



UTN



CIP

construyendo el futuro ...



# PROSPECTIVA

**COMPENDIO DE PROSPECTIVA**

**METODO DE INVESTIGACION DEL FENOMENO DE PAZ Y NOVIOLENCIA**

# CAPITULO I

## INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN PROSPECTIVA

### ABSTRACT

Los problemas que actualmente enfrentamos con los medios técnicos y científicos que poseemos no son suficientes para pensar en el futuro. Debemos encontrar nuevas formas de ver y pensar el futuro, para ello es necesario que sepamos resolver situaciones complejas.

Si podemos anticipar el futuro, seremos capaces de sobrevivir a un presente cambiante, caótico e incierto, esto se logra entendiendo que está pasando y porqué está pasando, ¿qué queremos?, ¿hacia dónde vamos?, ¿hacia dónde queremos ir?, ¿cómo podemos lograrlo?.

El futuro es el objeto de estudio de la prospectiva. La finalidad de la prospectiva no es adivinar el futuro. La prospectiva es una actitud frente a la vida y los acontecimientos, acompañada de herramientas metodológicas, que se apoya en la construcción de escenarios futuros para, desde allí, diseñar y proyectar nuestras acciones del presente.

Lic. DANIEL ENRIQUE NARDELLI<sup>1</sup>

### INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN PROSPECTIVA.

- 
- <sup>1</sup> *DANIEL ENRIQUE NARDELLI es integrante del Centro de Investigación para la Paz ( Tercera Promoción Del Curso de Negociación y Mediación de Conflictos 2006-2008), miembro del equipo de Prospectiva y autor de la presentación y selección del presente capítulo.*

## INDICE

### 1- Imaginar el mañana

Ø Ciencia o saber

#### 1.1-¿Por qué Metodología de Futuros?

Ø Qué es el estudio y la investigación de futuros

### 2- ¿POR QUÉ EL FUTURO? El futuro: objeto de estudio de la prospectiva.

#### 2.1-Las cinco cuestiones fundamentales de la prospectiva estratégica

- a) El mundo cambia pero los problemas permanecen
- b) Los actores clave en el punto de bifurcación
- c) Un alto a la complicación de lo complejo
- d) Plantearse las buenas preguntas y desconfiar de las ideas recibidas
- e) De la anticipación a la acción a través de la apropiación

#### 2.2-ESCUELAS DE PROSPECTIVA

-TENDENCIAL O DETERMINISTA

-VOLUNTARISTA "el futuro no se prevé sino se construye".

- Ø Diacronía y sincronía
- Ø Una nueva forma de determinismo
- Ø El oxígeno voluntarista
- Ø Preactividad y Proactividad

#### 2.3 -El futuro depende de la acción humana

- Ø Los Actores Sociales
- Ø Los Juegos de Poder
- Ø Signos Portadores de Futuro
- Ø Factores Inerciales

### 3- El método prospectivo

- Ø El diseño de escenarios y análisis morfológico
- Ø Escenarios Probables o Exploratorios
- Ø Escenarios Alternos o Anticipados o Normativos
- Ø Escenario Apuesta

### 4- Historia de La Prospectiva en Latinoamérica

Conclusión

Bibliografía Utilizada para la confección del capítulo I

**CAPITULO I: INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN PROSPECTIVA.**

“Analizando el tiempo futuro y... la necesidad de plantearnos y sistematizar la función dinámica del futuro en la personalidad actual, desarrollo, transformación y posibilidad apuntan necesariamente hacia el futuro, lo mismo que los conceptos de potencialidad y esperanza” “Creo justo afirmar que ninguna teoría de la psicología estará completa, si no incorpora centralmente **la idea de que el hombre tiene su futuro en su propio interior, dinámico activo en el momento actual...**”

“...debemos darnos cuenta también de que **solo el futuro es teóricamente desconocido e incognoscible**, lo que significa que todos los hábitos, defensas y mecanismos de lucha resultan dudosos y ambiguos al estar basados sobre la experiencia pasada. Solo la persona dotada de una creatividad flexible puede realmente dirigir el futuro, sólo aquella que puede enfrentarse a la novedad confiadamente y sin temor. Estoy convencido de que gran parte de lo que hoy llamamos psicología, no es más que el estudio de las tretas que utilizamos para evitar la ansiedad que produce una novedad absoluta, intentando convencernos a nosotros mismos de que el futuro será semejante al pasado.”<sup>2</sup>

### **1-Imaginar el mañana<sup>3</sup>**

Sitúense en el pasado, en 1971, imaginen por un momento que retornan a esa época, pero sin saber lo que ha sucedido en este lapso de tiempo, y que se les pronosticara cómo serán los años siguientes hasta principios de este año...

Si en 1971 les hubiesen dicho que España tendría una democracia parlamentaria; que gobernaría un partido socialista durante trece años y que después habría un gobierno conservador (todo ello sin grandes disturbios sociales); que caería el muro de Berlín y que la URSS se desintegraría acabando con décadas de guerra fría de un plumazo; que Sudáfrica elegiría como presidente a Nelson Mandela; que podrían disponer en su casa de un ordenador de dimensiones reducidas, pero con capacidad y potencia superior a cualquier superordenador de 1971; que con ese ordenador doméstico podrían conectar con todo un mundo de información, entretenimiento y posibilidades comerciales; que se podrían concebir bebés en probetas; que se podría cambiar de sexo; que los discos de vinilo serían sustituidos por discos compactos leídos por láser; que dispondrían de teléfonos móviles; que la televisión tendría más de dos canales y más de veinte, y que cocinarían con microondas.

