

*Fernando Toboso Marqués**

CONSTRUYENDO ESCENARIOS SIN
GRUPO DE EXPERTOS. ESCENARIOS
DE FUTURO EN MALI

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

CONSTRUYENDO ESCENARIOS SIN GRUPO DE EXPERTOS. ESCENARIOS DE FUTURO EN MALI

Resumen:

Este documento pretende exponer una metodología para generar escenarios de futuro en el que el papel del grupo de expertos sea asumido por un número muy limitado de analistas, por lo tanto no se podrá considerar un método prospectivo, aunque si puede ser de utilidad para los analistas cuando las restricciones de tiempo y presupuesto sean insalvables.

Se basa en una secuencia de tres pasos: identificación de las variables clave - análisis estructural, análisis morfológico y reducción del espacio morfológico. Además de los análisis citados (que también se intentan divulgar) la discusión en grupo y el razonamiento colectivo serán las bases del proceso. Se expondrán o citarán algunos programas informáticos (MICMAC, MORPHOL, SMIC) y herramientas analíticas (DAFO, grupo de discusión). Para que el procedimiento no quede en el nivel teórico se aplicará en la construcción de escenarios de futuro en Mali.

Abstract:

This paper aims to present a methodology to generate future scenarios in which the role of the expert group is taken by a very limited number of analysts, therefore may not consider a prospective method, although it can be useful for analysts when time and budget constraints are insurmountable. It is based on a sequence of three steps: identification of key variables - structural analysis, morphological analysis and morphological space reduction. In addition to the aforementioned analysis (also attempt to disclose), discussion and collective reasoning will be the basis of the process. Be exposed or cited some software (MICMAC, Morphol, SMIC) and analytical tools (SWOT, discussion group). For the procedure does not remain at the theoretical level is applied in the construction of future scenarios in Mali.

Palabras clave: Mali, variables, actores, análisis estructural, análisis morfológico, grupo de discusión escenarios.

Keywords: Mali, variables, actors, structural analysis, morphological analysis, scenarios, group discussion.

***NOTA:** Las ideas contenidas en los **Documentos de Opinión** son de responsabilidad de sus autores, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.

INTRODUCCIÓN

El interés por analizar información de una forma metódica que evite errores de bulto ha ido creciendo en estos últimos años, y dentro de ese interés, la metodología prospectiva ocupa un importante lugar al considerarse sinónimo de estrategia y de estimación a largo plazo, sin ir más lejos en estas mismas páginas del IEEE, encontramos una línea de investigación dedicada a esta metodología¹.

Según Enric Bas, prestigioso prospectivista español, “el objeto de la prospectiva es anticipar futuribles (futuros posibles), asignándoles una probabilidad de ocurrencia estimada (subjettiva u objetivamente) y un grado de deseabilidad (acorde con los objetivos de partida). La Prospectiva trata pues de –a partir de información pasada y presente, así como de especulaciones acerca del futuro– ‘dibujar’ un mapa cognitivo que permita determinar distintas opciones y reducir el nivel de incertidumbre que acompaña a toda decisión”².

Si queremos profundizar en la misma, podemos descargarnos abundante documentación explicativa e incluso programas informáticos que nos ayudarán³, aunque la secuencia detallada del COMO se aplican en un caso concreto es más difícil de encontrar. Es una metodología cualitativa, no busca la obtención de un gran volumen de datos numéricamente representativo. Prospectiva también es sinónimo de participación de un grupo de expertos (20-30 o más), lo cual condiciona su aplicación a su disponibilidad. Además de este grupo de expertos, el proceso es coordinado y dirigido por un equipo de investigación, pudiendo existir además un equipo técnico que se encarga de la aplicación de los programas informáticos y otros aspectos metodológicos.

Dentro de la metodología prospectiva destaca el método de escenarios en el cual se definen unos escenarios de futuro sobre el tema estudiado. Este planteamiento resulta muy atractivo y en numerosos casos eficaz, recordemos como empresas como Shell lo utilizan profusamente posibilitándoles una ventaja competitiva.

¹ Instituto Español de Estudios Estratégicos, disponible en <http://www.ieeee.es/investigacion/#sub3> Fecha de consulta 03.04.2014.

² BAS Enric, *Prospectiva*, Barcelona, Ariel, 1999.

³ Programas informáticos de prospectiva, disponibles en <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/65-M%C3%A9todos-y-programas.html> . Fecha de consulta 03.04.2014.

Sobre la forma de generar esos escenarios hay distintos practicantes y escuelas: Michel Godet⁴ (representante de la escuela francesa) detalla una secuencia que seguida en su totalidad nos emplearía de 12 a 18 meses, o de 3 a 6 meses si desarrollamos sólo los módulos más importantes. Estos plazos no deberían ser tan importantes ya que estamos hablando de estimación a medio y largo plazo. En el otro extremo Peter Schwartz (miembro del “Equipo de escenarios de Shell”) propone un seminario intensivo de 2 días de duración, pero en ambos casos se necesitan expertos en distintas fases del proceso.

Como se ha mencionado, la técnica que se propone no puede ser considerada como método prospectivo, será una técnica heterodoxa, pero que se beneficia de su enfoque y de parte de su metodología. Tampoco seré pionero y absolutamente original pues otras técnicas “prospectivas” sin grupo de expertos son utilizadas, por ejemplo, por la policía federal alemana⁵ para generar escenarios de criminalidad y desde luego pueden ser interesantes para grupos de analistas ayudándoles en la reflexión colectiva⁶.

DESCRIPCIÓN

Se trataría de: Identificar las variables clave (1º paso), realizar un análisis morfológico (2º paso) y reducir el espacio morfológico/plantear los escenarios (3º y último paso). Estos pasos se realizarían en un seminario de analistas (5 por ejemplo, mejor un número impar para posibles desempates), cuya duración sería de 2 a 4 días.

