

## **Introducir la prospectiva en el análisis político: taller de estudios estratégicos y construcción de escenarios**

Alberto Bueno  
*Universidad de Granada*  
albertobueno@ugr.es

Guadalupe Martínez-Fuentes  
*Universidad de Granada*  
gmart@ugr.es

Javier Jordán  
*Universidad de Granada*  
jjordan@ugr.es

**Resumen:** La técnica de construcción de escenarios permite realizar estudios de prospectiva que apoyen la toma de decisiones y la planificación estratégica. Con el fin de complementar la educación reglada de los estudiantes con la formación en esta técnica analítica, el Grupo de Estudios de Seguridad Internacional de la Universidad de Granada promovió el proyecto de innovación docente “Taller Estudios estratégicos y construcción de escenarios en el norte de África y Oriente Próximo”, que se enmarcó en el programa de “Educación Abierta” del Decanato de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de dicha universidad y contó con el apoyo institucional del Centro de Análisis y Prospectiva de Guardia Civil. La presente comunicación pretende compartir dicha experiencia de aprendizaje, explicando sus bases docentes y pedagógicas, así como su metodología, plan de trabajo, logros, y actividades y productos derivados.

**Nota biográfica de los autores:** Alberto Bueno, investigador predoctoral del Departamento de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad de Granada; Guadalupe Martínez-Fuentes, profesora del Departamento de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad de Granada; Javier Jordán, profesor del Departamento de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad de Granada.

**Palabras clave:** Prospectiva, Escenarios, Innovación docente, Estudios estratégicos.

### **INTRODUCCIÓN**

La ciencia política tiene que afrontar la doble necesidad de comprender en profundidad la variable *tiempo* y de realizar un adecuado tratamiento de la misma en el análisis de las relaciones de poder que surgen y se desarrollan entre organizaciones y sociedades y en el seno de las mismas. El tiempo es la dimensión en que las ideas, las creencias y las instituciones evolucionan (North, 1999: 316). Todo marco organizativo confronta su presente y mira al futuro, a la par que incorpora su experiencia de pasado, modelando la definición de problemas y desarrollando soluciones (Eden, 2004: 3).

Con todo, resulta evidente que el esfuerzo que la disciplina viene realizando por entender lo político como lógica de proceso ha abundado principalmente tanto en la conexión como en el punto de inflexión entre tiempo pasado y tiempo presente, dejando de lado la observación prospectiva del tiempo futuro. Este escoramiento obedece en

gran parte a la propia evolución institucional de los estudios políticos en Occidente, mucho más próxima a los estudios de historia (Tilly, 2006) que a los estudios estratégicos.

La orientación de estos últimos hacia la producción de conocimiento relevante para las políticas pública, lleva a unir de forma inseparable los conceptos de futuro y estrategia. De ahí que la prospectiva sea un requisito necesario para el diseño estratégico (Blanco, 2016). Al respecto, Cohen y Blanco (2017) explican que la prospectiva es el estudio del futuro para poder influir en él. El entorno muta continuamente, generando nuevos riesgos y nuevas oportunidades. La capacidad para poder construir escenarios futuros, adecuando las estrategias presentes a cada uno de ellos, es clave para la supervivencia y el éxito de las organizaciones. La identificación de tendencias de futuro puede orientar a las organizaciones en sus decisiones, por lo que los estudios de prospectiva pueden ser útiles para la toma de decisiones y la planificación estratégica. En efecto, los estudios prospectivos ofrecen protocolos de actuación, sistemas de apoyo para la obtención y evaluación de la información, metodologías y técnicas de análisis” (Cohen y Blanco, 2017).

Esta lógica sostiene la premisa de trabajo que fundamenta el proyecto que aquí se presenta: los planes de estudio de grado y posgrado en ciencia política requieren incorporar vías de aproximación al estudio del tiempo político más allá de la conexión entre pasado y presente, para generar competencias de estudio de prospectiva. Asumido este principio, el dilema que aparece, ya a efectos didácticos, es cómo se puede abordar analíticamente su estudio para la toma de decisiones y la planificación estratégica.

Nuestra iniciativa afrontó este desafío a partir del análisis de escenarios y lo compartió con los estudiantes de cuarto curso del Grado en Ciencias Políticas y de la Administración y Doble Grado en Ciencias Políticas y de la Administración de la Universidad de Granada desde el *Taller de estudios estratégicos y construcción de escenarios en el norte de África y Oriente Próximo*. El mismo, celebrado durante el curso 2016-2017, fue dirigido por el Grupo de Estudios en Seguridad Internacional (GESI)<sup>1</sup> de esa misma universidad y contó con la colaboración del Centro de Análisis y Prospectiva (CAP) y el Instituto Universitario de Investigación sobre Seguridad Interior (IUISI) de la Guardia Civil, lo que se tradujo en la celebración de un *workshop* final sobre la materia. El proyecto se enmarcó en el marco del programa de Educación Abierta organizado por el Decanato de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad de Granada. Además, se dio la posibilidad de vincular el trabajo desarrollado durante los seminarios del taller a la elaboración del Trabajo Fin de Grado.

Por tanto, esta comunicación pretende compartir dicha experiencia de aprendizaje. Para ello, conceptualizará en primer lugar en qué consiste la técnica de construcción de escenarios para su aplicación en los estudios prospectivos. En segundo, explicará las bases docentes y pedagógicas del proyecto. A continuación, detallará la estrategia metodológica docente empleada, el profesorado con el que contó y describirá todo el programa de trabajo desarrollado. En quinto lugar, expondrá los principales resultados del taller, para cerrar con las actividades y productos derivados que han dado

---

<sup>1</sup> El GESI un grupo de trabajo formado por profesores de varias universidades españolas especializados en Estudios estratégicos y Defensa. La mayoría de ellos son docentes en el Máster en Estudios estratégicos y Seguridad Internacional de la Universidad de Granada, institución con la que mantiene filiación institucional buena parte de los mismos (otras son Universidad de Barcelona y Universidad Pablo de Olavide de Sevilla), junto con varios doctorandos. Dispone de un sitio web para contribuir al conocimiento y debate público sobre asuntos relacionados con los estudios estratégicos y seguridad internacional ([www.seguridadinternacional.es](http://www.seguridadinternacional.es)), además de una revista académica. Entre sus diversas líneas de trabajo, desarrolla dos dedicadas a los conflictos armados y el análisis estratégico, respectivamente, que han dedicado profusa atención tanto al norte de África como a Oriente Próximo.

continuidad al proyecto. Por último, comentará las conclusiones más importantes, destacando los aspectos positivos de la iniciativa, así como los espacios de mejora.