Si les hubiesen dicho todo esto en 1971, lo más probable es que no lo hubieran creído, aunque todo se ha cumplido; quizá se hubieran preguntado si no les estaban tomando el pelo, sobre todo si les hubiesen dicho que para hacer estos pronósticos habían empleado métodos de prospectiva. Y es que de todas las actividades, conocimientos y prácticas que ha desplegado la humanidad para conocer el futuro la prospectiva es la más joven y desconocida; con apenas medio siglo de vida la prospectiva aspira a descubrir los hechos del futuro mediante los métodos y el rigor que se le supone a la actividad científica.

### **Teoría y compromiso**

Entre los primeros se hace hincapié en la importancia estratégica de poder anticipar el futuro; es decir, la traducción económica de la previsión y la planificación. En el mundo académico se enfatizan los aspectos teóricos y culturales del futuro y de la naturaleza del tiempo; la comprensión de los mecanismos que provocan que sea uno, de entre todos los futuros posibles (futuribles), el que se transforma en presente.

En los círculos de las ONGs prima lo que podemos llevar a cabo para hacer un futuro mejor (o, como mínimo, para que no sea peor que el presente), en un enfoque orientado a la acción y al compromiso con las generaciones futuras: es el motor.

---

<sup>2</sup> - Abraham Maslow en su libro “EL HOMBRE AUTORREALIZADO” primera parte. Cap. 2 –Edit. Kairos 15ª Edición pag. 39/40

<sup>3</sup> Jordi Serra

En el citado número de "Futures", el término que se emplea para denominar a tan heterogéneo grupo es el de "futurist", que podríamos traducir por futurista, aunque, a veces, también se ha utilizado futurólogo. Pero no es una categoría que satisface a todos los participantes. "Futurist" es efectivamente el nombre genérico (en el ámbito anglosajón) para designar a los que trabajan con el futuro; deriva de "futures studies" (estudios de futuro), que es la disciplina que aglutina las diversas áreas de investigación sobre el futuro.

Pero aunque "futurist" se usa de forma común, se asocia sobre todo con el sector profesional, seguramente porque los intelectuales y los activistas suelen preferir otros calificativos. Pero en la Europa continental, casi nadie se define como futurista ni futurólogo; en Europa la disciplina que engloba la actividad orientada al futuro recibe el nombre de prospectiva y sus practicantes el de prospectivistas.

Si a ello le sumamos el hecho que en muchas partes el futurólogo se asocia al practicante de artes esotéricas no sorprende que sea una denominación rechazada en nuestra área.

Pero reducir la distinción entre "futures studies" y prospectiva a una cuestión semántica sería un grave error, ya que designan áreas que no son completamente coincidentes. En Europa, prospectiva tiene un sentido muy preciso: es la "ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él" (Gaston Berger).

Para un prospectivista la búsqueda de conocimientos sobre el futuro está siempre orientada a dirigir la acción para conseguir un efecto deseado; de hecho, no se entiende el estudio de los futuros posibles si no es para poder realizar/evitar posteriormente aquel que se considere deseable/rechazable.

En cambio, en la órbita anglosajona "futures studies" designa todo tipo de indagación tendente a mejorar nuestro conocimiento del futuro, pero separado del uso posterior que se pueda dar a esa información, que se considera un acto posterior y sin ninguna relación con la investigación propiamente dicha.

## **Ciencia o saber**

¿La prospectiva es una ciencia? Sobre ello no hay consenso. ¿Cómo puede existir una ciencia que no tiene objeto? Para muchos la respuesta es simple: no puede, el futuro no existe, y por definición no puede existir, ya que en el momento en que se concreta deja de serlo.

El futuro es un concepto mental, una constructo social (algunas culturas carecen de sustantivo para él), por tanto, la prospectiva puede aspirar a ser una **disciplina humanística**, como la filosofía, por ejemplo, pero no una ciencia. Todo esto es cierto, pero se pueden hacer ciertas matizaciones. En primer lugar, esta crítica que se hace a la prospectiva se puede extender a la mayoría de las ciencias sociales.

La economía, con toda su tradición y peso académico y profesional, tendría problemas para pasar un examen estricto de su objeto. Al fin y al cabo, ¿qué es la economía?, ¿existe realmente la economía más allá de la teoría? La ciencia política, a pesar de su nombre, tiene un objeto que resulta, cuando menos, nebuloso. Si tomamos la historia hemos de aceptar que su objeto, el pasado, tampoco existe, y eso no es impedimento para que se estudie; la historia analiza documentos, restos y registros que han llegado hasta hoy, pero no el pasado en sí. Vemos, pues, que el criterio del objeto no puede ser determinante.

En segundo lugar, la pretensión a la cientificidad de la prospectiva tiene más que ver con su empeño en estudiar el futuro mediante el método científico que con el cumplimiento estricto de todos los criterios para merecer el calificativo de ciencia. Si bien es cierto que el futuro no

existe, no lo es menos que no carecemos de información sobre él. De hecho, sabemos bastante.

Por un lado, conocemos la naturaleza cíclica de muchos fenómenos, como las estaciones, o los ciclos de actividad solar. Somos capaces de proyectar informaciones pasadas y/o presentes en el futuro (extrapolación de tendencias), cuyo caso más obvio son las previsiones demográficas. Nosotros mismos hemos situado en el futuro balizas que guían nuestra actividad: en el año 1998, la Unión Europea tendrá moneda única y en el año 2000 se celebrarán los Juegos Olímpicos de Sidney. Esta clase de información es contingente, pero es lo suficientemente real como para que influya en las decisiones que tomamos en el presente.

Por último, y más importante, contamos con nuestros propios proyectos, sueños, esperanzas y temores, que guían toda nuestra actividad presente; son nuestras imágenes de futuro, todos las tenemos y la prospectiva las estudia, clasifica y procesa. Son el verdadero objeto de estudio de la prospectiva de forma análoga a lo que son los vestigios históricos para la historia.

Para zanjar el asunto de la cientificidad se puede decir que, si bien la prospectiva carece de objeto real, sí dispone de pseudo objetos que le permiten emprender el estudio de los futuros posibles con el rigor y la sistemática que se suponen en la ciencia.