En esta técnica se detallaran dos versiones, con sus herramientas de análisis correspondientes, para recorrer los tres pasos mencionados.

⁴ GODET Michel, *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. 2007, disponible en <http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf> . Fecha de consulta 03.04.2014.

⁵ Bundeskriminalamt, página oficial en inglés. Funciones Internacionales, disponible en http://www.bka.de/nn_219990/EN/SubjectsAZ/InternationalFunction/internationalFunction_node.html?_nn=true . Fecha de consulta 03.04.2014.

⁶ MONTERO GÓMEZ Andrés, *Inteligencia Prospectiva de Seguridad*, Real Instituto Elcano, DT 24/2006, 5/10/2006, página 13, disponible en http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/74d542804f018649ba6bfe3170baead1/260_MonteroGomez_Inteligencia_Prospectiva_Seguridad.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=74d542804f018649ba6bfe3170baead1 . Fecha de consulta 03.04.2014.

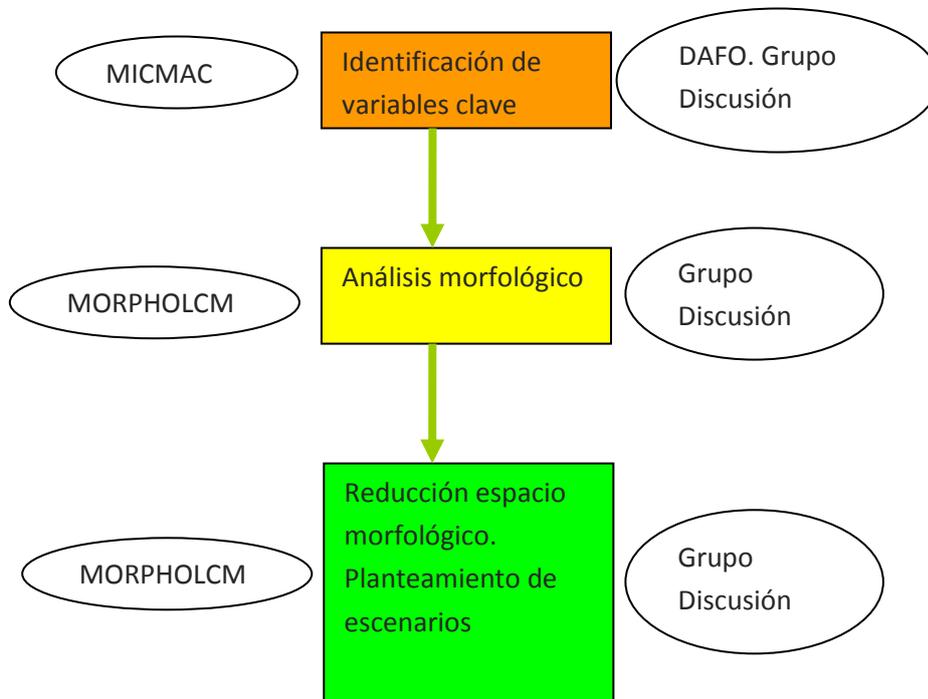


Figura 1. Técnica de construcción de escenarios en tres pasos.

Si en prospectiva relacionáramos la calidad de los resultados con la acertada elección de los expertos consultados, en este caso los analistas, especialistas en el tema, serán los que intervengan, nos adaptamos a los existentes en una organización dada, aunque cuanto mayor sea el grupo mejor. Su trabajo servirá al menos de conclusiones internas, susceptibles de ser complementadas con otros estudios externos o de otra naturaleza (cuantitativa).

Como lo difícil es la aplicación práctica de la metodología, nos apoyaremos en un caso práctico: evolución del conflicto de Mali.

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES CLAVE

Se trataría de identificar los factores clave (de 5 a 10, hechos y actores) determinantes en el tema de estudio. Emplearíamos 1 ó 2 días.

Identificación de variables clave. Versión A: DAFO y grupo de discusión

Mediante una técnica de discusión en grupo (grupo focal de discusión, tormenta de ideas, seminario, etc) o un análisis DAFO, tratamos de detectar los hechos más importantes a observar (indicadores), los factores y los actores que intervienen.

Empezamos elaborando una lista amplia de 20, 30 ó más elementos, donde afloren todos ellos sin obviar ninguno, para que al final de este paso concluyamos con las 5-10 variables más importantes.

Veámoslo con el caso de Mali.

En mayo de 2013 la Escuela de Guerra del Ejército de Tierra organizó el Seminario “Sahel occidental, situación actual y posible evolución”⁷. Según mis apuntes, los 16 ponentes coincidieron en señalar como hitos donde centrar nuestra atención, los siguientes:

1. Tráficos ilícitos, que podríamos incluso “descomponer”, para un mejor seguimiento, en tráfico de cocaína, de armas y de seres humanos.
2. Atentados
3. Secuestros
4. Reasentamientos de refugiados/desplazados, situación humanitaria
5. Fortaleza de grupos yihadistas (acciones, enfrentamientos/escisiones, etc)
6. Fortaleza de grupos tuaregs (acciones, enfrentamientos/escisiones, etc)
7. Relación (colaboración – enfrentamiento) entre grupos yihadistas y grupos tuaregs
8. Reestructuración, entrenamiento y fortalecimiento de Fuerzas Armadas y Cuerpos de Seguridad
9. Presencia de fuerzas militares y policiales extranjeras. Ayuda militar y de seguridad
10. Ayuda al desarrollo económico y social
11. Diálogo con grupos opositores
12. Cambios en la estructura e instituciones del Estado

Por otra parte, a mi modo de ver también coincidieron en los actores, que serían:

⁷ Tríptico con programa del Seminario disponible en http://www.ieeee.es/Galerias/fichero/OtrasActividades/2013/EGET_III_SeminarioSahelOccidental_29-30may2013.pdf . Fecha de consulta 03.04.2014.