## **EL ANÁLISIS DE ESCENARIOS COMO TÉCNICA ANALÍTICA PARA LA PROSPECTIVA**

El análisis de escenarios, al igual que otras técnicas analíticas estructuradas, es una herramienta complementaria –no sustitutiva– a los métodos cuantitativos y cualitativos propios de las Ciencias sociales. Se trata de una herramienta que estimula la creatividad, amplía perspectivas, desafía los marcos cognitivos preestablecidos y genera nuevas preguntas de investigación. Además, el análisis de escenario tiene otra virtud: al ser un instrumento de apoyo a la planificación estratégica, contribuye a que la investigación en Ciencias sociales sea relevante políticamente. Es decir, que los resultados de investigación logren introducirse en el debate técnico-político y sean tenidos en cuenta por los decisores políticos.

El análisis y la construcción de escenarios constituyen dos caras de la misma moneda. El proceso de elaboración de escenarios se basa, promueve y suscita en sí mismo el análisis. Se trata de plantear (y tratar de responder a) múltiples preguntas en clave de “qué pasaría si”, imaginando diversos futuros (Barma, Durbin, Lorber & Whitlark, 2016: 119). La construcción de escenario yuxtapone posibles resultados de variables causales clave en combinaciones esperadas e inesperadas con el fin de generar múltiples situaciones futuras, algunas de ellas sorprendentes, pero todas ellas verosímiles.

Según Herman Kahn y Anthony J. Wiener (1967: 262) los escenarios son “intentos de describir con cierto detalle una secuencia hipotética de hechos que puede conducir a una situación futura plausible”. Para Michel Godet y Philippe Durance (2009: 29), “un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y por la serie de hechos que permiten pasar de la situación original a la situación futura”. Y Peter Schwartz (1991: 3), otro de los autores de referencia en los estudios de futuro, define los escenarios como “narraciones que pueden ayudarnos a reconocer y a adaptarnos a los aspectos cambiantes del entorno presente”. Con el fin de diferenciarlo de la ‘predicción’ Herman Kahn eligió el término ‘escenario’, enfatizando su carácter de relato ficticio (Neumann & Overland, 2004: 261).

Los escenarios son imágenes impresionistas sobre posibles futuros que se construyen combinando valores distintos en diversas variables causales. La elaboración de escenarios no se encuentra condicionada por la disponibilidad de evidencias que respalden la relación de causalidad de las variables ni el valor de cada una de ellas. Los escenarios se basan en asunciones provisionales sobre dichas relaciones de causalidad. Y algunos escenarios pueden fundamentarse incluso en puntos de partida contradictorios. La revisión y actualización periódica que implica esta técnica irá puliendo y contrastando la validez de las presunciones iniciales (Bernstein, Lebow, GrossStein & Weber, 2000: 54).

Conviene subrayar que la construcción de escenarios no pretende predecir el futuro. Como afirman Godet y Durance (2009: 25): “toda forma de predicción es una impostura. El futuro no está escrito, sino que está por construirse. El futuro es múltiple, indeterminado y abierto a una gran variedad de futuros posibles”.

Conocer con certeza y anticipación lo que está por venir es sencillamente imposible, en especial en los ámbitos de estudio de la Ciencia Política y de las Relaciones Internacionales. Su objeto de atención son sistemas complejos, donde operan un elevado número de variables, con múltiples interacciones, grandes incógnitas, y elevada sensibilidad al azar y a la influencia de factores externos al sistema (Choucri, 1974).

Dicha complejidad e incertidumbre obligan a un esfuerzo de selección a la hora de construir escenarios. No se trata de plasmar todos los escenarios posibles (su número sería inmanejable y la técnica analítica perdería utilidad), pues, insistimos, la finalidad no es adivinar lo que va a suceder, sino aprender de esos posibles futuros (Bernstein, Lebow, GrossStein& Weber, 2000: 56).

La naturaleza didáctica se refiere fundamentalmente a las relaciones causales entre las variables clave que dan forma a los escenarios. También alude a la necesidad de tomar conciencia de las incertidumbres asociadas a los valores que adopten dichas variables, así como del impacto y relevancia de los procesos de cambio en general y de cómo estos pueden afectar a una determinada organización o Estado (Neumann & Overland, 2004: 266). La apertura de mente y la aceptación de escenarios alternativos al futuro considerado intuitivamente como más probable tienen serias implicaciones para la investigación académica y para el asesoramiento técnico y político.

Por otra parte, la construcción de escenarios pretende ordenar y sistematizar el volumen ingente de información disponible representando un número limitado de mundos futuros. Para ello divide el conocimiento entre lo que asumimos como tendencias sólidas y lineales, y lo que catalogamos como incognoscible o rodeado de incertidumbre. Como ya hemos señalado, todo lo que afecta al porvenir (salvo el hecho de que somos mortales) está rodeado de incertidumbre, pero no establecer un mínimo de tendencias o circunstancias ‘altamente probables’ llevaría a la paralización.

Otra utilidad del análisis de escenarios es su apoyo a la planificación estratégica: contribuye a identificar señales de alerta temprana, a valorar la fortaleza de las competencias nucleares de la propia organización, a generar opciones estratégicas mejores, y a evaluar el riesgo de cada opción estratégica a partir de las incertidumbres identificadas (Schoemaker, 1995: 25). Identificar la gama de futuros posibles por el método de escenarios permite definir las rupturas potenciales, los caminos que conducen a ellos y las consecuencias que entrañan (Godet y Durance, 2009: 26).

En sí mismo el análisis de escenario es diferente a la planificación estratégica, pero se podría afirmar que es una precondition necesaria de esta (Neumann & Overland, 2004: 267). También puede cumplir una función evaluativa previa, actuando a modo de túnel de viento de la estrategia elegida. A partir de dicha evaluación, lo recomendable sería una estrategia que soporte bien distintos escenarios, aunque a veces los escenarios son tan variados que resulta preciso diseñar una estrategia para cada uno de ellos (Ogilvy, 2015).

En ese sentido, el análisis de escenarios es más amplio que una planificación de contingencia o de sensibilidad, pues asume cambios en más de una variable, planteando diversas situaciones. De ese modo desafía la visión estrecha sobre el futuro, pues hace más sensible a la miríada de factores que pueden alterarlo (Schoemaker, 1995: 31; Bernstein, Lebow, GrossStein& Weber, 2000: 59).