Volviendo al ejemplar de "Futures" hay otro aspecto, que se refleja en las diversas aportaciones, y que me gustaría destacar: es la evolución de los enfoques en prospectiva. Hay tres grandes planteamientos y cada uno responde a un momento histórico completo, pero todos cuentan con representantes en la actualidad. El primero es el de la prospectiva predictiva, la que más trata de moverse dentro de los parámetros de cientificidad; su premisa básica dice que es posible comprender los mecanismos que provocan la ocurrencia de ciertos hechos y evitan la de otros abriendo así la posibilidad de conocer el futuro. Ello es consecuencia del optimismo de los años 60 sobre la capacidad humana de conquistar el futuro, de la fe inquebrantable en el progreso y su promesa de llevarnos a un mañana mejor, la visión de la prospectiva como herramienta para colonizar la última frontera, el futuro.

### **Determinismo suavizado**

Con el paso de los años su determinismo original se ha suavizado con la incorporación de aportaciones como la teoría de sistemas, la termodinámica, la teoría del caos y otras, que han permitido tratar la complejidad de forma menos rígida. Con todo, es un enfoque que prima los pronósticos lineales y tiene una visión continuista del futuro con respecto al presente. Es el más utilizado en el mundo profesional ya que busca la obtención de conocimientos tangibles sobre el futuro, lo que lo convierte en la opción más apta para uso profesional.

Los años setenta rompieron la imagen del futuro como tierra de promisión. Si la prospectiva había fallado en predecir la crisis del petróleo y la consiguiente depresión, ¿cómo se podía confiar en ella? Se inició un periodo en que un amplio sector de la prospectiva dejó de intentar predecir lo que podría ocurrir y se concentró en pronosticar futuros alternativos. Es la prospectiva interpretativa, o cultural, y su principal objetivo es desvelar las alternativas de futuro, para mejorar la calidad de las decisiones que tomamos en el presente e incrementar nuestra capacidad de reacción ante lo inesperado. Otro rasgo de este planteamiento es su relativismo cultural: la verdad depende del contexto en que se enuncia, la realidad está construida socialmente; por ello es importante que los estudios de futuro sean sensibles a los múltiples entornos sociales.

Los noventa son tiempos de escepticismo y de cierta desesperanza. El posmodernismo ha hallado terreno fértil y ha creado condiciones propicias para que la deconstrucción sea una de las actividades intelectuales con más practicantes. Su traducción en prospectiva es el corriente crítico. La prospectiva crítica surge primero como oposición a cualquier intento de colonizar el futuro, de imponer determinada visión de cómo debe ser. La idea básica sería que cada persona, cada colectivo, cada nación tenga la máxima libertad para decidir cómo encauzar su futuro. Una de las formas más frecuentes de colonización temporal es proyectar el presente, sus estructuras y sus valores disminuyendo así las alternativas de futuro.

Como respuesta, la prospectiva crítica crea problemas en el presente ¿por qué las cosas son como son y no de otra forma? Demasiado a menudo tomamos el statu quo actual de las cosas como su forma natural. De ahí paso a decir que ciertas situaciones o aspectos no deberían cambiar -es como han sido siempre, son lo "natural" y, por tanto, deben continuar en el futuro-, hay un paso. La historia demuestra que lo que se ha considerado natural ha sido diferente en cada época, que la normalidad ha dependido de circunstancias coyunturales y de las estructuras sociales. Por tanto es profundamente erróneo proyectar el presente pensando que es lo natural. La mayor virtud de la prospectiva crítica es su capacidad de ofrecer alternativas, de evidenciar que nada ha sido igual, que hay que mirar al futuro con una perspectiva amplia y sin prejuicios.

Idealmente, todos los prospectivistas o futuristas deberían combinar los tres enfoques. Si hay que investigar el futuro de un sector concreto no es suficiente proyectar la información que tenemos, hay que reflexionar sobre conceptos y categorías de ese sector y ver en qué medida influyen en su desarrollo, valorar distintos futuros en circunstancias cambiantes y ser consciente de que no se puede dar nada por sentado.

La experiencia muestra que el futuro menos posible es aquel en el que nada cambia. Parece que el interés en el futuro y la prospectiva se acrecientan. Uno sospecha que este fin de de milenio puede que persiga en la prospectiva lo que buscó en la religión, y que los prospectivistas nos convirtamos en profetas que ofrecen certezas contingentes y dudas sistemáticas. Sin embargo, no puedo evitar pensar que es una lástima que solamente nos preocupe el futuro cada mil años.

### **1.1-¿POR QUÉ METODOLOGÍA DE FUTUROS?**

Las fuerzas de la naturaleza, de la dinámica social y política, de los descubrimientos científicos y de la innovación tecnológica determinan en gran medida el futuro. Sin embargo, la elección del hombre, cada vez más, moldea el futuro.(...) La sociedad no puede controlar completamente el futuro, pero puede tener influencia en el curso de la historia. Esta influencia hace que el esfuerzo de considerar el balance entre lo que queremos y lo que es posible valga la pena.

El propósito de la metodología de investigación de futuros es explorar, crear y probar sistemáticamente ambas visiones del futuro, la posible y la deseable. Las visiones del futuro pueden ayudar a generar políticas, estrategias y planes a largo plazo, que posibiliten acercar las circunstancias futuras probables a las deseables.

Solicitar a la gente que coopere en la construcción de un mañana mejor no es razonable sin una imagen compartida, multifacética y concreta del futuro. La forma en que se crean dichas imágenes influye en la calidad del futuro. Por ejemplo, los primeros habitantes de lo que ahora se conoce como Suiza mantuvieron conversaciones entre los distintos grupos étnicos hasta construir un estado multifacético y políglota que se convirtió en sinónimo de la cooperación pacífica.