13. Grupos yihadistas: AQMI, Ansar Dine, MUYAO que frecuentemente tienen distintas estrategias
14. Grupos tuaregs seculares: MNLA
15. Gobierno nacional, nos circunscribimos sólo a Mali, no consideramos toda la franja del Sahel: Mauritania, Senegal, Burkina Faso, Níger, Nigeria, Chad, Sudán, Eritrea, Camerún y Guinea
16. Gobiernos magrebíes: Marruecos, Argelia, Túnez y Libia. Podemos considerarlos como un todo o como actores individuales con estrategias distintas.
17. Organizaciones multinacionales tanto del África Occidental (CEDEAO y su misión militar AFISMA) como NN.UU (y su misión MINUSMA)
18. Francia (Operación Serval, etc) y la UE (operación EUTM Mali, etc)

No fueron considerados otros actores: EE.UU por su estrategia de perfil bajo y su deseo de que los gobiernos de la región y los europeos resuelvan la situación. Frente Polisario por no interesarle (ni a sus protectores argelinos) convertirse en santuario y base de reclutamiento yihadista.

Como se puede apreciar, sin desglosar mucho, hemos listado 18 variables clave. Si queremos realizar un seguimiento exhaustivo del conflicto nos interesaría desglosarlas todo lo posible, pero para generar escenarios nos interesa lo contrario, agruparlas o seleccionar las 5- 10 variables clave, pero ¿Cómo lo hacemos?.

Hay variables que claramente se pueden agrupar: atentados y secuestros podemos englobarlos como actos violentos; los tráficos ilícitos, las acciones y enfrentamientos entre grupos, también podríamos buscarles acomodo en una dimensión que podríamos llamar seguridad, donde también colocaríamos las variables 9 y 10, es decir, de variables más o menos medibles y cuantificables pasamos a dimensiones, conceptos más generales explicados por esas variables⁸.

En este ejemplo hemos partido de elementos para agruparlos, pero podemos proceder a la inversa, partir de 5 grandes temas que en la mayoría de los estudios debemos considerar, me estoy refiriendo a la lista PESTA por **Política** (que incluiría la diplomacia y la seguridad) **Economía**, **Sociedad**, **Tecnología** y medio **Ambiente**. En el caso de Mali, los dos últimos factores serían menos relevantes, pero ya sabríamos donde englobar las variables de ayuda

⁸ Dimensión: situación económica de un individuo; variables de esa dimensión: ingresos mensuales, aportaciones a planes de pensiones, inversión en acciones u otros productos financieros, etc.

al desarrollo, reasentamientos, diálogo con opositores y cambios en el Estado, etc, de nuestro caso maliense.

En resumen, podemos agrupar las variables para llegar a las siguientes dimensiones claves:

- situación política; caracterizada por las variables : 11 y 12
- situación social; caracterizada por las variables : 4
- situación económica; caracterizada por la variable: 10
- situación de seguridad; caracterizada por las variables : 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8 y 9

Como se aprecia, el peso se encuentra en la situación de seguridad pues no hacía mucho que había finalizado la intervención militar francesa.

Sobre la consideración de los actores como factores clave, en ocasiones su papel puede ir implícito en una variable, por lo que no aparecen directamente con sus nombres. Imaginemos en un tema energético las variables “legislación/normas legales”, “recursos” y “demanda”, sin duda tras la “legislación” están los parlamentos, gobiernos y organizaciones multinacionales, también los estados y las empresas estarían asociados a “recursos” y los consumidores a “demanda”.

En el caso de Mali los actores yihadistas (variable 13) están representados en la variable 5, ídem con los tuaregs (14) y la variable 6, y sus relaciones en la variable 7, por lo que sería redundante contemplarlos dos veces, luego, no considero (elimino) las variables 13 y 14. Igualmente el gobierno nacional manifiesta sus acciones a través de la situación política, social y económica, por lo que eliminaré la variable 15. En otras ocasiones habría que valorar hasta que punto los actores están implícitos y suficientemente representados en las variables o merecen mayor protagonismo y tratamiento propio.

Lo mismo podemos decir respecto a los actores 16 (gobiernos magrebíes), 17 (organizaciones multinacionales) y 18 (Francia y UE), puesto que sus acciones se manifiestan en variables como “ayuda al desarrollo” y “ayuda militar y de seguridad”, por lo que sólo se tendrán en cuenta las 12 primeras variables. También y de forma similar a las variables, hubiesen sido susceptibles de ser agrupados en un factor genérico “Apoyo de la Comunidad Internacional”.

Tras 1 día de discusiones en grupo, e independientemente del agrupamiento o desagrupamiento de variables, los analistas estiman que tanto las elites malienses como amplias capas de su población tienen la voluntad de avanzar en la reconstrucción de un Mali próspero y unido, pero carecen por si mismos de la capacidad y recursos para lograrlo a un ritmo adecuado, por tanto, será en función de la ayuda internacional (económica y de

seguridad, principalmente) que dichos objetivos puedan alcanzarse. En consecuencia **las nueve variables clave** que marcarán durante mucho tiempo la situación de Mali serán:

9. Presencia de fuerzas militares y policiales extranjeras. Ayuda militar y de seguridad
10. Ayuda al desarrollo económico y social
5. Fortaleza de grupos yihadistas (acciones, enfrentamientos/escisiones, etc)
6. Fortaleza de grupos tuaregs (acciones, enfrentamientos/escisiones, etc)
7. Relaciones (colaboración – enfrentamiento) entre yihadistas y tuaregs

Acción gubernamental manifestada a través de las variables 4 (reasantamiento refugiados y situación humanitaria), 8 (reestructuración fuerzas de seguridad) y 11 dialogo con oposición)/12 (cambios en estructura del Estado)

Desde mayo del año pasado, las mismas variables y actores protagonizan la actualidad maliense, siendo las novedades más destacadas las siguientes:

En julio, AFISMA, la misión militar de la CEDEAO, se transforma en la MINUSMA⁹ misión militar de NNUU.