## **JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### *Fundamentación normativa*

El proyecto *Taller de Estudios estratégicos y construcción de escenarios en el norte de África y Oriente Próximo* recoge en su planteamiento la recomendación propuesta por el Informe de Renovación de la Acreditación del Grado en Ciencias Políticas y de la Administración (Universidad de Granada, 2016), en su sección de “Sistema de Garantía de Calidad”, sobre la necesidad de reforzar la conexión entre la formación académica que se obtiene durante las enseñanzas de grado (en este caso, en Ciencias Políticas y de

la Administración) y las demandas del mercado laboral en cuanto a perfiles y competencias profesionales. Se trata de aunar así los perfiles profesionales con el perfil curricular y competencial del estudiantado.

Esta recomendación es consecuencia de un problema identificado entre estudiantes y egresados, consistente en el desconocimiento que muchos de ellos manifiestan acerca de la utilidad y el sentido profesional de sus estudios de grado. Por tanto, contribuir a subsanar esta carencia fue una de las motivaciones, y así objetivo, del taller.

Una línea de trabajo respaldada también por la normativa de la propia Universidad de Granada, la cual enfatiza la orientación hacia la inserción laboral que han de tener los titulados universitarios (Estatutos de la Universidad de Granada, 2011). Por esta razón, se fomenta que desde las propias facultades se pongan en marcha cuantas acciones formativas se consideren con el fin de mejorar la empleabilidad en el mercado de trabajo de los egresados. Esta meta se tiene que desarrollar a través de enseñanzas propias “orientadas a la especialización, ampliación, actualización de conocimientos y perfeccionamiento profesional” (Estatutos de la Universidad de Granada, 2011) como complemento, y sin perjuicio, de la formación académica impartidas por las titulaciones oficiales. Estas enseñanzas propias podrán llevarse a cabo por profesores y/o investigadores en el marco de programas presentados por los departamentos, institutos, grupos de investigación, centros u otras instituciones universitarias (Normativa Reguladora de las Enseñanzas Propias de la UGR, 2013).

Así, el Grupo de Estudios en Seguridad Internacional lanzó este proyecto de innovación docente que se enmarcó, con objeto de establecer sinergias y aprovechar iniciativas de ámbito similar, en el programa de “Educación Abierta” de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la misma universidad.

### *Fundamentación pedagógica*

La fundamentación psicopedagógica del *Taller de Estudios estratégicos y construcción de escenarios en el norte de África y Oriente Próximo* se encuentra respaldada por dos ejes de trabajo: por un lado, el referido programa de “Educación Abierta” de la citada facultad; por otro, la línea de investigación del GESI en las temáticas referidas.

En efecto, el innovador programa de “Educación Abierta” se dirige a la promoción de la formación complementaria (y de especialización) a la de las titulaciones oficiales, con los objetivos mencionados, a través de cursos talleres, seminarios, etc., de materias y metodologías relacionadas con los grados impartidos en el centro: Ciencias Políticas y de la Administración, Sociología, y Doble Grado en Derecho y en Ciencias Políticas y de la Administración (Normativa de la Educación Abierta de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la UGR, 2017). Esta especialización se destina por ello fundamentalmente a los estudiantes de la citada facultad, aunque está abierta también a sus egresados.

Las actividades propuestas han de incardinarse en algunas de las diferentes líneas de acción establecidas, o “Itinerarios”:

- Servicios a la sociedad
- Análisis de datos y Big Data
- La práctica profesional en la sociedad digital. Marketing, comunicación y gestión de redes sociales
- Servicios y actividades socioculturales. Oratoria, la creación cultural y artística, y su gestión

- Nuevos enfoques teóricos

El requisito primordial de las actividades que se propongan es que sean un complemento a los contenidos y competencias de las asignaturas ofrecidas en los grados oficiales, de acuerdo al propio listado de contenidos y destrezas para cada itinerario del Programa de Educación Abierta.

Considerando esta exigencia, el *Taller de Estudios estratégicos y construcción de escenarios en el norte de África y Oriente Próximo* encontraba amplio encaje en diversas asignaturas de las titulaciones de ámbito politológico, tanto por su enfoque temático como de área; a saber: “Política comparada”, “Políticas de Seguridad y Defensa” y “Sistemas Políticos del Magreb”<sup>2</sup>. El foco geográfico del taller, para la profundización en el estudio y conocimiento del norte de África y Oriente Próximo, se justificaba por ser regiones de interés en las líneas de trabajo de los investigadores del mencionado departamento de Ciencia Política<sup>3</sup>. El taller tuvo una excepción para hacerlo más abierto, relacionada con su propuesta desde el GESI: igualmente se invitó a participar en el mismo a alumnos/as del Máster en Estudios estratégicos y Seguridad Internacional<sup>4</sup>.

En lo que respecta al acoplamiento del Taller entre los itinerarios propuestos del Programa de Educación Abierta, se optó por el referente a Servicios a la Sociedad. En este marco, los descriptores atribuidos al Taller (de entre los recogidos en este itinerario) fueron los siguientes:

- Contenidos: divulgación científica e investigación socio-política al servicio de la sociedad.
- Destrezas: pensamiento creativo, pensamiento crítico, toma de decisiones y comunicación efectiva.

En cuanto a los trabajos de fin de grado, la realización de los mismos en el marco de la actividad se ajusta al modelo de simulación profesional contemplado en la normativa universitaria (Normativa para la creación, modificación, suspensión temporal o definitiva y gestión de títulos de grado en la Universidad de Granada, 2015). Este se orienta a la elaboración de trabajos similares a los que se podrían plantear en el ámbito laboral, por lo que se aleja de los modelos de investigación científica tradicionales. En el caso de los estudiantes del máster, se permitía igualmente este enfoque para los trabajos de finalización del curso. En ellos se trataba de aplicar esta técnica como complemento a las metodologías cuantitativas y cualitativas propias de las ciencias sociales.

Por otra parte, el *Taller de Estudios estratégicos y construcción de escenarios en el norte de África y Oriente Próximo* era igualmente resultado del conocimiento generado por parte del GESI a partir de la línea vinculada al análisis estratégico y la prospectiva

---

<sup>2</sup> Aunque sólo se vinculó formalmente a estas asignaturas, resulta obvio asumir que la técnica de análisis explicada y aplicada es de utilidad igualmente para materias orientadas hacia la gestión y planificación públicas, así como el análisis de políticas.