Debido a que muchos tipos distintos de personas participaron en la construcción de esa visión del futuro, se produjo un intercambio de intereses, y con él las opiniones poco realistas fueron modificadas. Cuando las personas no participan en el proceso creativo, la ausencia de sus opiniones puede llevar a problemas futuros.

Otra de las razones para utilizar una variedad de métodos de investigación de futuros en la actualidad es que la comprensión del tiempo cambia. En la Era Agrícola, la percepción del tiempo era cíclica. Un

uso importante del pronóstico era predecir cuando cada una de las partes del ciclo tendría lugar nuevamente.

Por ejemplo, cuando comenzaría nuevamente la estación de lluvias o cuando se producirían inundaciones del Nilo. En la Era Industrial, la percepción del tiempo era más progresiva y lineal. Un uso importante del pronóstico era predecir cómo sería más eficaz la tecnología.

En la Era de la Información, la percepción del tiempo es más abierta. En consecuencia, el énfasis contemporáneo está puesto en el pronóstico para determinar lo que es posible y lo que es deseable, que es una tarea mucho más compleja y exige una gran variedad de métodos y técnicas.

Quizás la razón mejor comprendida para utilizar los métodos de investigación de futuros sea ayudar a identificar lo que no conocemos pero necesitamos conocer para tomar decisiones más inteligentes. Por ejemplo, se podría describir un escenario para ver cómo ocurriría un determinado futuro. En el proceso de descripción, queda claro que no existe ninguna transición fácil del presente hacia el futuro con respecto a algunos desarrollos. Esta dificultad hace que la mente se centre en las cuestiones importantes que deben resolverse a fin de diseñar mejores políticas. Nos fuerza a pensar el futuro y ayuda a identificar suposiciones para estudiar y cambiar en caso que fuera necesario. Cuando nuestros modelos mentales respecto de la forma en que funciona el mundo son incorrectos, nuestros pronósticos también serán incorrectos, independientemente de la técnica utilizada.

Un anuncio de The World Future Society es una visión general sucinta acerca de las razones para pensar el futuro:

- Para tener éxito en su carrera
- Para evitar desastres
- Para prepararse para el cambio
- Para aprovechar las oportunidades
- Para elegir su futuro
- Para comprender el mundo de hoy
- Para tomar mejores decisiones
- Para desarrollar la confianza en sí mismo
- Para ayudar a hijos, a nietos, etc.
- Para ampliar sus horizontes

### **¿Qué es el estudio y la investigación de futuros?**

Estudiar el futuro es estudiar el cambio potencial, no sólo las novedades, sino lo que probable-mente signifique una diferencia sistemática o fundamental en los próximos 10, 25 años o más. Estudiar el futuro no es sólo realizar proyecciones económicas o análisis sociológicos o pronósticos tecnológicos, sino un examen multidisciplinario del cambio en todas las áreas más importante de la vida, para encontrar la dinámica que interactúa en la creación de la próxima era.

Así como se supone que los historiadores nos cuentan lo que sucedió y los periodistas nos cuentan lo que sucedió y los periodistas nos cuentan lo que sucede ahora, los futuristas nos cuentan lo que podría suceder y nos ayudan a pensar acerca de en qué podríamos querer convertirnos. Los futuristas no saben lo que sucederá. No profetizan, sino que afirman conocer más sobre una gama de futuros posibles y deseables y cómo evolucionarían estos futuros. Los métodos de investigación de futuros no producen descripciones completas ni totalmente correc-tas del futuro, sino que ayudan a demostrar que es posible, a iluminar nuestras elecciones de políticas, a identificar y evaluar las medidas alternativas, y –al menos en alguna medida- a evitar errores y aprovechar las oportunidades del futuro.

El propósito de los estudios de futuro no es conocer el futuro exhiben una poderosa serie de metodologías para ayudarnos a entender una variedad de mundos futuros posibles. Muchos de estos métodos son utilizados para la planificación y para tomar medidas políticas por empresas privadas, organizaciones no gubernamentales, universidades, gobiernos y organizaciones internacionales.

La investigación de futuros no es una ciencia, no tiene experimentos controlados como la física y la química. Tampoco se ha reconocido universalmente en el ámbito académico como un área establecida para la investigación doctoral. Pocas universidades ofrecen títulos de grado en estudios de futuro. Sin embargo, en incontables conferencias doctorales han sido utilizados los métodos discutidos en esta serie y los conceptos pioneros de los futuristas.

Siempre hemos sabido que es más inteligente pensar de antemano. Pero los futuristas lo hacen como una profesión, a gran escala. Tiene métodos y una vasta literatura para pensar de modo sistemático las posibilidades del futuro. Un día, la investigación de futuros puede convertirse en un cuerpo organizado de suposiciones y métodos con una tradición académica más formal; entretanto, se la puede considerar como un arte en tanto es creativa y/o en un "oficio" en tanto aplica el conocimiento con habilidad. Pero a diferencia de otras artes y oficios, la investigación y los estudios de futuro utilizan información de todas las ciencias. La base empírica del "campo del conocimiento de futuros", afirma Pentti Malaska, "comprende a todas las ciencias, en tanto la base empírica de cualquier ciencia es sólo el campo de dicha ciencia". El valor de la investigación de futuros no es descubrir conocimiento nuevo como las ciencias, sino producir percepciones y reflexiones respecto de dicho cuerpo de conocimiento.

## 2-¿POR QUÉ EL FUTURO?

Las cosas no se vuelven irremediables sino cuando los mejores renuncian y se inclinan ante el mito de la fatalidad de los hechos.

Lo inevitable se llamaba en la mitología griega "el destino", potencia superior que obraba irresistiblemente sobre los dioses y sobre los hombres.

La pregunta que podemos formularnos es si somos dueños de nuestros actos o estamos sometidos al imperio del destino.

