

## **LA INICIATIVA DEL GOBIERNO FEDERAL PARA FORTALECER A PEMEX<sup>1</sup>**

*-Entregada en el Senado el martes 8 de abril de 2008-*

<http://repensandoelfuturo.blogspot.com/2008/06/la-iniciativa-del-gobierno-federal-para.html>

(Miércoles 27 de junio de 2008).

Arnoldo Moreno Pérez<sup>2</sup>

[miru@prodigy.net.mx](mailto:miru@prodigy.net.mx)

*“En México no es posible separar nacionalismo de petróleo.” Lorenzo Meyer.*

*“Si uno es estricto, la difusión en los medios del “tesoro en aguas profundas” es equivalente, científicamente hablando, a la afirmación, hace cien años de que la luna, por verse amarilla y con agujeros, era de queso.” Nicolás Domínguez Vergara.*

**Resumen:** El objetivo de este trabajo es establecer que el problema real para llevar a cabo una Reforma Energética en nuestro país, no se reduce a cómo sea planteada ni a su contenido, sino a la falta de liderazgos generadores de consensos. Al parecer, solamente existen dos alternativas:

*1) El Ejecutivo se “encapricha” con la aprobación de su Reforma, consiguiendo que los opositores a lo más logren acordar que se discuta algo muy parecido a lo que se tiene sobre el escritorio, pareciendo que se planteó lo mismo pero a base de sinónimos. Siendo así, indirectamente logra la aprobación a su gusto pero un poco diferenciada.*

*2) Una mayoría significativa de legisladores consigue imponerse, rechaza frontalmente la Reforma, propone algo bastante distinto y no acorde a los intereses del gobierno, se obstina en ello, y el Ejecutivo emplaza a la Suprema Corte a deliberar sobre toda una serie de aspectos legales. En este plano, podríamos incluso llegar a las elecciones del 2009 sin tener aún nada resuelto.*

---

<sup>1</sup> Este trabajo está dedicado a todos aquellos mexicanos –especialistas o no en la materia- que están verdaderamente preocupados por el futuro del petróleo en nuestro país, poniendo énfasis en que Pemex debe de seguir siendo una empresa nacional que sea realmente de todos los mexicanos y no solamente de sus administradores en turno, los cuales nunca han sabido dar una explicación clara, didáctica, creíble, transparente y concreta a toda la sociedad, la cual nos permita avalar que se hayan hecho las cosas de la mejor manera posible.

<sup>2</sup> Estudiante de la licenciatura en Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), con antecedente de estudios en la Maestría en Matemáticas del Centro de Investigación y Estudios Avanzados (CINVESTAV-IPN) del Instituto Politécnico Nacional (1982). Conferencista y colaborador en varios medios digitales, en temas relativos a la seguridad de los sistemas, lo cual puede constatarse en:

**Seguridad Antivirus de Primer Mundo**

<http://antivirussecuritynumber1.blogspot.com>

## **INTRODUCCIÓN**

En relación a la *Iniciativa para fortalecer a Petróleos Mexicanos* que entregó recientemente el Poder Ejecutivo Federal en el Senado de la República, en estos tiempos nos preguntamos acerca de quiénes son realmente los actores políticos relevantes y su posible influencia, en el desenlace de lo que finalmente se asumirá en la práctica como el fortalecimiento de PEMEX, o dicho sea de otra manera, la reforma energética que a fin de cuentas se adoptará en nuestro país. Para ello, deberíamos ser capaces de identificar los distintos conflictos –en la arena política- que se presentan y los que puedan llegar a presentarse alrededor de este tema, junto con los posibles esquemas o rutas claras que nos conduzcan a una sana deliberación. Se puede hablar de planear cómo lograr acercamientos entre los líderes de las distintas fracciones en la Cámara de Diputados y el Senado, y algunos legisladores que han demostrado tener peso y presencia. No obstante, esto nos lleva a plantear varias estrategias, pero no un plan ni una planeación estratégica de la comunicación, para que esto fuese viable necesitaríamos en primer lugar que Pemex estuviese enmarcado en un régimen fiscal adecuado –como empresa pública o privada- con un sindicato abocado estrictamente a lo que le corresponde y limpiar los distintos problemas de corrupción que no han sido saneados.