<sup>3</sup> Además de que el propio GESI tiene una línea de investigación dirigida hacia esas áreas, el departamento cuenta igualmente con el Grupo de Estudios e Investigaciones sobre el Mediterráneo, el cual está integrado en el Grupo de Investigación Ciencia Política y de la Administración (SEJ-113) de la Junta de Andalucía, que cuenta con un rico bagaje investigador sobre estas regiones, con varias tesis doctorales defendidas, la participación en o liderazgo de distintos proyectos de investigación financiados en distintos programas públicos andaluces, nacionales, europeos e internacionales (12 de ellos liderados por GEIM y 2 de ellos vigentes hasta 2016), la organización encuentros científicos nacionales e internacionales, etc.

<sup>4</sup> Programa de posgrado online propio de la Universidad de Granada. Al tratarse de una formación a distancia, sí se exigió que aquellos estudiantes del máster que optasen por participar habrían de acudir presencialmente a las sesiones del taller.

en el ámbito de los estudios de seguridad internacional, estratégicos y de defensa. Ésta se ha venido traduciendo en diversas actividades: 1) Estudio prospectivo en el ámbito socioeconómico; 2) Programa de análisis estratégico de GESI; 3) Observatorio sobre la actividad yihadistas en el Magreb y el Sahel Occidental; y 4) VII Jornadas sobre Política y Seguridad Internacional: “Herramientas para el análisis estratégico en seguridad y defensa”. Éstas constituyen de tal modo el segundo eje de la fundamentación psicopedagógica del proyecto como bagaje científico. Dichas actividades se detallan de forma breve a continuación:

1. Entre los años 2000 y 2003, uno de los profesores del taller fue investigador principal en el “Estudio prospectivo en el ámbito socioeconómico” realizado para el Mando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de Tierra como parte del Plan Propio de Investigación de la Universidad de Granada y esta última institución. El trabajo consistía en la realización de un análisis de las principales tendencias dentro de esa dimensión en la próxima década con especial atención a sus efectos e impactos para la política de Defensa en España.
2. Programa de trabajo Análisis Estratégico del Grupo de Estudios en Seguridad Internacional, donde se abordan cuestiones de inteligencia estratégica y prospectiva.
3. Observatorio sobre la actividad yihadistas en el Magreb y el Sahel Occidental (GESI, n.d.). Este proyecto se llevó a cabo entre 2014 y 2018<sup>5</sup>, coordinado por uno de los profesores del proyecto. Este observatorio de periodicidad mensual ofrecía una recopilación sistematizada de la actividad yihadista (incidentes violentos, comunicados de organizaciones terroristas, desarticulación de complotos y desarticulación de células o grupos yihadistas) en el Magreb y el Sahel Occidental, en particular: Marruecos; Argelia, Chad, Libia, Mali, Mauritania, Níger Túnez y Senegal. Para ello seguía una metodología basada en la investigación cualitativa de fuentes abiertas, usando para tal fin la información obtenida a través de medios de comunicación (tanto regionales como internacionales) y think-tanks. Los trabajos iniciales de este Observatorio permitieron igualmente realizar un análisis estratégico del Daesh en Libia (Jordán y Bueno, 2015). Este trabajo se basó en la realización de un análisis DAFO, la generación de indicadores, así como escenarios simples, las tres técnicas a partir de la explicación facilitada en el seminal trabajo de Heuer y Pherson (2011: 150-156; 143-144; 299-304), que permitió crear un sistema de vigilancia d indicadores sobre la evolución del conflicto libio durante ocho meses.
4. La celebración durante el curso académico 2015-2016 de las VII Jornadas sobre Política y Seguridad Internacional del Grupo de Estudios en Seguridad Internacional, con el título de “Herramientas para el análisis estratégico en seguridad y defensa”<sup>6</sup>. El objetivo de las mismas era presentar a través de diferentes expertos con distintos bagajes profesionales y curriculares cómo se desarrolla e implementa el análisis estratégico y de inteligencia en diferentes ámbitos (seguridad pública vs. seguridad en el sector privado) o instituciones

---

<sup>5</sup> En mayo de 2018 fue transferido al Observatorio Internacional de Estudios sobre Terrorismo (Disponible en web: <https://observatorioterrorismo.com/bases-de-datos/yihadismo-en-el-magreb-y-el-sahel/>) para su continuidad.

<sup>6</sup> El programa completo está disponible en <http://seguridadinternacional.es/?q=es/content/vii-jornadas-sobre-pol%C3%ADtica-y-seguridad-internacional-herramientas-para-el-an%C3%A1lisis> [Consulta: 29 de mayo de 2019]

(Fuerzas Armadas y Departamento de Seguridad Nacional) o entornos, en particular el sector académico, con la conferencia de Baqués (2016) sobre teoría académica y análisis en seguridad internacional.

### *Objetivos*

El objetivo general del *Taller de Estudios estratégicos y construcción de escenarios en el norte de África y Oriente Próximo* era dar a conocer, aprender y aplicar con un nivel básico la técnica analítica de construcción de escenarios, como un instrumento útil para ayudar en los procesos de decisión y planificación estratégica. Éste objetivo general se concretó en tres objetivos en línea con las justificaciones normativas y curriculares expuestas. Así:

Objetivo 1 (O1): Desarrollar competencias profesionales de análisis estratégico y de prospectiva para facilitar la toma de decisiones por parte de actores públicos y privados.

Objetivo 2 (O2): Comprensión de la función social de profesiones que exigen competencias en análisis estratégico y de prospectiva.

Objetivo 3 (O3): Entrenamiento en demostración de competencias profesionales de análisis estratégico y de prospectiva en ejercicio de simulación profesional.

Por otra parte, como metas para medir éxito de la iniciativa se fijaron, por un lado, el contar al menos con diez estudiantes y un número similar de Trabajos Fin de Grado (y que estos fuesen superados con buenas calificaciones). Por otro, el trabajar conjuntamente de manera más dinámica a como se suele realizar en la educación regalada, así como establecer sinergias con otras instituciones y profesionales.

### PROFESORADO

Uno de los valores añadidos de este proyecto reside en la heterogeneidad del profesorado participante. La estrategia pasó por la colaboración entre miembros del profesorado de la Universidad de Granada (dos de ellos pertenecientes al Grupo de Estudios en Seguridad Internacional y otro más especializado en las asignaturas Política Comparada y Sistemas Políticos del Magreb) con profesionales expertos del sector público y privado. Del primero provenían del Centro de Análisis y Prospectiva y del Instituto Universitario sobre Seguridad Interior de la Guardia Civil; del segundo, vinculados profesionalmente con empresas de seguridad y consultoras de asuntos internacionales.