Con el rompimiento de los paradigmas, nuevos cambios se presentan en la vida, los niveles de comprensión de los problemas que actualmente enfrentamos con los medios técnicos y científicos que poseemos no son suficientes para pensar en el futuro. Debemos encontrar nuevas formas de ver y pensar el futuro, para ello es necesario que sepamos resolver situaciones complejas.

Cuando pensamos en el futuro somos seres completos, humanos, donde integramos la razón y la emoción, lo que permite que nuestra existencia tenga sentidos y significados. Podemos establecer cinco características de la realidad actual y decir que es compleja, sistémica, multicausal, dinámica (en permanente cambio) y caótica (va del caos al orden y viceversa).

La historia nos muestra que los cambios se suceden cada vez más rápido y esto es debido a tres factores que están presentes siempre: el caos, la complejidad y el cambio. Si podemos anticipar el futuro, seremos capaces de sobrevivir a un presente cambiante, caótico e incierto.

El mundo es cada vez más difícil de entender, estudiar, asimilar. Los hechos cuestionan permanentemente nuestros valores, principios, tradiciones, costumbres. Nos cuesta cada vez más distinguir realidad de ficción, debido a los medios de comunicación, debido a nuestra percepción de la realidad.

Además sabemos que el poder anticipar el futuro se logra teniendo la capacidad de ver más allá de nuestros ojos, entendiendo que está pasando y porqué está pasando. Pensemos para ello en ¿qué queremos?, ¿hacia dónde vamos?, ¿hacia dónde queremos ir?, ¿cómo podemos lograrlo?.

Si vas de este presente al futuro irás cargando con las tendencias históricas, las determinaciones de un destino manifiesto, donde la profecía se autocumple. Te habrás dado cuenta que tu futuro está colonizado. Poco y lento será el avance hacia ningún lado. Si no sabes adónde vas, cualquier camino que elijas te llevará a ninguna parte.

Y con esta cuestión entramos de lleno sobre el objeto de la Prospectiva.

### **EL FUTURO ES EL OBJETO DE ESTUDIO DE LA PROSPECTIVA.**

¿Qué es el futuro en prospectiva? Es el tiempo al que no hemos llegado todavía.

La finalidad de la prospectiva no es adivinar el futuro, no es anticiparlo. Es asumir que el futuro se abre ante nosotros como múltiples posibilidades, como una suerte de desafío que nos convoca para generar caminos por los que estamos invitados a transitar. Por lo tanto, la prospectiva tiene que ser entendida como una herramienta metodológica y promotora de la creatividad que invita a la construcción de ese futuro partiendo de la base de que **nada está decidido y todo está por crear**.

El futuro, sostiene la prospectiva, está en nuestras manos. Está en nosotros, en nuestra voluntad, en nuestra decisión libre y en el uso adecuado de nuestras capacidades, crearlo de la manera que deseamos.

Uno de los retos más grandes que tiene el análisis prospectivo es nuestra capacidad de descolonizar el futuro y pensarlo desde un espacio libre en el porvenir y poder estructurarlo en el presente de tal manera que pueda construirse el futuro preferido.

Cuando pensamos que el futuro se puede construir y pueden en él conciliarse y realizarse nuestros sueños y utopías es cuando la damos una nueva significación a la vida y nos sentimos motivados y alertas porque nosotros estamos construyendo lo que vendrá.

Podemos definirla como un proceso sistemático y participativo para recopilar conocimiento sobre el futuro y construir visiones a mediano y largo plazo, con el objetivo de identificar las decisiones que han de tomarse en el presente y movilizar acciones conjuntas.

¿Qué es entonces **la prospectiva**? Es una actitud frente a la vida y los acontecimientos, acompañada de herramientas metodológicas, que se apoya en la construcción de escenarios futuros para, desde allí, diseñar y proyectar nuestras acciones del presente.

Es una manera de buscar en el diseño de futuros el reverso de la trama del presente para abrirnos a las posibilidades laterales de la realidad y, de esta manera, percibir otros campos de acción hasta el momento desconocidos.

Mientras **la preferencia** se basa exclusivamente en la extrapolación de tendencias a partir de la experiencia, es decir, en el pasado, para construir futuros, la prospectiva busca romper con esa lógica, que es a la vez un método de las ciencias sociales, para introducir nuevos elementos y consideraciones que enriquecen la mirada desde la construcción de escenarios futuros.

Puede decirse también que la prospectiva se levanta como una crítica a la planificación estratégica, no para abandonar totalmente sus principios, sino para corregir en ella una visión demasiado aferrada a lo posible desde un pragmatismo expresado en criterios de viabilidad y factibilidad.

Antes que preguntarnos por la viabilidad y la factibilidad habría que invertir el sentido del interrogante: ¿qué necesitamos hacer para que esta imagen de futuro sea viable y factible?

## 2.1-LAS CINCO CUESTIONES FUNDAMENTALES DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

La prospectiva y la estrategia están relacionadas. Pero en cuanto a los tiempos es bueno y conveniente separarlos:

- 1) **el tiempo de la anticipación**, es decir de la prospectiva de los cambios posibles y deseables.
- 2) **el tiempo de la preparación de la acción**: es decir, la elaboración y la evaluación de las opciones estratégicas posibles para prepararse a los **cambios esperados (preactividad)** y **provocar los cambios deseables (proactividad)**.

Esta dicotomía entre la exploración y la preparación de la acción nos lleva a distinguir cuatro cuestiones fundamentales:

- |                      |       |
|----------------------|-------|
| ¿Qué puede ocurrir?  | (Q1), |
| ¿Qué puedo hacer?    | (Q2), |
| ¿Qué voy a hacer?    | (Q3), |
| ¿Cómo voy a hacerlo? | (Q4). |

La prospectiva, cuando va sola, se centra sobre (Q1) ¿Qué puede ocurrir?.

