. Es decir que la estrategia va orientada no solo en función del objetivo a alcanzar, sino también a buscar apoyo entre los actores divergentes.

En la figura 7, se observan las siguientes jugadas:

1. Una divergencia más importante entre gobierno – grupos antagónicos
2. Una divergencia relativamente importante entre grupos antagónicos – FF.AA.; bandas criminales - gobierno
3. Divergencias medias entre FF.AA. - bandas criminales; FF.AA. - carteles de narcotráfico; grupos antagónicos – Policía; grupos antagónicos – sociedad; grupos antagónicos - actores I + D + i; grupos antagónicos – universidades.

Figura 7

Divergencia o conflictos entre actores de orden tres



Nota. Adaptado de MACTOR 2023.

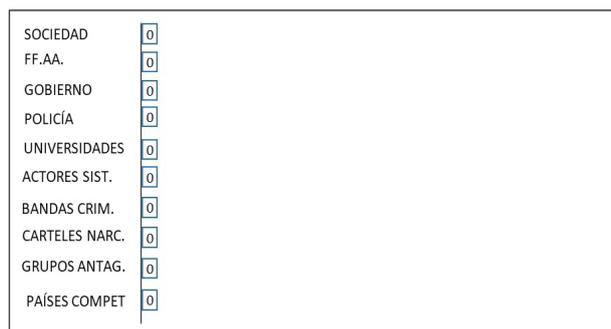
AMBIVALENCIA DE ACTORES.

Se refiere a los actores que no tienen definida su posición y podrían estar a favor en contra del escenario al mismo tiempo, por lo que son actores de alto riesgo para cualquier tipo de negociación. Mojica (2005, p.219) explica que un actor es ambivalente, cuando existe coincidencia con los otros actores por lo menos en la mitad de los objetivos del escenario; sin embargo, difiere con los otros actores en la mitad de los objetivos restantes.

Esto significa que el actor ambivalente no tiene definido si apoya o no el alcanzar el escenario deseado y, por lo tanto, es de alto riesgo para diseñar estrategias conjuntamente.

Figura 8

Histograma de la ambivalencia entre actores



Nota. Adaptado de MACTOR 2023.

La figura 8, es poco usual porque no muestra ambivalencia alguna y esto se debe a que cada actor tiene su posición clara y definida, está a favor o está en contra, no hay duda a qué lado apoya para alcanzar el escenario deseado. Como se mencionó antes, hay actores positivos y actores negativos que se alían y persiguen los mismos objetivos en cada lado, eso podría ser la razón de la inexistencia de ambivalencia.

Las cuatro figuras analizadas arriba son generadas por el programa MACTOR y constituyen un gran apoyo para la toma de decisiones a nivel estratégico, en especial cuando se definen las estrategias. Finalmente, en relación a los pasos a seguir para llegar al escenario deseado, Miklos (2003) sugiere tres aspectos:

1. Definir claramente “lo que se quiere y lo que es posible”,
2. Determinar y comprometer, desde el presente, las estrategias con las tácticas y los insumos más convenientes, en la medida de lo posible,
3. Generar las acciones necesarias para llegar a ese escenario elegido Miklos (2003, p.80).

Adaptando estos tres aspectos al proceso metodológico utilizado en el presente artículo: a) Lo que es posible, es alcanzar el escenario Ideal, b) Las estrategias y recursos que se apliquen desde ahora configuran la ruta a seguir para llegar al escenario Ideal, y c) Las acciones estratégicas generadas para alcanzar el escenario Ideal son ejecutadas por los actores, por lo que el juego de actores es fundamental para definir adecuadamente dichas acciones.

CONCLUSIONES.