### METODOLOGÍA

El taller se enmarcó, de manera específica, dentro del itinerario formativo del programa de Educación Abierta de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología “Servicios a la sociedad”. La finalidad de este itinerario es el aprendizaje teórico y práctico, de carácter crítico, sobre problemáticas sociopolíticas de corte local, nacional e internacional. Posee además una clara perspectiva de divulgación científica, ya que vinculada la investigación socio-política con el servicio a la sociedad; esto es, tratar de dar respuestas a problemas de esta naturaleza a partir del conocimiento científico.

De entre las diversas destrezas promovidas en este itinerario, el taller quiso estimular y potenciar de manera singular dos: una instrumental para la propia elaboración y

construcción de escenarios, el pensamiento creativo; otra ligada con el producto final, como es la toma de decisiones.

La metodología docente se basó en el aprendizaje colaborativo a través de sesiones presenciales de trabajo de todo el grupo, donde se ponía en común los avances en la investigación, la co-creación de contenidos y estimulando el debate crítico. De forma lógica, también se desarrolló una parte de trabajo individual, tanto para la preparación de los seminarios (lecturas recomendadas e investigación y análisis para la construcción de escenarios) como en la fase final de redacción de los trabajos finales. Dos de los tres profesores implicados ejercerían además como tutores de TFG/TFM.

En consonancia con los objetivos marcados se establecieron tres fases de actividades: sesiones del taller, asistencia al *workshop* de prospectiva CAP-GESI y trabajo fin de grado, reflejado en la Tabla 1.

TABLA 1.  
PLANIFICACIÓN DEL MÁSTER SEGÚN ACTIVIDADES Y OBJETIVOS

Fase	Actividad	Objetivo
Fase 1. Octubre 2016 - Mayo 2017	Aprendizaje colaborativo durante las sesiones del taller	O1
Fase 2. Mayo - Junio 2017	Participación en el <i>V Workshop de Prospectiva: construcción de escenarios futuros</i>	O1, O2
Fase 3. Noviembre 2016 - Mayo 2017	Redacción del Trabajo Fin de Grado / Trabajo Fin de Máster	O3
Fase 4. Junio 2017	Defensa del Trabajo Fin de Grado / Trabajo Fin de Máster	O3

*Fuente:* Elaboración propia.

## PLAN DE TRABAJO

### *Materiales didácticos previos*

La puesta en marcha del taller fue precedida de la elaboración de sendos materiales de trabajo directamente dirigidos a facilitar la asimilación de la técnica, así como facilitar el acceso a fuentes de recursos de investigación, partiendo escaso conocimiento previo de los estudiantes al respecto.

Por este motivo, se publicó en la página web del GESI el documento de trabajo *La técnica de construcción y análisis de escenarios en los Estudios de Seguridad y Defensa* (Jordán, 2016a). Este análisis está orientado a explicar en qué consiste la técnica y cuál es su relación y utilidad para la prospectiva como campo de trabajo. Por otra parte, explica de forma didáctica los diez pasos fundamentales que determinan el proceso sistemático para construir los escenarios finales. Varios de estos pasos se acompañan de gráficos que, a modo de plantillas, sirven para estructurar el trabajo, y así de apoyo para los estudiantes. A modo de ejemplo, se exponen aquí dos de las plantillas facilitadas:

- El gráfico 1 muestra la matriz a empelar para la construcción de escenarios iniciales y la valoración de las diferentes tendencias planteadas.

GRÁFICO 1.  
PLANTILLA DE VALORACIÓN DE TENDENCIAS EN CADA ESCENARIO INICIAL PLANTEADO

	Escenario 1	Escenario 2	Escen
<b>Driver 1</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	
<b>Driver 2</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	
<b>Driver 3</b>	<b>+</b>	<b>+</b>	
<b>Driver 4</b>	<b>+</b>	<b>-</b>	
<b>Driver 5</b>		<b>+</b>	

Fuente: Jordán (2016a)

- El gráfico 2 tiene el propósito de ayudar a los estudiantes a construir las narraciones que acompañen a cada escenario, describiendo una situación de partida, un desarrollo intermedio y un final (el escenario propuesto). Para ello propone la redacción de titulares ficticios que, como noticias de periódico, articulen dicho relato.

Gráfico 2.  
Plantilla de titulares para la narración de construcción de escenarios iniciales.

2017	2018	2019	2020
<b>Titulares ficticios</b>	<b>Titulares ficticios</b>	<b>Titulares ficticios</b>	<b>Titulares ficticios</b>
● _____	● _____	● _____	● _____
● _____	● _____	● _____	● _____

Fuente: Jordán (2016a).

Otro de los objetivos del citado documento es realizar una comparación entre este tipo de trabajo y los textos académicos propios de las ciencias sociales, con el fin de explicar tanto sus diferencias como sus potenciales complementariedades.

Otro de los materiales elaborados de manera previa fue una *Guía de recursos para la construcción y análisis de escenarios* (Jordán, 2016b), donde se ofrecían referencias de consulta (muchas disponibles en línea) asociadas a cuatro aspectos fundamentales de la tarea: 1) documentos orientados a identificar los actores clave y los principales *drivers* de la región; 2) documentos para ayudar a identificar las dinámicas y tendencias globales, en particular sobre grandes tendencias globales en general y sobre conflictos y política de defensa en particular; 3) índices y bases de datos para identificar y actualizar

indicadores asociados a los drive; y 4) documentos publicaciones sobre escenarios futuros ya publicados por distintas organizaciones públicas (National Intelligence Council de Estados Unidos, Ministerio de Defensa de Reino Unido, European Strategy and Policy Analysis System de la Unión Europea, Foro Económico Mundial), centros de pensamiento (Atlantic Council o War on the Rocks) o empresas (PriceWaterHouse Cooper o Shell Global).

### *Presentación y reclutamiento de estudiantes*

A través de los canales oficiales habituales de comunicación del decanato de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, del Departamento de Ciencia Política y de la Administración y del propio sitio web del GESI se anunció la convocatoria de presentación del *Taller de Estudios estratégicos y construcción de escenarios en el norte de África y Oriente Próximo* para el mes de octubre.

En dicha sesión se presentaron los tres objetivos del mismo orientados al estudiantado:

- ✓ Familiarizarse con el análisis estratégico y la técnica de construcción y análisis de escenarios.
- ✓ Profundizar en los estudios de norte de África y Oriente Próximo con el horizonte del año 2030.
- ✓ Favorecer la elaboración continuada del TFG con una técnica analítica complementaria a la metodología cuantitativa y cualitativa.