Se convierte en estratégica cuando una organización se interroga sobre el ¿Qué puedo yo hacer? (Q2). Una vez ambas cuestiones hayan sido tratadas, la estrategia parte del ¿Qué puedo yo hacer? (Q2) para plantearse las otras dos cuestiones: ¿Qué voy a hacer yo? (Q3) y ¿Cómo voy a hacerlo? (Q4). De ahí se deduce la **complementariedad** que existe entre la **prospectiva** y la **estrategia**.

## -CINCO IDEAS CLAVES DE LA PROSPECTIVA

Toda forma de predicción es una impostura. El futuro no está escrito sino que queda por hacer.

El futuro es múltiple, indeterminado y abierto a una gran variedad de futuros posibles. Lo que pasará mañana, depende menos de las fuertes tendencias que se impondrían fatalmente a los hombres que

de las políticas que desarrollan los hombres al objeto de hacer frente a esas tendencias. Si el futuro es en parte fruto de la voluntad, esta última para ejercerse eficazmente debe intentar guardar el espíritu de las cinco ideas clave de la prospectiva.

### **a) El mundo cambia pero los problemas permanecen**

Después de un cuarto de siglo de reflexiones y de estudios prospectivos sobre los territorios, las empresas y las grandes apuestas que tienen las sociedades modernas, podemos decir que hemos llegado a una constatación bien conocida y, por tanto, generalmente ignorada: Son siempre los hombres y las organizaciones los que crean la diferencia.

Así, cuando una empresa se encuentra en dificultades, no sirve para nada buscar un chivo expiatorio en la tecnología o en la competencia que además, como sabemos, muchas veces viene con un carácter fuertemente desleal por motivo de las subvenciones.

En realidad, todo se explica mejor si considerásemos que se trata de un fallo grave de calidad en el management y que se muestra incapaz de anticipar, de innovar y de motivar a los hombres.

El mundo cambia y los problemas permanecen. Tal es la constatación que se impone cada vez que nos tropezamos con un problema con el que ya nos hemos encontrado cinco, diez o incluso quince años antes.

La ventaja que para el hombre tiene la reflexión es enorme: la inversión intelectual realizada no está apenas obsoleta y es suficiente actualizarla con datos recientes para que podamos reencontrar la mayor parte de los mecanismos y constantes anteriores.

La historia no se repite pero los comportamientos se reproducen. Con el correr del tiempo, los hombres conservan inquietantes similitudes de comportamiento que les conducen, colocados ante situaciones comparables, a reaccionar de manera casi idéntica y, en consecuencia, de una manera previsible.

De este modo, es como nos encontramos en el pasado innumerables lecciones olvidadas, ricas en enseñanzas con respecto al futuro: los ciclos de escasez y de abundancia relacionados con las anticipaciones sobre la fijación de precios, la sucesión de largos periodos de inflación seguidos de otros de deflación, o la todavía inquietante coincidencia entre las evoluciones demográficas y la expansión o el declive económico y político del país, testimoniando esta realidad.

Cada generación tiene la impresión de que está viviendo una época de mutación sin precedentes. Esta desviación es natural: esta época resulta terriblemente excepcional para cada uno de nosotros puesto que es el único tiempo que nosotros vivimos. De ahí viene la tendencia, simétrica a la precedente, de sobreestimar la importancia y la rapidez de los cambios, en particular en lo concerniente a las nuevas tecnologías.

### **b) Los actores clave en el punto de bifurcación**

El mundo real es muchísimo más complejo de lo que nos pensamos y sería inútil esperar que un buen día alguien diese con la ecuación que nos descubriese su eventual determinismo escondido. E incluso, caso de que ello llegara a suceder, la incertidumbre, inherente a toda medición sobre todo social, mantendría el abanico de los futuros posibles totalmente abierto y desplegado, al menos en el interior de nuestras almas.

Cuando identificamos el abanico de los futuros posibles a través de la elaboración de escenarios estamos reconociendo el diagrama de las bifurcaciones. Los parámetros de las bifurcaciones son las variables-clave del análisis prospectivo.

### **c) Un alto a la complicación de lo complejo**

¿Es necesario que nos dotemos de herramientas complejas para leer la complejidad de la realidad?.

Nosotros pensamos más bien lo contrario; los grandes seres que han estado dotados de un pensamiento complejo han sabido, mejor que otros, dar con leyes relativamente simples a la hora de comprender el universo. Recordemos los principios de la termodinámica y, ¿Por qué no? la teoría de la relatividad.

Es necesario felicitar la llamada al orden que Maurice Allais (1989), uno de los economistas matemáticos más grandes de nuestro tiempo, nos hace: *"Una teoría cuyas hipótesis y consecuencias*

*no pueden ser contrastadas con la realidad carece de todo interés científico". Maurice Allais añade que nunca tendremos modelos perfectos sino solamente modelos que se aproximan a la realidad y precisa; "de dos modelos, el "mejor" será siempre aquél que por aproximación representará de la manera más sencilla los datos que se derivan de la observación de la realidad" .*

Sería bueno tranquilizar a los que temían que habíamos perdido el latín y hacer reaccionar a todos aquellos que confunden complicación con complejidad... y simétricamente simplicidad con simplismo. El reto está en ser ambicioso porque si es fácil complicar las cosas, es bien difícil simplificarlas.

#### **d) Plantearse las buenas preguntas y desconfiar de las ideas recibidas**

En efecto, a menudo nos olvidamos de interrogarnos sobre si las preguntas que nos formulamos están bien planteadas y uno se precipita como las ovejas del rebaño de Panurgo en la búsqueda ilusoria de respuestas a preguntas falsas. Ahora bien, de todos es sabido que no habrá buenas respuestas allá donde previamente no establezcamos las preguntas correctas. El problema es el siguiente: ¿Cómo plantear las buenas preguntas?