Una vez que esto suceda, será clarísimo cómo establecer una misión compartida y comunicada con todos sus empleados, los valores de la empresa y todo un planteamiento estratégico para alcanzar una visión –incluso bastante ambiciosa- y establecer en serio algún diagnóstico FODA que permita tener un mejoramiento continuo en todas sus actividades. Existen trabajos interesantes en torno a estrategias de comunicación de las empresas petroleras, uno de ellos –bastante ilustrativo- es el de Margarito Palacios<sup>3</sup> de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), donde al referirse a las empresas Shell Oil, Amoco Corporation y Chevron Corporation, nos dice que “estas tres compañías petroleras presentan los cuatro aspectos básicos de la comunicación

---

<sup>3</sup> Palacios Maldonado, Margarito. “**LAS COMPAÑÍAS PETROLERAS Y SUS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN**”. SEPTIEMBRE-DICIEMBRE 2000. Año 6, Número 16. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* 2000; 16. 27-34.

<http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/16/pemex.pdf>

(Consultado el viernes 2 de mayo de 2008).

organizacional: formulan comunicaciones esenciales que fortalecen su identidad cultural, desarrollan programas de comunicación estratégica en forma paralela a su estrategia empresarial, hacen un uso efectivo de los distintos medios de comunicación para difundir sus ideas (medios impresos, audiovisuales y electrónicos) y están atentos a la voz del cliente y de la sociedad para anticiparse a los cambios del entorno”. Claramente, una buena comunicación organizacional debe de ser el antecedente claro para la aplicación concreta de algún buen modelo de planeación estratégica de la comunicación.

## **DIAGNÓSTICO**

En un análisis comparativo entre la actual *Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo* y el *texto propuesto en la reciente iniciativa del Ejecutivo*, realizado por Víctor Rodríguez-Padilla<sup>4</sup> y publicado en mayo de 2008<sup>5</sup>, este autor concluye –de manera preocupante- lo siguiente:

- “Prácticamente todo lo que se propone es inconstitucional, combinando el método Salinas (Productores independientes) y el método Zedillo (sacando actividades de lo que se considera industria petrolera y, por lo tanto, reservado a la nación).”
- “Calderón propone “fortalecer” a Pemex quitándole exclusividad en exploración y desarrollo de yacimientos de petróleo y de gas (en tierra, aguas someras y aguas profundas); en refinación de petróleo crudo; transporte, almacenamiento y en la distribución de productos petroleros y petroquímicos básicos, además de transporte y almacenamiento de gas entre los pozos y las plantas procesadoras de ese hidrocarburo.”
- “También se desregulan y liberalizan todas las cadenas del petróleo y del gas natural corriente abajo, con excepción de las ventas de primera mano. Pemex conserva la exportación e importación de petróleos crudos, refinados y petroquímicos básicos, así como los oleoductos.”
- “No se establecen restricciones a la integración vertical, por lo que podrá existir algo muy parecido a Pemex privados; es decir, empresas cuasi verticalmente integradas desde la exploración hasta la venta al consumidor final.”

---

<sup>4</sup> Catedrático de la Facultad de Ingeniería de la UNAM.

<sup>5</sup> Rodríguez-Padilla, Víctor. **“DATOS PARA ENTENDER LA INICIATIVA. CALDERÓN Y LA LEY REGLAMENTARIA. ¿Qué quiere el gobierno para Pemex”**. ENERGÍA HOY: RUTA DE NEGOCIOS. Año 4. No. 50. MAYO 2008. Páginas 36-50.

- “La venta de crudo, así como la venta de primera mano de gas, petrolíferos y petroquímicos básicos queda reservada a Petróleos Mexicanos. Todo lo demás está abierto, ya sea mediante contratos o permisos.”
- “La producción de crudo y gas, y la elaboración de petroquímicos básicos (incluyendo metano) quedan excluidas de la apertura mediante permisos. Sin embargo, el sector privado podrá hacerlo en el marco de los contratos de riesgo que se firmen declarando esas actividades como “desarrollo” y “mantenimiento”.”
- “No se proponen explícitamente los contratos de riesgo, pero quedan implícitos, pues Pemex podrá celebrar contratos de exploración y desarrollo.”
- “Propone obligar a Pemex a poner su infraestructura al servicio de firmas privadas (*open access* o acceso abierto a terceros).”
- “Propone “fortalecer” a Pemex permitiendo la multiplicación de sus competidores y brindándoles a estos la posibilidad de utilizar la infraestructura del organismo para crecer y expandirse a costa del mismo Pemex.”
- “Propone “fortalecer” a Pemex haciéndolo cada vez más pequeño, quitándole materia de trabajo.”
- “Propone “fortalecer” a Pemex permitiendo al sector privado realizar prácticamente todo lo que hace Pemex.”