A partir de ahí se dieron unas nociones introductorias y básicas acerca de la técnica y cómo podría ser vinculada a la elaboración de trabajos fin de grado, con la finalidad de vencer la reticencias iniciales a cambiar el formato tradicional de TFG. Igualmente se resaltó la utilidad profesional de este tipo de destrezas y competencias. A continuación se propusieron una serie de temas a analizar (entre otros: rivalidad regional Irán – Arabia Saudí – Turquía; rivalidad regional Argelia – Marruecos; acomodo político y territorial del pueblo kurdo; integridad territorial y gestión de la diversidad étnico-política en Mali; estabilidad de regímenes políticos, como Argelia, Túnez, Marruecos, Egipto, Irak, Irán, Turquía...; etc.), aunque se aclaró que se respetarían las preferencias personales que estuvieran adecuadamente motivadas y justificadas.

A continuación se aclaró que la tutorización de los TFG/TFM estaría a cargo de dos de los profesores del taller, así como que la elaboración de TFG/TFM fundamentados en esta técnica sería una actividad opcional, pudiéndose participar en los seminarios en cualquier caso.

Por último, se anunció la puesta en marcha del blog en la página web de GESI donde se realizaría el seguimiento de cada una de las sesiones con enlaces a los materiales, breves descripciones y fotografías de los encuentros, con objeto no sólo de ser una herramienta útil para los participantes, sino de difundir el proyecto entre toda la comunidad universitaria y también entre otros profesionales y expertos del sector.

Por tanto, no hubo un proceso de selección, sino que se invitó a participar a quienes quisieran sumarse.

### *Seminarios del taller*

Los seminarios de trabajo se realizaron cada dos/tres semanas de acuerdo a la propia conveniencia de los participantes según se hubiera avanzado en el desarrollo del trabajo.

Las sesiones se dirigían esencialmente a exponer los resultados provisionales y, más importante aún, realizar análisis en dinámica grupal. A continuación se describen muy brevemente en qué consistió cada uno de las sesiones semanales celebradas:

La primera sesión se orientó a la identificación de drivers de toda la región del norte de África y Oriente Próximo. Para ello se recurrió a la técnica de “tormenta de ideas” (*brainstorming*), otra técnica empleado en el análisis estructurado de inteligencia. La sesión estuvo dirigida por uno de los profesores del proyecto, así como un alumno del máster en Estudios estratégicos y Seguridad Internacional. Además, se establecieron escenarios preliminares sobre la estabilidad política y la conflictividad en la región, como una manera de comenzar a familiarizarse con este proceso.

Los temas que se abordaron fueron la rivalidad regional entre Argelia y Marruecos, y la estabilidad política en este último país, las relaciones entre Arabia Saudí e Irán en el horizonte 2030, estabilidad política de Arabia Saudí, relaciones entre Turquía, Irán y Arabia Saudí, escenarios sobre el conflicto sirio, análisis sobre seguridad energética en el Magreb, conflicto palestino-israelí y sobre la consolidación de democracia en Túnez.

Todas las sesiones seguían la misma dinámica de trabajo: un primer turno de entre 15 y 20 minutos donde el alumno o alumna presentaba su trabajo, exponiendo el caso seleccionado, la/s pregunta/s de investigación, los *drives* y su impacto, los *games changers* y un borrador de los escenarios iniciales construidos. A continuación se desarrollaba una sesión de grupo nominal para que cada participante pudiera aportar sus comentarios, cuestiones y críticas a los temas planteados. En este sentido, los profesores eran los últimos en intervenir, tratando de analizar también críticamente las propias intervenciones de los estudiantes, así como planteando nuevas cuestiones al comunicante. A partir de ahí se abría una última sesión donde todas estas cuestiones eran debatidas.

### *Workshop de prospectiva y Trabajos Fin de Grado*

Entre los días 31 de mayo, y 1 y 2 de junio se celebró el *V Workshop de Prospectiva: construcción de escenarios futuros*. Esta actividad iniciada por el CAP se celebró en Granada precisamente como muestra del respaldo y colaboración de la institución al proyecto.

La primera jornada se dedicó a profundizar en los conceptos y técnicas de la prospectiva a través de una mesa redonda, con la participación de un profesor del proyecto, una analista del sector privado y otro de organismo público. Igualmente se ahondó en la explicación de la construcción de técnicas con casos de simulación profesionales. Por último, varios participantes del taller realizaron un ejercicio de “Qué pasaría si” (*What if*), otra técnica de análisis estructurado de inteligencia, aplicado al conflicto de Siria y la rivalidad en Oriente Próximo.

En la segunda jornada, en la primera parte, docentes de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología analizaron diversos casos de estudio para un conocimiento en mayor profundidad de la situación en algunos de estos países impartiendo conferencias cuyo contenido versó sobre escenarios y dinámicas regionales. En la segunda parte, y como colaboración GESI-CAP, se expuso paso a paso cómo crear escenarios acerca del futuro (horizonte 2030) de Al Qaeda en el Magreb Islámico. Esta sesión estuvo precedida de alguna sesión previa de trabajo entre ambos equipos.

La tercera jornada se dedicó a explicar algunos casos de estudios más, así como ejemplos de puesta práctica de la técnica en el ámbito empresarial<sup>7</sup>. Las jornadas

---

<sup>7</sup> El programa completo está disponible en <http://seguridadinternacional.es/?q=es/content/v-workshop-de-prospectiva-construcci%C3%B3n-de-escenarios-futuros> [Consulta: 29 de mayo de 2019]

sirvieron para profundizar en muchos de estos conocimientos, así como la posibilidad de intercambiar experiencias, consejos, etc., entre los profesionales, los distintos expertos con bagajes profesionales diferentes, y entre ellos y los propios participantes. Esta iniciativa generó así un espacio de colaboración y transferencia ente la universidad y el mundo profesional. Las jornadas, abiertas al público, contaron con más de cincuenta inscritos.

Finalmente, durante el mes de junio se presentaron los respectivos Trabajos Fin de Grado y Trabajos Fin de Máster.