En julio y agosto se celebraron elecciones presidenciales en las que resultó elegido Ibrahim Boubacar Feita, con un amplio respaldo. En noviembre y diciembre se celebraron elecciones legislativas pacíficas y transparentes. Con estas elecciones la legitimidad de las autoridades civiles se ha restablecido notablemente, aunque su implantación en zonas rurales del norte se produce lentamente¹⁰.

En el norte del país se ha puesto fin a la violencia generalizada y se ha mejorado la relación con los grupos tuaregs llevándose a cabo iniciativas prometedoras: Ministerio para la Reconciliación, Foro Nacional sobre la descentralización, Conferencia Nacional sobre el norte del país, plataforma para una paz duradera, Comisión para la verdad, la justicia y la reconciliación etc. Prosiguen las acciones violentas de los yihadistas en un ambiente calificado como tenso y frágil, en el que todavía queda mucho por hacer.

A 18 de febrero seguía habiendo casi 200.000 desplazados internos. Se estima que 150.000 han regresado a los centros urbanos del norte, pero son reacios a volver a sus hogares en las zonas rurales. Mauritania, Níger y Burkina Faso siguen acogiendo aproximadamente 170.000 refugiados. Mientras, a finales de marzo, 3,3 millones de personas eran víctimas de

⁹ MINUSMA, página oficial disponible en

<http://www.un.org/es/peacekeeping/missions/minusma/background.shtml> . Fecha de consulta 03.04.2014.

¹⁰ Informes del Secretario General de NNUU de 2 de enero y de 28 de marzo 2014, disponibles en <http://www.un.org/es/peacekeeping/missions/minusma/reports.shtml> .Fecha de consulta 03.04.2014.

la inseguridad alimentaria, 970.000 de ellas de forma grave (de una población estimada en julio de 2011 en 14.159.904¹¹).

La implicación económica de la comunidad internacional sólo ha alcanzado el 50% del compromiso asumido en la conferencia de donantes celebrada en Bruselas en mayo de 2013, en cuanto a la implicación militar el despliegue de MINUSMA también estaría en torno a esa cifra. Las misiones militares, EUTM Mali¹² y Operación Serval¹³, estarían cumpliendo ya con sus compromisos¹⁴.

Identificación de variables clave. Versión B: con programa informático MICMAC

El programa MICMAC¹⁵ realiza lo que se denomina análisis estructural, relacionando y clasificando las variables en función de su influencia (también denominada motricidad) y dependencia, todo ello de acuerdo a una valoración humana previa. El análisis estructural antecede y es complementado por el análisis morfológico.

Este programa admite un máximo de 70-80 variables internas (sistema estudiado) o externas (entorno), Los expertos elaborarían el listado amplio de variables (con esta técnica propuesta serían los analistas). Partiendo de las 12 variables antes mencionadas, se colocan en una “matriz de impactos directos” (MID) donde los analistas valoran como la variable 1 (V1) influye en cada una de las demás, a continuación la V2 y así hasta la V12. Evidentemente no valoran la influencia de una variable sobre sí misma. Para ayudar en esta tarea, puede ser clarificador otorgar a las variables unos valores extremos, por ejemplo, para evaluar como influye la variable 7 (relaciones yihadistas –tuaregs) en cada una de las otras, pensamos como afectaría la existencia de una alianza (o por el contrario una guerra) entre ambos, a cada una de las demás variables.

El baremo utilizado sería: 0= No influye, 1= Influencia débil, 2= Influencia media, 3= Influencia fuerte, P= Influencia potencial (puede ocurrir en el futuro).

¹¹ Unidad de Coordinación de la Guardia Civil. Centro de Análisis y Prospectiva, *Indicadores Sahel*, Agosto 2011, disponible en http://www.ieeee.es/Galerias/fichero/OtrasActividades/2011/Indicadores_Sahel.pdf . Fecha de consulta 03.04.2014.

¹² EUTM Mali, página oficial Disponible en <http://www.eutmmali.eu/> Fecha de consulta 03.04.2014. Participación española, disponible en <http://www.defensa.gob.es/areasTematicas/misiones/enCurso/misiones/eutm-mali.html> .Fecha de consulta 03.04.2014.

¹³ Operación Serval, página oficial disponible en <http://www.defense.gouv.fr/operations/mali> .Fecha de consulta 03.04.2014.

¹⁴ DIEZ ALCALDE Jesús, *España en EUTM Mali*, 27/02/2014, disponible en <http://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/esp%C3%B1a-en-eutm-mali-compromiso-con-la-estabilidad-del-sahel> .Fecha de consulta 03.04.2014.

¹⁵ Godet Michel, *Análisis Estructural y estrategia de los actores*. 1999, Traducción de 2004, disponible en http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspublicas/godet_analisis_estructural.pdf .Fecha de consulta 03.04.2014.