Las premisas vertidas por este académico pudieran parecer una exageración o –incluso quizá– una provocación, tergiversación o mala interpretación (cabe destacar que esta misma visión es sostenida y compartida –en lo esencial que aquí se declara– por varios conocedores de la materia como Bartlett (con quien tiene un libro)<sup>6</sup> y quizá la mayoría de los ponentes en los foros del Senado). No obstante, dado que *lo que no está expresamente prohibido pudiera considerarse como implícitamente permitido y que donde las leyes no distinguen no cabe distinguir*, resulta bastante claro que la iniciativa del Ejecutivo no es lo suficientemente contundente –ni siquiera en el discurso– como para desvanecer todas y cada una de estas dudas, conjeturas o suspicacias.

Aunado a todo esto, un grupo de conocedores (entre los que se encuentra el Dr. Jorge Chávez Presa) redactó en el Centro de Estudios Espinoza Yglesias, un documento de

---

<sup>6</sup> Bartlett Díaz, Manuel y Rodríguez Padilla, Víctor. “**El petróleo y Pemex. Despojo a la Nación**”. Segunda Edición: México, 2008. © Manuel Bartlett Díaz.

*Evaluación de la Reforma Energética*<sup>7</sup>, en que la reconocen como un claro avance. No obstante señalan y admiten que tiene todavía varios problemas, destacando:

- Si bien, la propuesta del Ejecutivo pudiese representar un avance merecedor de crédito, puede considerarse deficiente bajo la óptica de que no atiende con claridad aspectos centrales.
- Se hace necesario hacer una revisión de la Reforma y debe haber oportunidad de sacarla al debate público. La iniciativa es uno de los planteamientos posibles y no necesariamente el mejor.
- Existe una necesidad impostergable de enfrentar los retos del sector para el presente y para el futuro, como la drástica reducción de reservas probadas con que cuenta el país y el papel de PEMEX en las finanzas públicas nacionales, y la factibilidad de que llegue a operar con estándares internacionales de eficiencia en la transformación industrial de los hidrocarburos.
- Se trata de una iniciativa que se queda corta con respecto a lo que se necesita realmente hacer, ello obedece al ambiente político de alta sensibilidad del tema.
- La propuesta aporta pocos elementos que permitan evaluar la medida en la cual el interés nacional requiere que se mantengan las operaciones de transformación industrial de los hidrocarburos en manos del Estado.
- Las restricciones políticas son efectivas, no hay mucho margen ni el consenso político necesario para impulsar una reforma más ambiciosa. Se perdió una oportunidad al no haber incluido en la iniciativa de reforma diversos temas, toda vez que ya estaba presente el ambiente de desgaste político que la iniciativa habría de generar.
- La iniciativa debió de abordar con claridad el régimen fiscal de PEMEX, la generación de un mercado competitivo en el sector, la creación de una nueva figura jurídica de “empresa de Estado” y reglas que blinden más eficazmente el manejo intergeneracional del valor de las rentas económicas petroleras fortaleciendo el fondo de estabilización y creando sus reglas de inversión para

---

<sup>7</sup>Centro de Estudios Espinoza Yglesias. **“Evaluación de la Reforma Energética”**. *Proyecto de evaluación de leyes*. Panel de evaluadores: Dr. José Luis Alberro, Lic. Javier Beristain Iturbide, Dr. Jorge Chávez Presa, Dr. Luis de la Calle, Dr. Carlos Elizondo, Dr. Gerardo Esquivel Hernández, Dra. Miriam Grunstein, Mtro. Carlos Heredia, Dr. Roberto Newell García, Dr. Fernando Salas, Dr. Ricardo Samaniego y Mtro. Jesús Silva Herzog Flores.

[http://www.imco.org.mx/dwnlds/2008-5-CEEY\\_EvaluaciondeReformaEnergetica.pdf](http://www.imco.org.mx/dwnlds/2008-5-CEEY_EvaluaciondeReformaEnergetica.pdf)  
(Consultado el jueves 26 de junio de 2008)

los excedentes que ahí se manejen para generar bienestar a generaciones de mexicanos aun por venir.