## RESULTADOS

El *Taller de Estudios estratégicos y construcción de escenarios en el norte de África y Oriente Próximo* contó con dieciséis participantes en el proyecto, dos de cuales pertenecían al Máster en Estudios estratégicos y Seguridad Internacional. Por otro lado, de estos dieciséis estudiantes, ocho fueron los que optaron por realizar también su Trabajo Fin de Grado o Trabajo Fin de Máster en el marco de esta actividad; seis y dos estudiantes, respectivamente. No obstante, como se ha podido apreciar, fueron en principio nueve los que defendieron sus respectivos proyectos.

Los temas que se defendieron, con el horizonte temporal del año 2030, fueron:

- Geopolítica de Turquía y cuestión kurda.
- Estabilidad en Marruecos
- Rivalidad Argelia-Marruecos
- Estabilidad en Rusia
- Estabilidad en Túnez
- Estabilidad de la política agraria en Marruecos
- Rivalidad regional Arabia Saudí, Irán y Turquía
- Estabilidad en la región MENA (Oriente Próximo y norte de África).

Las calificaciones fueron de dos *sobresaliente* y las restantes de *notable*. Además, los parte de los resultados de uno de los Trabajos Fin de Grado fueron publicado en la página web del GESI como documento de análisis: “Túnez 2030: dos posibles escenarios” (Hernández, 2017).

## PRODUCTOS Y ACTIVIDADES COMO DERIVADOS Y CONTINUACIÓN

La línea de trabajo ha continuado en sucesivas jornadas organizadas por el Grupo de Estudios en Seguridad Internacional. Así, en abril de 2018 se celebraron las *IX Jornadas sobre Política y Seguridad Internacional: Tendencias estratégicas en el Mediterráneo sur – Horizonte 2040*, donde se abordaron las tendencias estratégicas en el escenario de Oriente Próximo y el norte de África, y en particular sobre Egipto, Turquía, Túnez, Marruecos, además de una sesión específica sobre Seguridad energética de la Unión Europea en la ribera mediterránea y otra sobre La migración y el comercio entre Marruecos y la Unión Europea.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> El programa completo está disponible en <http://seguridadinternacional.es/?q=es/content/ix-jornadas-sobre-pol%C3%ADtica-y-seguridad-internacional-tendencias-estrat%C3%A9gicas-en-el> [Consulta: 29 de mayo de 2019]

Por su parte, en abril de 2019 se ha celebrado, en el marco de las X Jornadas sobre Política y Seguridad Internacional, el Congreso Análisis de Inteligencia y Prospectiva<sup>9</sup>. En este congreso, además de las sesiones plenarias sobre técnicas de análisis en diversos ámbitos, tendencias en diversos ámbitos, etc., se abrió a la participación con comunicaciones recibiendo más de cincuenta comunicaciones. Varias de las mismas saldrán en un próximo número monográfico de la Revista de Estudios en Seguridad Internacional (RESI)<sup>10</sup>, mientras que otras tantas han sido publicadas en la web de GESI como documento de análisis (Álvarez, 2019; Rodríguez, 2019).

Además de ello, uno de los profesores del proyecto ha publicado sendos artículos científicos tanto en el Instituto Español de Estudios estratégicos (centro de pensamiento vinculado al Ministerio de Defensa) como en una revista académica sobre grandes tendencias políticas y sociales de interés para la seguridad y la defensa y sobre los trabajos de prospectiva y escenarios futuros publicados por organismos públicos de Europa y Estados Unidos (Jordán, 2017a; Jordán, 2017b).

Por otro lado, en la docencia de Política Comparada se han empezado a analizar cuestiones de riesgo político con orientación de estudios de prospectiva, siendo además materia de conferencias y charlas por parte de los profesores.

En el XIV Congreso de la Asociación Española de Ciencia Política se ha creado un grupo de trabajo sobre “Técnicas para el análisis estratégico y la prospectiva: aspectos metodológicos y casos prácticos”, donde se presentarán comunicaciones en esta línea de trabajo.

Por último, dos de los profesores del proyecto han estado involucrados en el Programa Trabajos de Futuro del Instituto Español de Estudios estratégicos (IEEE) del Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN) del Ministerio de Defensa (2017-2018) y en el programa Entorno Operativo Futuro del Ejército de Tierra de la Dirección de Investigación del Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC) del Ejército de Tierra a través del proyecto de investigación PIN 4-2017 *Sistema de Análisis del Entorno Operativo del Ejército de Tierra* Universidad de Granada - MADOC.

## CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo ha sido presentar y describir el proyecto de innovación *Taller de Estudios estratégicos y construcción de escenarios en el norte de África y Oriente Próximo* desarrollado durante el curso 2016-2017 en la Universidad de Granada. Para ello se ha realizado una introducción a la técnica de construcción de escenarios y se han justificado los fundamentos normativos y psicopedagógicos del mismo. Además se ha descrito brevemente la marcha del proyecto a lo largo de sus distintas fases de desenvolvimiento.

Los resultados del proyecto se pueden considerar como positivos, considerando la satisfactoria respuesta del estudiantado, los buenos resultados de los trabajos fin de grado y máster conseguidos, y el éxito en cuanto a asistencia y trabajo de las jornadas del *V Workshop de Prospectiva*. Éstas sirvieron para profundizar en muchos de los aspectos abordados durante los seminarios, poner en común distintos enfoques de trabajo, así como la participación de todos los estudiantes en esas sesiones teórico-prácticas, donde además varios de los participantes pudieron ser ponentes y presentar resultados de análisis ante un público especializado y profesional.

---

<sup>9</sup> El programa completo está disponible en <http://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/congreso-an%C3%A1lisis-de-inteligencia-y-prospectiva> [Consulta: 29 de mayo de 2019]

<sup>10</sup> Publicación académica editada por GESI.

Por otra parte, como aspectos a mejorar cabría señalar que el número de estudiantes que optaron por realizar sus trabajos fin de grado no fue todo lo alto que se esperaba (seis de catorce estudiantes de grado), así como que no todos los trabajos obtuvieron las mejores calificaciones (si bien, se valora que son buenas). Otra debilidad a señalar es el escaso número de contribuciones que finalmente se tradujeron en publicaciones en GESI, si bien esta es una consideración no recogida expresamente entre las metas del proyecto.