Maurice Allais figura entre los aliados objetivos de este combate. El denuncia también *"la tiranía de las ideas dominantes"*. La información se encuentra amordazada por el conformismo del consenso que empuja a que cada uno se reconozca en la opinión dominante y rechace el punto de vista minoritario. En consecuencia, en nuestra sociedad es muy probable que aquel que opine con tino y justeza tenga muy pocas oportunidades para ser entendido.

#### **e) De la anticipación a la acción a través de la apropiación**

Tener un **visión global** es **imprescindible** para la acción local y cada uno, a su nivel, debe poder comprender el sentido que tienen sus acciones y poder resituirlas en el contexto de un proyecto más global en el cual dichas acciones se insertan. La movilización de la inteligencia resulta tanto más eficaz a la medida que se inscribe en el marco de un proyecto explícito y definido y conocido por todos.

La **motivación interna** y la **estrategia externa** son pues dos objetivos **indisociables** que no se pueden alcanzar por separado.

El éxito del proyecto pasa a través de la apropiación. En función de su transparencia, la movilización colectiva no puede entrar directamente en las opciones estratégicas que por naturaleza deben ser confidenciales. Por consiguiente, es la **reflexión prospectiva**, realizada colectivamente, la que al centrarse sobre las amenazas y oportunidades del entorno la que le da un contenido a la movilización y permite, a su vez, la apropiación de la estrategia.

La **apropiación intelectual** y **afectiva** constituye un punto de paso que resulta obligado si es que se quiere que la anticipación cristalice en una acción eficaz. Nos encontramos con los tres componentes del triángulo griego: "Logos" (el pensamiento, la racionalidad, el discurso), "Epithumia" (el deseo en todos sus aspectos nobles y menos nobles), "Erga" (las acciones, las realizaciones).

El matrimonio entre la **pasión** y la **razón**, entre el corazón y el espíritu es la clave del éxito de la acción y de la plenitud de las personas (el cuerpo). Utilizando los colores se podría dar el mismo mensaje: el azul de la razón fría asociado al amarillo de las sensaciones calientes produce el verde de la acción brillante.

Es así cómo se aclara y dilucida el falso debate ente intuición y razón. En el momento de la acción, es demasiado tarde como para empezar a reflexionar, y cuando se hace, es necesario tener el tiempo suficiente para no sentirse presionado por la urgencia. La acción esta dirigida por un acto reflejo donde la intuición parece que domina, generalmente, a la razón. Esta impresión es engañosa pues el acto reflejo de la acción es tanto más rápido y apropiado cuanto más haya sido el cerebro entrenado previamente. Lo que es cierto para los músculos también lo es para el alma o el espíritu. Por consiguiente, entre la intuición y la razón no existe oposición sino complementariedad.

## Los cinco elementos esenciales de la prospectiva son:

1. Anticipación, como proyecciones, tendencias e identificación de necesidades.
2. Participación, como debate, análisis y estudio de la información.
3. Creación de redes sociales
4. Visiones estratégicas compartidas
5. Acción, traducida en decisiones y medidas concretas.

Además debemos decir que la prospectiva se puede aplicar a un determinado país, región, ciudad, municipio, sector público, institución o empresa.

Para ello debemos respondernos a la pregunta **¿Cuál es** - el país, región, ciudad, municipio, sector público, institución o empresa **región - que queremos para el futuro?**

Bien, tomemos por ejemplo un ámbito regional, entonces podemos decir que la prospectiva regional es la aplicación de los cinco elementos esenciales (anticipación, participación, creación de redes sociales, visiones estratégicas compartidas y acción) a escala territorial, lo cual implica que los factores de proximidad adquieren mayor importancia.

Esto nos permitirá a nivel regional, por ejemplo:

1. El desarrollo de pensamiento y estrategias a largo plazo.
2. Un proceso de formulación de políticas amplio y distribuido.
3. Mejorar la competitividad de las empresas de la región.
4. Vincular las investigaciones a las necesidades sociales y a las oportunidades comerciales.
5. Permitir el desarrollo de un capital social en las regiones mediante la formación de redes.

## Recomendaciones para una prospectiva territorial

La credibilidad, la utilidad y la calidad de un ejercicio de prospectiva territorial pasa por el respeto estricto a ciertas condiciones: en particular no debe subcontratarse el total de la reflexión sobre su futuro a alguien ajeno.

En un estudio de esta naturaleza, sea cual sea su calidad, el informe final cuenta menos que el proceso que ha desarrollado.

De ahí la importancia de apoyarse sobre las capacidades del conocimiento local y aprovechar el ejercicio de prospectiva para anclar una dinámica de cambio, en especial en los espíritus.

No es tanto un estudio de prospectiva lo que se trata de hacer, sino que lo que conviene iniciar es un proceso de **reflexión participativa**.

Lo que suscita esto es una reflexión global a nivel local que genera el deseo de acercarse a las ideas, y sobre todo procurar una coherencia alrededor de varios proyectos para el territorio.

## Los tres colores del triángulo griego y los tres tiempos de la prospectiva territorial.

Los tres colores del triángulo griego (el azul de la anticipación, el amarillo de la apropiación y el verde de la acción) permiten organizar la prospectiva territorial en tres tiempos bien distintos caracterizados por tres tipos de documentos:

**Un libro azul.** Este documento tiene por objeto aportar una visión global del entorno, pasado, presente y futuro del territorio. Se apoya sobre una síntesis de cifras clave, comporta elementos de diagnóstico, remarca los puntos controvertidos y señala las tendencias probables, las incertidumbres mayores y los riesgos de ruptura posibles. Este documento tiene vocación demográfica, puede en gran parte ser subcontratado a un consultor externo.

**Libros amarillos** donde cada centro operativo formula las propuestas de acción local para prepararse a los cambios globales presentidos en el libro azul (pre-actividad), pero también para ir en el sentido de

los objetivos estratégicos y de los proyectos locales (pro-actividad). Traducen la apropiación colectiva de la prospectiva territorial.