- Muchos de los puntos de la iniciativa pudiendo estar en la dirección correcta son solamente “pequeños pasos” y se necesita una transformación mucho más profunda del sector en su conjunto.
- En relación con el tema de constitucionalidad existen elementos en la iniciativa que probablemente den lugar a acciones de inconstitucionalidad que la Suprema Corte de Justicia de la Nación tendrá que resolver. Quizá para lograr una reforma completa y de efectos perdurables no deben descartarse de antemano reformas constitucionales.
- La iniciativa es esencialmente una reforma a PEMEX, más que una reforma energética, pues ésta debería de tratar temas que no fueron abordados, como son el tratamiento del mercado de derivados del petróleo a escala del consumidor individual, el sindicato de PEMEX, el obstáculo que representa a la operación eficiente de la empresa y su carga financiera, la competitividad del organismo público descentralizado como tal, entre otros.
- Se hace necesaria una cierta reingeniería de la estructura institucional y es importante contar con una Comisión Reguladora de Energía más fuerte y una nueva Comisión de Petróleo, que tenga un carácter más técnico y con una visión de largo plazo.
- Se hace necesario establecer un mercado competitivo de productos, así como la libre comercialización, interna y externa, de productos energéticos, el no tomar en cuenta de alguna manera al sindicato de Pemex en la solución de los problemas ni tampoco en el peso de sus pasivos laborales ni su naturaleza jurídica.
- Es necesario que PEMEX cuente con más flexibilidad para sus operaciones como una empresa petrolera de nivel internacional, el camino que se siguió para ello en la iniciativa no fue el mejor ya que establecer un régimen de excepción para PEMEX tiene muchos problemas en términos jurídicos, de incentivos y de arquitectura institucional que podrían afectar negativamente su propio desarrollo.

Con todo lo afirmado anteriormente, podemos considerar que hay material suficiente para que se puedan intentar pequeños consensos. Con un poco de voluntad política, el Gobierno Federal podría rectificar algunos puntos de su iniciativa.

En el escenario actual, el futuro energético del país debería ser tratado con sumo cuidado, y a través de una sólida estrategia de comunicación emanada del gobierno, la cual establezca un verdadero compromiso, procurando que –en todo momento- sea incluyente con todos los sectores de la sociedad.

Reviste de una primordial importancia, atender a las recomendaciones que hace Ricardo Homs, cuando se refiere a la *ley del consenso y las realidades virtuales*:

“El reto de cualquier líder está en la generación de consensos que deriven en realidades virtuales y que incidan en la realidad de facto, cotidiana.

Las realidades virtuales (o aparentes), inducen a los sectores indecisos de cualquier grupo, o de la misma sociedad en su conjunto, a dar como un hecho a algo que en el momento no es real.

La aplicación de esta ley en las decisiones cotidianas se define en relación con las siguientes premisas:

- La mercadotecnia actual se rige no por la veracidad de los hechos, sino por la interpretación que de ellos hace el público.
- La realidad de mañana está influida por las suposiciones públicas de hoy.
- Detrás de una realidad virtual (aparente), puede esconderse una realidad de facto, en potencia.
- La percepción del público puede ser inducida o espontánea. Si no existe una estrategia para orientarla, entonces este fenómeno se llevará a cabo de modo anárquico, y sus consecuencias no serán previsibles.”<sup>8</sup>

Curiosamente, en un afán por puntualizar cuáles son las afirmaciones básicas que flotan en el ambiente de la discusión por el futuro del petróleo en nuestro país, no es difícil seleccionar algunas expresiones –o reflexiones, dependiendo del enfoque que se adopte- que en la forma en que se presentan -de no dilucidarse y no delimitarse adecuadamente- solamente contribuyen a enrarecer y hacer más inaccesibles las bases para un debate serio, responsable y verdaderamente deliberador sobre el tema. Es de primordial importancia que la sociedad y los distintos actores políticos, tenga una postura clara y bien consensuada que los haga converger en una misma dirección, respecto a lo que se expresa en los siguientes tres párrafos:

- “En México existe la percepción en grupos políticos y en investigadores, de que el gobierno ha creado una necesidad artificial y urgente, cuyo único propósito es

---

<sup>8</sup> Homs, Ricardo. “*Estrategias de marketing político*”. Grupo Editorial Norma. Primera edición: abril de 2004. Páginas 28 y 29.