- Existen diferentes herramientas prospectivas para el diseño de escenarios tales como: Ejes de Schwartz, Matriz morfológica, el programa Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados (SMIC), entre otros; sin embargo, una herramienta de rápida aplicación en situaciones de crisis y que ayuda a reducir la incertidumbre del futuro, son los Ejes de Schwartz.
- El proceso metodológico utilizado en este artículo contempla tres etapas: 1) Diseño de escenarios por medio de los ejes de Schwartz, relacionado a la obtención de ocho escenarios; 2) Identificación de la Ruta a seguir, referida a la visualización en los cuadrantes de la posición del escenario Alternativo 6 donde se sitúa el país actualmente y la posición del escenario Ideal al que se desea llegar, 3) Juego de actores, relacionado con la exploración de las jugadas de los actores que apoyarían las estrategias, para llegar de la ubicación actual a la ubicación deseada.
- La propuesta innovadora en este artículo es aplicar los ejes de Schwartz en tres dimensiones, representados por los ejes cartesianos X, Y, Z, y no únicamente con dos dimensiones en los ejes X e Y como el diseño original.
- En el caso bidimensional, es decir con dos ejes X e Y, se obtiene cuatro escenarios (2^2), mientras que el caso tridimensional usando tres ejes X, Y, Z, se obtienen ocho escenarios (2^3).
- Cada eje contempla una hipótesis en sus extremos: la hipótesis positiva (+) en un extremo del eje representa el cumplimiento de esa dimensión y la hipótesis negativa (-) en otro extremo del eje, representa incumplimiento la dimensión.
- En los Ejes de Schwartz, el escenario Ideal es aquel con todas las hipótesis positivas (+) en los ejes X, Y, Z, es decir cumple con todas las dimensiones y por esa razón el escenario Ideal es el Apuesta.
- El escenario Cisne negro es aquel con todas las hipótesis negativas (-) en los ejes X, Y, Z; por lo tanto, incumple en todas las dimensiones.
- Los escenarios alternos son aquellos generados por las diferentes combinaciones de hipótesis positivas (+) e hipótesis negativas (-), en los ejes X, Y, Z, es decir que cumplen unas dimensiones e incumplen otras.
- En el escenario Alternativo 6, la defensa tiene la hipótesis positiva (+); esto significa que cumple esta dimensión. Mientras tanto, la seguridad y el desarrollo tienen hipótesis negativas (-), lo que significa que incumplen o carecen de estas dimensiones.
- La seguridad, el desarrollo y la defensa son complementarias y el cumplimiento de estas tres dimensiones con hipótesis positivas (+), configuran el escenario Ideal, aportando estabilidad y progreso para un país.
- Los Ejes de Schwartz tienen el limitante de utilizar hipótesis extremas, o son positivas (+) o son negativas (-), no hay hipótesis intermedias, por lo que cada dimensión de estudio tiene dos posibilidades: se cumple (+) o se incumple (-).
- Los Ejes de Schwartz permiten situar gráficamente la posición de cada uno de los escenarios, lo que facilita definir la ruta a seguir desde el escenario Alternativo (ubicación actual) al escenario Ideal o Apuesta.
- El programa MACTOR permite identificar las jugadas de los actores que guiarán las estrategias de la ruta a seguir para llegar al escenario ideal o apuesta, puesto que la estrategia para que sea efectiva, debe estar apoyada por actores.
- El MACTOR permite visualizar cuatro aspectos clave de las jugadas de los actores: a) la influencia o poder de los actores, para saber que actor es más dependiente que otro; b) las convergencias o alianzas entre actores, para conocer quien se alía con quien; c) Divergencias o conflictos entre actores, útil para identificar quienes se convierten en adversarios; y d) Ambivalencias de los actores, para identificar los actores de alto riesgo al momento de negociar.
- Los Ejes de Schwartz en tres dimensiones son útiles para diseñar escenarios en diferentes sectores; la ventaja de tener un eje más que en su forma tradicional de dos dimensiones, es combinar un mayor número de dimensiones y en consecuencia obtener un mayor número de escenarios.

REFERENCIAS.

- Coutinho, E., & Dos Santos, R. (2008). *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*. Editora FGV. 5ta Edição.
- Godet, M. (1977). *Crise de la prévision, essor de la prospective*. Col.: Presses Universitaires de France.
- Godet, M. (1993). *Manual de prospectiva y estrategia*. Marcombo.
- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Guipúzcoa: Prospektiker.
- Godet, M. (2006). *Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool*. Económica Ltd. 1era. Edición.
- Maia, J. (2015). *As novas demandas de segurança e defesa nacional e seus impactos na transformação organizacional dos ambientes militares, em especial, do exército brasileiro*, Teses, Doutorado em Administração, Fundação Getulio Vargas. tomado del repositorio digital. Retrieved from. https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/15577/Tese_Jacinto%20Maia%20Neto_2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Miklos, T. (2003). *Planeación prospectiva y estratégica, América Latina y el Caribe en el siglo XXI*. Universidad San Buenaventura.
- Ministerio de Defensa Nacional (2019). *Ecuador, Plan Nacional de Seguridad Integral 2019 - 2030*: <https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/07/plan-matriz-web.pdf>
- Mojica, F. (2005). *La construcción del futuro*. Universidad Externado de Colombia. Convenio Andrés Bello. <https://publicaciones.uexternado.edu.co/gpd-la-construccion-del-futuro-9789586169295.html>
- Prigogine, I. (1996). *O fim das certezas: tempo, caos e as leis da natureza*. São Paulo: Unesp. doi:<https://doi.org/10.1590/S1414-32831999000100013>
- Saint-Pierre, H. (2010). *Grandes tendências da segurança internacional contemporânea*. En *Segurança internacional Perspectivas Brasileiras*. Editora FGV. 1ra Edição.
- Schwartz, P. (2001). *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Secretaria Nacional de Planificación. (2021). *Plan de Creación de Oportunidades 2021 - 2025*. <https://www.planificacion.gob.ec/plan-de-creacion-de-oportunidades-2021-2025/>
- Teixeira, F. (2010). *Guerras e doutrinas militares no século XX e em face da nova ordem mundial*. En *Segurança internacional Perspectivas Brasileiras*. Editora FGV. 1ra Edição.
- Villamizar, R. (2007). *Zenshin: Lecciones de los países del Asia – Pacífico en tecnología, productividad y competitividad*. Editorial Norma.