	1:1	2:2	3:3	4:4	5:5	6:6	7:7	8:8	9:9	10:10	11:11	12:12
1 : Traficos ilicitos	0	1	3	2	3	3	3	2	2	1	2	2
2 : Atentados	0	0	1	3	3	2	2	2	2	2	2	1
3 : Secuestros	3	1	0	3	3	3	1	2	2	2	2	1
4 : Reasentamientos DP	1	1	1	0	1	1	1	2	1	3	2	2
5 : Fortaleza yihadista	3	3	3	3	0	3	3	3	3	2	2	2
6 : Fortaleza tuaregs	3	2	3	3	3	0	3	3	3	2	3	3
7 : Enfrentamientos yihadistas tuaregs	3	3	3	3	3	3	0	3	3	2	2	2
8 : Reestructuracion FAS	3	3	3	3	3	3	3	0	3	2	2	3
9 : Presencia y ayuda militar	3	3	3	2	3	3	3	3	0	1	3	2
10 : Ayuda al desarrollo	1	1	1	3	2	2	2	2	2	0	3	3
11 : Dialogo oposicion	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3
12 : Cambios en Estado	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	0

© URSOR-EPITA-MIOMAC

Influencia

Dependencia

Tabla 1. Matriz de Impactos Directos (MID)

Nº	VARIABLE	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
1	Tráficos ilícitos	24	26
2	Atentados	20	24
3	Secuestros	23	27
4	Reasentamientos DP	16	31
5	Fortaleza yihadista	30	29
6	Fortaleza tuaregs	31	29
7	Enfrentamientos yihadistas tuaregs	30	27
8	Reestructuración FAS	31	28
9	Presencia y ayuda militar	29	26
10	Ayuda al desarrollo	22	23
11	Dialogo oposición	33	26
12	Cambios en Estado	31	24

Tabla 2. Suma de influencias y dependencias de las variables en la MID

En la descripción de este método se advierte de la posible subjetividad en la confección del listado de variables (que también sería aplicable a la versión anterior) y la subjetividad en la relación entre variables en la elaboración de la “matriz de impactos directos”, puesto que el

programa “sólo” cuantifica las opiniones humanas. También hay que tener en cuenta el elevado número de preguntas que hay que plantearse para rellenar dicha matriz, al cuestionarnos la influencia de cada variable en cada una de las demás, en el caso de Mali serían 11 (no se valora la influencia de una variable sobre si misma) X 12= 132 preguntas.

Podríamos detenernos en esta matriz, o bien profundizar, pues se observa que si V1 tiene una influencia directa fuerte en V 3 y V 3 influye fuerte y directamente en V5, entonces es lógico pensar que V1 tiene una influencia indirecta en V5 a través de V 3. Estas influencias salen a la luz con el programa MICMAC, que eleva al cubo o a la cuarta la “MID”, obteniendo así la “matriz de impactos indirectos”.

	1 : 1	2 : 2	3 : 3	4 : 4	5 : 5	6 : 6	7 : 7	8 : 8	9 : 9	10 : 10	11 : 11	12 : 12
1 : Traficos ilicitos	1413	1309	1491	1682	1598	1589	1497	1529	1429	1274	1434	1341
2 : Atentados	1166	1076	1221	1391	1323	1310	1222	1256	1174	1051	1177	1082
3 : Secuestros	1364	1246	1381	1580	1484	1489	1357	1431	1336	1202	1324	1218
4 : Reasentamientos DP	971	892	1002	1118	1055	1052	984	1040	957	872	956	887
5 : Fortaleza yihadista	1734	1596	1781	2003	1845	1879	1767	1836	1716	1531	1685	1587
6 : Fortaleza tuaregs	1798	1643	1857	2108	1980	1944	1849	1920	1801	1596	1790	1676
7 : Enfrentamientos yihadistas tuaregs	1734	1596	1781	2003	1872	1879	1740	1836	1716	1531	1685	1587
8 : Reestructuracion FAS	1788	1644	1838	2073	1944	1942	1824	1869	1779	1579	1740	1664
9 : Presencia y ayuda militar	1710	1571	1758	1978	1859	1863	1749	1824	1673	1504	1707	1579
10 : Ayuda al desarrollo	1304	1195	1352	1563	1473	1459	1355	1401	1322	1158	1322	1228
11 : Dialogo oposicion	1899	1746	1953	2193	2058	2058	1932	2010	1881	1689	1836	1752
12 : Cambios en Estado	1792	1651	1840	2055	1907	1936	1822	1895	1748	1581	1754	1619

© LIPSOB-EPITA/MICMAC

Tabla 3. Matriz de Impactos Indirectos

También ordena las variables en función de su influencia o su dependencia.

Rank	Variable
1	11 - 11
2	6 - 6
3	8 - 8
4	12 - 12
5	5 - 5
6	7 - 7
7	9 - 9
8	1 - 1
9	3 - 3
10	10 - 10
11	2 - 2
12	4 - 4

Tabla 4. Ordenación de variables en función de su influencia

Luego nos proporciona un mapa de variables en función de su influencia y dependencia. En él, debemos dibujar el tipo de las mismas en función del cuadrante donde se encuentren: de

entrada (determinantes), de enlace (clave), del pelotón (reguladoras), resultado, y excluidas (autónomas).