tener un punto de comienzo para avanzar la privatización de Pemex, usando el pretexto de disponer de tecnología para buscar y extraer petróleo de aguas profundas”.<sup>9</sup>

- “La industria petrolera nacional sintetiza lo peor de tres mundos: el mundo del *monopolio*; el mundo del monopolio *gubernamental*; el mundo del monopolio gubernamental *en un sector estratégico de la actividad económica*, que es la peor manera de ofrecer bienes y servicios, pues el *monopolio* está al margen de la competencia y, por lo tanto, del único incentivo real a favor de la competitividad: menores precios, mayor calidad y mejor servicio. Ya que el monopolio *gubernamental* tiene administradores, pero no propietarios, existe un divorcio entre administración y propiedad que da lugar al riesgo moral de que la administración no sea todo lo eficiente que debiera, pues sus errores no tienen ninguna repercusión en el patrimonio del administrador.”<sup>10</sup>
- “La estrategia tiene límites. Cuando se quiere convencer mediante engaños se cae fácilmente en contradicciones, absurdos y atolladeros, que requieren cambios constantes de discurso y nuevos embustes. El resultado es la pérdida de credibilidad en los argumentos e intenciones del gobierno. Pero lo más importante es que resulta inútil centrar el debate en mentiras, medias verdades y falsas promesas, cuando la discusión fundamental está en el contenido de los contratos que se firmarían con las compañías petroleras, así como el marco jurídico, regulatorio, fiscal e institucional en el que se inscribiría el regreso de las transnacionales a la industria petrolera mexicana. Como está en juego la renta petrolera y el proyecto de país, se requiere seriedad, objetividad y, desde luego, transparencia.”<sup>11</sup>

El trabajo mínimo que los ciudadanos esperamos del Presidente de la República y su Gabinete, de los senadores y diputados; es que a estas alturas, ya deberían de tener disponibles en las páginas de Internet de la Secretaría de Energía, Petróleos Mexicanos y por lo menos las de cada partido político –que en algo serio y

---

<sup>9</sup> Domínguez Vergara Nicolás. Ensayo: “**¿Por qué no desarrollamos tecnología para aguas profundas?**”. Revista mensual: ESTE PAÍS (TENDENCIAS Y OPINIONES). Número 206. Mayo de 2008. Página 25.

<sup>10</sup> Damm Arnal, Arturo. Economía: “**Escritos de frontera. Del petróleo y Pemex: algunas reflexiones**”. Revista mensual: ESTE PAÍS (TENDENCIAS Y OPINIONES). Número 206. Mayo de 2008. Página 62.

<sup>11</sup> Rodríguez Padilla, Víctor. “**Distraer para ocultar contratos de riesgo**”. ENERGÍA HOY: RUTA DE NEGOCIOS. Año 4. No. 50. MAYO 2008. Página 27. (El autor es profesor invitado en el Centro de Investigaciones sobre América del Norte, UNAM).

comprometido, deberían de estar trabajando sus asesores- toda una información disponible –en lo tocante a cada uno de ellos- que diera claridad, contemplando lo siguiente:

- 1) Un análisis minucioso de la reforma planteada por el Ejecutivo, contemplando los alcances de cada modificación que se pretenda hacer a las leyes involucradas, donde se establezca con lujo de detalle que no violenta el texto constitucional ni la jurisprudencia aplicable; pero especificando el por qué se plantean esos caminos y se discriminan otros posibles.
- 2) Un documento claro donde se pueda vislumbrar que lo que se propone está verdaderamente respaldado por especialistas en materia petrolera, sin esconder detalles.
- 3) Una explicación nítida, concreta y puntual, de cómo es que proponen algo y discriminan otras posibilidades.
- 4) En el mismo sentido señalado en el punto 1), la propuesta que pudiera llegar a tener cualquier partido, o la explicación minuciosa de la negativa a proponer algo.

Sin intentar, que suceda en la práctica un intento veraz y objetivo, que se someta por lo menos en parte a alguno de estos cuatro puntos considerados, estamos lejos de tener un debate de altura.

### **ESCENARIOS**

Bajo el título “¿BATALLA EN MÉXICO POR LA REFORMA ENERGÉTICA?” (8 de abril de 2008)<sup>12</sup>, circula una reflexión que empieza a ser del dominio público -bastante intuitiva pero no por ella descartable- que puede tener cierto sentido:

“Hay personas que hablan y comparan el campo de batalla con el escenario político.