Por último, hay que destacar que las varias actividades y productos se han desarrollado y publicado después de este proyecto, y vinculadas al campo de la prospectiva. De esta manera, el taller ha sido un paso fundamental, integrándose, en una importante y fructífera línea de trabajo que continúa en la actualidad.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, A. (2019) “Generación de indicadores para el análisis de inteligencia”, *Análisis GESI*, 5/2019, 9 de mayo. Disponible en web: <http://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/generaci%C3%B3n-de-indicadores-para-el-an%C3%A1lisis-de-inteligencia> [Consulta: 11 de mayo de 2019]
- Barma, Naazneen H. Durbin, Brent, Lorber, Eric & Whitlark, Rachel E. (2016) “Imagine a World in Which”: Using Scenarios in Political Science”, *International Studies Perspectives*, No 17, pp. 117–135.
- Baqués, J. (2016) “La teoría académica y el análisis en seguridad internacional”, Grupo de Estudios en Seguridad Internacional, 11 de mayo de 2016. Disponible en web: <http://seguridadinternacional.es/?q=es/content/la-teor%C3%AD-acad%C3%A9mica-y-el-an%C3%A1lisis-en-seguridad-internacional> [Consulta: 2 de junio de 2019].
- Bernstein, S., Lebow, R. N., Gross Stein, J. y Weber, S. (2000), “God Gave Physics the Easy Problems: Adapting Social Science to an Unpredictable World”, *European Journal of International Relations*, Vol. 6, No 1, pp. 46-76.
- Blanco, J. M. (2016) “Inteligencia prospectiva para la seguridad y la defensa”, *Revista Ejército*, núm. 902, pp. 28-35.
- Choucri, N. (1974) “Forecasting in International Relations: Problems and Prospects”, *International Interactions*, Vol. 1, pp. 63-86.
- Cohen, J. y Blanco, J. M. (2017). “Inteligencia y seguridad para la internacionalización de la empresa”, *Análisis GESI*, 16/2017, 24 de abril. Disponible en web: <http://seguridadinternacional.es/?q=es/content/inteligencia-y-seguridad-para-la-internacionalizaci%C3%B3n-de-la-empresa> [Consulta: 14 de mayo de 2019].
- Eden, L. (2004) *Whole World on Fire: Organisations, Knowledge and Nuclear Weapons Devastation*, Ithaca, Nueva York: Cornell University Press.
- [GESI] Grupo de Estudios en Seguridad Internacional (n.d.) *Observatorio sobre la actividad yihadistas en el Magreb y el Sahel Occidental (2014-2018)*. Disponible en web: <http://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/observatorio-sobre-la-actividad-yihadista-en-el-magreb-y-el-sahel-occidental> [Consulta: 24 de mayo de 2019]
- Godet, M. y Durance, P. (2009) “La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios”, *Cuaderno Lipsor*, No 10.
- Hernández, J. C. (2017) “Túnez 2030: dos posibles escenarios”, *Análisis GESI*, 31/2017, 2 de octubre. Disponible en web: <http://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/t%C3%BAnez-2030-dos-posibles-escenarios> [Consulta : 5 de junio de 2019]

- Heuer, R. J. y Pherson, R. H. (2011) *Structured analytic techniques for intelligence analysis*. Washington, DC: CQ Press.
- Jordán, J. & Bueno, A. (2015) “Análisis estratégico del Daesh en Libia”, *Análisis GESI*, 23/2015, 16 de noviembre. Disponible en web <http://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/observatorio-sobre-la-actividad-yihadista-en-el-magreb-y-el-sahel-occidental> [Consulta: 24 de mayo de 2019]
- Jordán, J. (2016a) “La técnica de construcción y análisis de escenarios en los Estudios de Seguridad y Defensa”, *Análisis GESI*, 24/2016, 28 de septiembre. Disponible en web: <http://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/la-t%C3%A9cnica-de-construcci%C3%B3n-y-an%C3%A1lisis-de-escenarios-en-los-estudios-de-seguridad-y-defensa> [Consulta: 15 de junio de 2019].
- Jordán, J. (2016b), “Guía de recursos para la construcción y análisis de escenarios”, *Análisis GESI*, 36/2016, 15 de noviembre. Disponible en web: <http://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/gu%C3%AD-de-recursos-para-la-construcci%C3%B3n-y-an%C3%A1lisis-de-escenarios> [Consulta: 15 de junio de 2019].
- Jordán, J. (2017a) “Grandes tendencias políticas y sociales de interés para la Seguridad y la Defensa. Perspectivas europeas y norteamericanas”, *Documento de Investigación del Instituto Español de Estudios estratégicos*, 1/2017, 23 de marzo de 2017. Disponible en web: <https://www.ugr.es/~jjordan/tendencias-politicas-sociales-defensa.pdf> [Consulta: 16 de junio de 2019].
- Jordán, J. (2017b) “Political and social trends in the future of global security. A meta-study on official perspectives in Europe and North America”, *European Journal of Futures Research*, Vol. 5, No 11.
- Kahn, H. y Wiener, A. J. (1967) *The Year 2000: A Framework for Speculation of the Next Thirty-Three Years*, New York: The Hudson Institute.
- Neumann, I. B. y Overland, E. F. (2004), “International Relations and Policy Planning: The Method of Perspectivist Scenario Building”, *International Studies Perspectives*, No 5, pp. 258–277.
- North, D.C. (1999) “In anticipation of the Marriage of Political and Economic Theory”, en: E. James, M. Levi y E. Ostrom, (Eds.): *Competition and Cooperation. Conversations with Nobelist about Economic and Political Science*, New York: Russell Sage Foundation.
- Ogilvy, J. (2015) “Scenario Planning and Strategic Forecasting”, *Stratfor*, January 7.
- Rodríguez, Y. (2019) “Inteligencia de fuentes abiertas (OSINT): características, debilidades y engaño”, *Análisis GESI*, 11/2019, 6 de junio. Disponible en web: <http://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/inteligencia-de-fuentes-abiertas-osint-caracter%C3%ADsticas-debilidades-y-enga%C3%B1o> [Consulta: 6 de junio de 2019]
- Schoemaker, P. J.H. (1995) “Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking”, *Sloan Management Review* Vol. 36, No 2, pp. 25-40.
- Tilly, C. (2006) “Why and How History Matters”, en Robert E. Goodin y Charles Tilly (eds.), *The Oxford Handbook of contextual political analysis*, Oxford: Oxford University Press.

#### REFERENCIAS NORMATIVAS

- Estatutos de la Universidad de Granada, Decreto 231/2011, de 12 de julio por el que se aprueban los Estatutos de la Universidad de Granada.

Normativa reguladora de las enseñanzas propias de la Universidad de Granada.  
Aprobada en Consejo de Gobierno de 19 de julio de 2013.

Normativa para la creación, modificación, suspensión temporal o definitiva y gestión de títulos de grado en la Universidad de Granada, aprobada en Consejo de Gobierno de 25 de mayo de 2015.