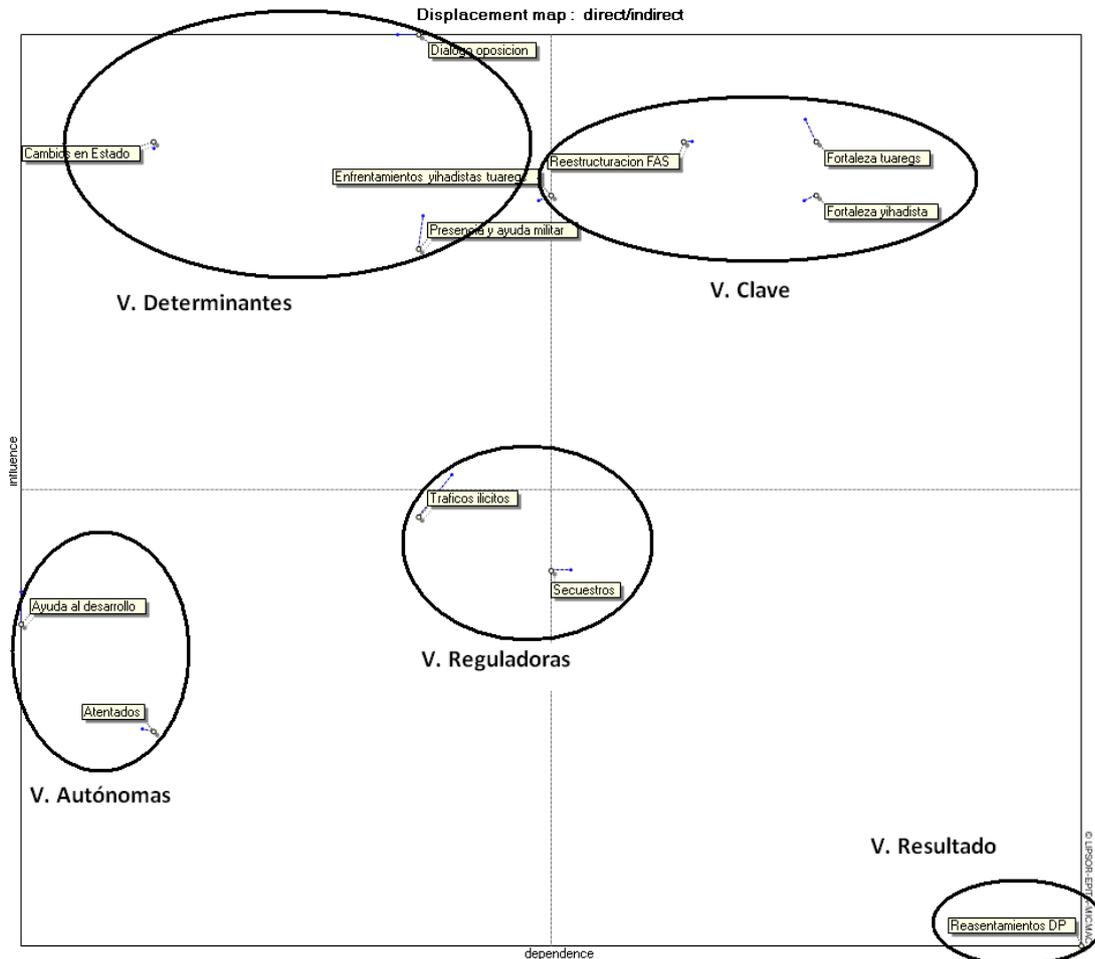


Figura 2. Mapa de influencia/dependencia con clasificación de variables

Comparando los resultados de las variables obtenidos entre las dos versiones: DAFO- grupo discusión (9 variables clave) y MICMAC (tabla 4 y figura2) se aprecian las coincidencia en la importancia de las mismas variables, sólo observamos una “anomalía”, la variable 10 “ayuda al desarrollo”, pues los datos introducidos en la Matriz de Impactos Directos sobre influencia de esta variable en las acciones violentas y en los grupos opositores fue baja (no se “acertó” a comprender su influencia inmediata), preferimos, como cuestión didáctica, dejarla, no rehacer dicha Matriz, como muestra de la dificultad en su confección, aunque sigamos considerándola clave.

ANÁLISIS MORFOLÓGICO

Se trata de descomponer un sistema en sus partes principales (previamente identificadas mediante un análisis estructural o similar) y otorgar una configuración a esas partes, o si preferimos, se pretende explorar de manera sistemática los futuros posibles a partir del estudio de todas las combinaciones resultantes de la descomposición de un sistema. Para Godet “Los escenarios son, en esencia, una configuración de componentes identificados”. Emplearíamos medio día.

Análisis morfológico. Versión A: grupo de discusión

Los analistas se reúnen y de nuevo mediante una técnica de discusión en grupo, elaboran una matriz donde colocan en las filas las dimensiones que configuran ese sistema y en las columnas los valores (hipótesis, tendencias, eventos de ruptura) que damos a esas dimensiones. Unos valores que se utilizan mucho por el juego que proporcionan, serían: “disminuye/empeora” (-), “se mantiene como en la actualidad” (=) y “mejora/se incrementa”(=), con lo cual de alguna manera estamos expresando también una tendencia de futuro¹⁶.

En el caso de Mali

	disminuye/empeora -	se mantiene =	mejora/se incrementa +
Situación política			
Situación social			
Situación económica			
Situación de seguridad			

Tabla 5. Análisis morfológico Mali. Con dimensiones

Hemos sido muy comedidos en el número de dimensiones clave (4) y sus posibles configuraciones (3), por tanto, la matriz nos ofrece $3 \times 3 \times 3 \times 3 = 81$ permutaciones matemáticas posibles, es decir 81 imágenes finales /escenarios teóricos.

¹⁶ RAND Corporation, *Alternative futures and Army Force planning*. 2005, páginas 33 y 34, disponible en http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2005/RAND_MG219.pdf. Fecha de consulta 03.04.2014.