Así de esta manera se pueden ver que hay en este momento dos grandes mariscales de campo que estarán moviendo a sus generales para combatir en el terreno de la reforma energética.

Por un lado tenemos a López Obrador con sus *esbirros* que ni siquiera han podido lograr unión y cerrar filas en el entorno a la negativa de reforma energética en forma siquiera medianamente constitucional.

El “no” como estandarte político.

---

<sup>12</sup> <http://enigmatario.org/wordpress/2008/04/12/%C2%BFbatalla-en-mexico-por-la-reforma-energetica/#> (Consultado el viernes 27 de abril de 2008).

Por otro lado tenemos a los generales de Felipe Calderón entre los cuales hay un par que ni siquiera están entre sus filas pero se han inscrito hasta cierto punto como *mercenarios* a su servicio y al fragor de la batalla se dejarán ver claramente si son soldados que aguanten el intercambio de fuego o a la menor sacudida huyen y *reculan*; sus nombres son Manlio Fabio Beltrones y Francisco Labastida Ochoa.

Ya esta más o menos diseñada la estrategia a seguir, se discutirá en comisiones al menos lo que resta este periodo y será votada en el pleno la idea en septiembre de este año.

Puede prolongarse hasta todo el sexenio, pero el trabajo de cabildeo en los medios de comunicación, trabajadores, sectores más pobres en el país, ya está trabajando.

Aunque López Obrador ya giró como pudimos ver de acuerdo a los medios de comunicación, instrucciones para que sus “*adelitas*” comenzaran a sitiar y ejercer presión; la autoridad fue llamada a realizar su trabajo.

Oficiales capitalinos así como federales han estado siendo movilizados según la ocasión.

Pero políticamente ya se han elegido actores en ambas cámaras para hacer frente y minimizar los embates mediáticos a la brevedad posible solo sea escupida alguna palabra innecesaria de Andrés Manuel.

Eso estamos por verlo.

Así se están abonando los campos de batalla, veamos el desarrollo de la misma”.

Tratando de dilucidar un poco más las cosas y pretendiendo ser un poco objetivos, las señales pueden empezar a ser claras. Al parecer, solamente existen dos alternativas:

1.- El Ejecutivo se “encapricha” con la aprobación de su Reforma, consiguiendo que los opositores a lo más logren acordar que se discuta algo muy parecido a lo que se tiene sobre el escritorio, pareciendo que se planteó lo mismo pero a base de sinónimos. Siendo así, indirectamente logra la aprobación a su gusto pero un poco diferenciada. (Esto significa que el aparato gubernamental –con todas sus herramientas- termina consiguiendo sus propósitos sin grandes dificultades).

2.- Una mayoría significativa de legisladores consigue imponerse, rechaza frontalmente la Reforma, propone algo bastante distinto y no acorde a los intereses del gobierno, se obstina en ello, y el Ejecutivo emplaza a la Suprema Corte a deliberar sobre toda una serie de aspectos legales. En este plano, podríamos incluso llegar a las elecciones del 2009 sin tener aún nada resuelto. (Este caso pudiera darse si llega a haber una verdadera protesta social -casi imparable- más allá de las “huestes” comandadas por AMLO).

Pero, como la palabra alternativa sugiere la palabra escenario, para usar la segunda debemos ser más cautelosos. Hablar de escenarios nos lleva a establecer futuros probables, deseables, posibles o factibles, lo cual es terreno propio de la prospectiva estratégica.

Los elementos básicos acerca de lo que trata la Prospectiva Estratégica, los tengo desarrollados en dos trabajos:

1).- Moreno Pérez, Arnoldo (*domingo 15 de junio de 2008*). **“Pensar el futuro..., y construirlo”**

<http://repensandoelfuturo.blogspot.com/2008/06/pensar-el-futuro-y-construirlo.html>

2).- Moreno Pérez, Arnoldo (*miércoles 25 de junio de 2008*). **“PRONÓSTICO Y PROSPECTIVA”**.

<http://repensandoelfuturo.blogspot.com/2008/06/articulo-pronostico-y-prospectiva.html>

Tratar de llevar a la práctica una generación de escenarios que conlleven a una toma de decisiones más madura requiere la asesoría de un grupo de consultores que verdaderamente manejen bien –y sepan “aterrizar” en la práctica- las técnicas vertidas en los siguientes documentos de trabajo:

- Jacques ARCADE, Sirius - Michel GODET, CNAM, Francis MEUNIER, CNAM - Fabrice ROUBELAT, CNAM. **“ANÁLISIS ESTRUCTURAL con el método MICMAC, y ESTRATEGIA DE LOS ACTORES con el método MACTOR”**.