El escenario 1 sería:

- situación política; empeora
- situación social; empeora
- situación económica; empeora:
- situación de seguridad; empeora

El escenario 2 sería:

- situación política; empeora
- situación social; empeora
- situación económica; empeora:
- situación de seguridad; se mantiene

Y así sucesivamente hasta 81. Si optamos por confeccionar esta matriz con las 9 variables clave y con los 3 valores anteriores por variable:

	-	=	+
Ayuda militar y de seguridad			
Ayuda desarrollo económico y social			
Fortaleza grupos yihadistas			
Fortaleza de grupos tuaregs			
Relaciones yihadistas y tuaregs			
Refugiados y situación humanitaria			
Reestructuración fuerzas de seguridad			
Diálogo con oposición			
Cambios en estructura del Estado			

Tabla 6. Análisis morfológico Mali. Con variables clave

Tendríamos: $3 \times 3 = 19.683$ permutaciones. Se ha producido una explosión combinatoria, de difícil manejo.

Sean 81 o 19.683, está claro que se impone reducir ese número, ese espacio morfológico.

Análisis morfológico. Versión B: con programa informático MORPHOL

Según la metodología propuesta por Godet nos habríamos “saltado” el análisis de la estrategia de los actores (gestionado a través del programa MACTOR), donde se trataría no sólo de identificar a los mismos, sino sobre todo, de identificar sus estrategias, problemas y medios de acción. Por lo tanto, admite que este estudio puede no realizarse en el caso de que no se conozcan con claridad los actores o sus estrategias. Los resultados del estudio sobre las estrategias de los actores se integrarían posteriormente, por ello, para realizar el análisis morfológico se parte de las variables obtenidas en el análisis estructural, donde también hemos identificado e incorporado como variables a ciertos actores.

Para realizar el análisis morfológico, Godet propone utilizar su programa informático MORPHOL, que sólo citaremos por exceder el objetivo y extensión de este documento.

REDUCCIÓN ESPACIO MORFOLÓGICO. PLANTEAMIENTO DE ESCENARIOS

Las distintas escuelas de prospectiva introducen los conceptos de escenario: apuesta, tendencial, contraste, prescriptivo etc. Aquí también interviene el grado de probabilidad y de preferencia en la materialización de los escenarios. Schwartz propone seleccionar 4 escenarios básicos, dos probables y dos improbables de gran impacto, optaremos por esos escenarios básicos, quizás ampliándolos, según los casos a 6 escenarios, representativos a su vez de “familias” de escenarios. Sean 4, o sean 6, descartar la inmensa mayoría de las imágenes finales posibles, en nuestro caso $81-6=75$, es sin duda un paso crítico, máxime cuando se haya producido la temida “explosión combinatoria” (**19.683** imágenes finales). Emplearíamos 1 ó 2 días.

Reducción espacio morfológico. Versión A: grupo de discusión

Los analistas se reúnen y de nuevo mediante una técnica de discusión en grupo tratan de encontrar los 4-6 escenarios mencionados. Tendrían dos caminos: por eliminación y descarte o por “elección directa”.

Para eliminar los 76 escenarios de nuestro caso, deberíamos desechar:

- aquellos que sean indistinguibles unos de otros
- los ilógicos: no asociamos en un menú, el vino blanco con la carne, ni el vino tinto con el pescado
- los imposibles: aunque podamos contemplarlo como configuración teórica, es imposible que los recursos petrolíferos se incrementen

- aquellas permutaciones parciales de dos o más valores que se consideren inviables (incompatibilidad lógica, técnica, económica, etc) y en consecuencia, eliminar todas las que de ellas se derivarían.

O bien seguir ciertos criterios:

- Identificación de criterios de elección económicos, técnicos y estratégicos para evaluar y seleccionar las mejores soluciones y ponderar dichos criterios
- Localizar y estudiar sólo las variables clave
- Excluir permutaciones no pertinentes (asociaciones imposibles, ilógicas, etc).

Aún con estas orientaciones, este camino sigue siendo más que complicado y en el segundo caso (19.677) difícilmente transitable para un grupo de analistas especialistas en el Sahel.

Si optamos por escoger directamente los que nos parezcan más dignos de estudio, podemos seleccionar como improbables de alto impacto (ideales /utópicos) aquellos en los que las variables tengan todos sus valores extremos (negativos o positivos), además de unos escenarios más probables.

También podemos elegir una dimensión o variable como “protagonista” del escenario Tomaremos tres ejemplos: situación humanitaria, fortaleza yihadista y fortaleza tuareg, con los que describiremos tres escenarios (catastróficos), improbables pero de gran impacto. Añadiremos además eventos de ruptura, hechos que alteran de forma brusca la evolución tendencial de las variables¹⁷, en nuestros ejemplos: permanencia en el tiempo de desastres naturales (sequías y malas cosechas), en conjunción con otros sucesos negativos: crisis aguda/falta de ayuda, corrupción gubernamental y alianza de fuerzas opositoras.

Escenario 1. Crisis humanitaria

Sequías y malas cosechas continuadas junto con la falta de una ayuda internacional a la altura de la catástrofe y la ineficacia, cuando no corrupción, gubernamental, han provocado una hambruna gigantesca y enfermedades que afectan no sólo a Mali sino a toda la franja del Sahel y a países del norte de África, provocando un desplazamiento masivo de población hacia los países africanos de la costa atlántica (Mauritania ha colapsado), mediterránea (Marruecos y Libia serían los más afectados y a punto del derrumbe, Egipto está seriamente afectado) e incluso del Golfo de Guinea. La situación afecta a prácticamente la mitad del continente amenazando con extenderse a otros.

Escenario 2. Guerra Santa declarada

Tras la práctica derrota y retroceso yihadista en otros escenarios (Siria y Afganistán), Al Qaeda recrudece su ofensiva contra Mali, al constatar su vulnerabilidad. Numerosos

¹⁷ De alguna manera contemplamos así los denominados “cisnes negros” o “wild cards” sucesos muy improbables pero de muy alto impacto.

combatientes se han dirigido a este nuevo teatro bélico, ante el cansancio y pasividad de la opinión pública y la comunidad internacional. Los presupuestos públicos, tanto nacionales como multinacionales, escuálidos y la multiplicación de focos conflictivos en la zona (República Centroafricana, Chad, Darfur, Sudán, etc¹⁸) dificultan las ayudas internacionales. El conflicto no resuelto con los tuaregs del norte, posibilita una alianza táctica que aumenta sus posibilidades de éxito. Se recrudecen los combates, siendo superado el Ejército maliense.

Escenario 3. Azawad independiente

Tribus tuaregs de todo el Sahel han decidido combatir por un Estado propio en la región maliense de Azawad, llegando a acuerdos tácitos con sus distintos gobiernos (Argelia, Níger, etc); los tuaregs no les causan más problemas en sus naciones, y esos gobiernos no apoyan al gobierno de Mali. Los presupuestos públicos, tanto nacionales como multinacionales escuálidos y la multiplicación de focos conflictivos en la zona (República Centroafricana, Chad, Darfur, Sudán, etc) dificultan las ayudas internacionales. El conflicto no resuelto con los yihadistas, posibilita una alianza táctica que aumenta sus posibilidades de éxito. Se recrudecen los combates, siendo superado el Ejército maliense.

Ya contamos con tres escenarios improbables, y desde luego no deseados, dignos de estudio, vamos a confeccionar otros tres más probables, más cercanos al escenario tendencial.

Escenario 4. Inestabilidad continuada

El cansancio de la comunidad internacional y de los propios malienses en la resolución de conflictos tan antiguos, hace que se avance muy lentamente, tanto en la integración de los tuaregs en una identidad nacional, como en la desactivación de la violencia radical yihadista, produciéndose una fragmentación en grupúsculos y aumentando la criminalidad, en consecuencia la situación en el Norte del país no deja de ser frágil e inestable. En los aspectos económico, social y político están apareciendo casos de trato de favor y corrupción gubernamental.

Escenario 5. Lenta estabilidad

El gobierno se esfuerza por resolver los conflictos del pasado pero los enfrentamientos se remontan a varias generaciones por lo que necesitan tiempo para ser superados. La ayuda internacional no acaba de llegar en su totalidad.

¹⁸ NN.UU, Operaciones de mantenimiento de la paz, misiones en curso, disponible en <http://www.un.org/es/peacekeeping/operations/current.shtml> .Fecha de consulta 03.04.2014.

Escenario 6. Horizontes despejados

La comunidad internacional, tomando nota de las lecciones aprendidas en este y otros conflictos similares, decide implicarse plenamente aportando los fondos y medios comprometidos. Se trata de evitar que el conflicto se extienda por toda la región y desestabilice este maltratado continente. Por su parte, las autoridades, las fuerzas de seguridad y el pueblo maliense también están firmemente comprometidos con este proceso de reconstrucción nacional en el cual los tuaregs disponen de cierta autonomía. Todo ello fuerza un gran retroceso yihadista que se ven obligado a pactar con el gobierno.

Nuestro escenario preferido sería lógicamente el 6 y el 4-5 los escenarios tendenciales. Evidentemente los analistas estudian el conflicto y proponen, pero no son los actores que toman las decisiones.

Como se aprecia, las narrativas describen los eventos y tendencias importantes que configuran las variables. Cada escenario queda definido por ciertas variables, no necesariamente por todas.

Reducción espacio morfológico. Versión B: con programa informático MORPHOL

El programa MORPHOL incluye criterios de exclusión y selección que facilitan la reducción del espacio morfológico.

A continuación Godet propone mediante un análisis de Impactos Cruzados, a cargo del grupo de expertos y con su programa SMIC, otorgar probabilidades numéricas de realización a cada escenario.

CONCLUSIONES

Una vez elaborados estos escenarios, los analistas los elevarán al nivel superior de estudio o decisión como caminos potenciales, también se deberán elaborar los indicadores de alerta que confirmen que se avanza por esos caminos o por otros inesperados y por supuesto se debe desarrollar la estrategia para conseguir el escenario deseado y evitar los no deseados.

En España el análisis estructural o el análisis morfológico, no trascienden de un reducido ambiente académico, cuando podrían ser muy útiles en el campo de la Inteligencia y Seguridad¹⁹, curiosamente, si realizamos una búsqueda en Internet, SI encontramos artículos divulgativos en Latinoamérica, que describen su aplicación y utilidad práctica en sectores diversos, desde la industria y la energía hasta el deporte.

¹⁹ MONTERO GÓMEZ Andrés, "op. cit.", páginas 8 a 10.

Puede que lo que aquí se propone pueda parecer poco ortodoxo, pero los analistas y personas interesadas en la prospectiva no renunciarán a realizar una reflexión y estudio del tema que les interese desde esa visión, a este respecto resulta muy clarificador el documento de análisis “El futuro de Afganistán”²⁰.

i

*Fernando Toboso Marqués**
Profesor de metodología de análisis en el CISDE
TENIENTE CORONEL (Reserva)

***NOTA:** Las ideas contenidas en los *Documentos de Opinión* son de responsabilidad de sus autores, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.

²⁰ SALEM WAHDAT Mohamed , GARCÍA PARRA Ricardo y Blanco Navarro José María, “El futuro de Afganistán”, *Cuadernos de la Guardia Civil*. Nº 48-2014, páginas 40 a 57, disponible en http://intranet.gccap.bage.es/intranet-tmpl/prog/local_repository/documents/5039.pdf Fecha de consulta 03.04.2014.