<http://www.colciencias.gov.co/portaicol/downloads/archivosContenido/96.pdf>

(Consultado el jueves 15 de mayo de 2008).

- Jay Gordon, Theodore. **“ANÁLISIS DE IMPACTO DE TENDENCIAS”**. Metodología de Investigación de Futuros.

<http://www.colciencias.gov.co/portaicol/downloads/archivosContenido/101.pdf>

(Consultado el domingo 18 de mayo de 2008).

- Jay Gordon, Theodore. **“ANÁLISIS DE SECUENCIA TECNOLÓGICA”**. Metodología de Investigación de Futuros.

<http://www.colciencias.gov.co/portaicol/downloads/archivosContenido/103.pdf>

- Rausch, Edwin. **“SIMULACIÓN Y JUEGOS EN LA FUTURIZACIÓN Y OTROS USOS”**.

Metodología de Investigación de Futuros.

<http://www.colciencias.gov.co/portaicol/downloads/archivosContenido/106.pdf>

(Domingo 18 de mayo de 2008).

- Rivera Porto, Eduardo. **“METODO DE ESCENARIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES”**, (C) Copyright, E. Rivera P. 1998, todos los derechos reservados.

<http://analisispolitico.fcp.com.ar/materiales/escenarios%20Rivera%20Porto.doc>

(Consultado el jueves 17 de abril de 2008)

- Somoza Cabrera José y Álvarez Medero, Pedro. **“Herramientas para la Formulación de Política Energética: el Análisis Prospectivo en la Construcción de Escenarios Energéticos y el Uso de Modelos para su Formalización”**.

[http://nodo50.org/cubasi gloXXI/economia/somozaca\\_301103.pdf](http://nodo50.org/cubasi gloXXI/economia/somozaca_301103.pdf)

(Consultado el miércoles 14 de mayo de 2008).

The Futures Group. “**ESCENARIOS**”. Metodología de Investigación de Futuros.

<http://www.colciencias.gov.co/portaicol/downloads/archivosContenido/100.pdf>

(Consultado el jueves 15 de mayo de 2008).

The Futures Group. “**EL MÉTODO DELPHI**”. Metodología de Investigación de Futuros.

<http://www.colciencias.gov.co/portaicol/downloads/archivosContenido/97.pdf>

(Consultado el domingo 18 de mayo de 2008).

The Futures Group. “**MODELIZACIÓN DE LAS DECISIONES**”. Metodología de Investigación de Futuros.

<http://www.colciencias.gov.co/portaicol/downloads/archivosContenido/99.pdf>

(Consultado el jueves 15 de mayo de 2008).

The Futures Group. “**MODELIZACIÓN ESTADÍSTICA: DE LAS SERIES DE TIEMPO A LA SIMULACIÓN**”. Metodología de Investigación de Futuros.

<http://www.colciencias.gov.co/portaicol/downloads/archivosContenido/105.pdf>

(Consultado el domingo 18 de mayo de 2008).

### **CONSIDERACIONES FINALES**

Cómo se había señalado desde el principio de este documento, un modelo de planeación estratégica de la comunicación –con todas sus etapas: objetivos, metas, recursos, cronograma, etc.- tiene sentido cuando se aplica a la planeación de un organismo por lo menos ya bien *tipificado*, donde proceda hablar de misión, visión y valores compartidos por autoridades y empleados en todos los niveles y sin ambigüedades.

El primer objetivo concreto que se vislumbra es el de conseguir acercamientos reales entre los grupos en pugna, que se visualizan en el proceso de adaptación y aceptación de una posible reforma energética. Antes que pensar en una posible campaña exitosa que defina claramente a un posible ganador de la contienda, se hace menester un trabajo fino de comunicación persuasiva que permita sentar las bases de un mínimo ambiente de consenso.

El propósito de este trabajo, fue únicamente aclarar un poco el panorama al que nos estamos enfrentando. Que sean los verdaderos estrategas –de oficio y vocación- los que hagan su trabajo, y que estas líneas contribuyan –al menos a saber apreciarlo.