**Un libro verde** que propone el plan estratégico global del territorio, la región o la ciudad a cada objetivo asociado de las acciones y viceversa. Este libro realiza una síntesis del libro azul y de los libros amarillos. El libro verde de vocación estratégica, implica a los dirigentes y a los políticos. Se redacta bajo su única responsabilidad.

Los útiles de la prospectiva de empresa son también aplicables en prospectiva territorial en la medida en que los métodos correspondientes están en primera instancia al servicio de la estructuración y de la organización de una reflexión colectiva. Facilitan la comunicación, estimulan la imaginación y mejoran la coherencia de los razonamientos.

Sin embargo, la prospectiva territorial es más difícil de organizar que una prospectiva en la empresa por los consultores implicados en la animación. El origen y las finalidades del pedido rara vez están claras, los interlocutores tienen opiniones diversas y frecuentemente contradictorias, los medios económicos no están siempre a la altura de los objetivos perseguidos.

El consultor es el chivo expiatorio cuando las incoherencias se manifiestan. Lo menos arriesgado por imagen, lo más fácil para comunicar y para los consultores consiste en contentarles con un informe de tipo clásico.

Desgraciadamente esta solución es poco operativa y sin efecto duradero, y además olvida que la apropiación es indispensable para pasar de la anticipación a la acción.

## **2.2- ESCUELAS DE PROSPECTIVA**

### **a) TENDENCIAL O DETERMINISTA**

- Ø Factores de Inercia e invariantes, donde las tendencias son fuertes y tenemos seguridad de su ocurrencia en el futuro.
- Ø El futuro se explica por el pasado.
- Ø Podemos estar en la cima del lugar equivocado.

### **b) VOLUNTARISTA "el futuro no se prevé sino se construye".**

- Ø Factores de cambio que muestran tendencias débiles, factores potenciales y hechos portadores de futuro.
- Ø Tenemos incertidumbre sobre su ocurrencia en el futuro.
- Ø El presente se explica por el pasado y el futuro se está decidiendo en el presente
- Ø La elección es un acto de voluntad y debemos gestionar la incertidumbre.
- Ø Además debemos tener libertad para elegir las mejores estrategias a seguir.

### **- Diacronía y sincronía**

La Prospectiva cumple la misión de anticiparnos a las circunstancias en que nos podríamos ver envueltos si tomásemos caminos equivocados. Su papel cobra importancia en la medida que el cambio (económico, social, tecnológico) se haga más veloz y que las crisis se tornen más profundas.

Por otra parte, la velocidad del cambio guarda relación con el manejo del tiempo. Uno de los errores de la planificación normativa y tradicional era el asumir implícitamente que el presente no era significativamente diferente del futuro.

Operaba a nivel sincrónico pero omitía ver la realidad en la dimensión diacrónica. La sincronía, como dijimos antes, corresponde a una lectura de la realidad, en un momento del tiempo.

La diacronía, por el contrario, permite ver la evolución del fenómeno a lo largo del tiempo.

Lo sincrónico designa un estado estático del fenómeno, mientras que lo diacrónico corresponde a lo evolutivo y a lo dinámico y puede ser retrospectivo o prospectivo, según observemos el fenómeno bajo el imperio de la historia o a la luz del futuro.

La sincronía se refiere a la percepción del fenómeno en un momento del tiempo.

La diacronía a la apreciación del mismo durante su evolución.

### **- Una nueva forma de determinismo**

En la realidad encontramos fenómenos que pueden ser percibidos como factores de inercia y factores de cambio. En otras palabras, existen situaciones tendenciales y, al mismo tiempo, percibimos rupturas que las debilitan y pueden llegar a destruirlas. Las tendencias ocurren en todos los campos (económico, social, cultural, político, ambiental, etc.)

Podríamos definir las tendencias como fenómenos que muestran un comportamiento creciente o decreciente verificable históricamente. Con esta afirmación estamos aceptando que el presente es hijo del pasado.

Bien, pero si estos fenómenos no se han generado atrás, no se pueden llamar tendencias, entonces estaríamos frente a situaciones incipientes denominados "hechos portadores de futuro".

No tienen antecedentes históricos por estar en germen o en embrión, pero están llamados a crecer y a influir en el comportamiento de muchos otros.

Por esta razón, también afirmamos que el futuro es hijo del pasado.

### **-El oxígeno voluntarista**

Se puede considerar la Prospectiva como una actitud mental de concebir el futuro para obrar en el presente. Si el presente es heredero del pasado, el futuro a su vez es hijo del presente. De esta manera lo que ocurra o deje de ocurrir en el futuro dependerá solamente de las acciones que los hombres emprendan o dejen de realizar ahora.

El concepto de Prospectiva supone la fuerza creadora del hombre para dominar y transformar la naturaleza y está estrechamente relacionado con la noción de libertad, entendida como la capacidad que tiene la voluntad para obrar de una manera o de otra. Se podría decir que la construcción del futuro no fuera ni posible ni entendible si el hombre no tuviera la suficiente libertad para llevarla a cabo.

Pero, a su vez, la voluntad obra movida por la claridad que le proporciona el intelecto. Con esto queremos decir que si no hay libertad no puede haber asentimiento de la voluntad y si no hay adhesión de la voluntad es posible que no haya habido pleno conocimiento de la realidad. Por lo tanto, construir el futuro supone tener el suficiente control sobre la situación y saber con certeza lo que se quiere lograr.

Es evidente, por lo tanto, que el ejercicio de la Prospectiva es bastante exigente, pues si no se dan estas condiciones no estamos en el terreno de la realidad, sino en el ámbito de los sueños, de la utopía y de lo imaginario.

## - PRACTIVIDAD Y PROACTIVIDAD

La corriente determinista supone el conocimiento de las tendencias de la misma manera que la escuela voluntarista evidencia la importancia de diseñar y edificar el futuro.

En el primer caso el hombre asume una actitud pasiva, mientras que en la segunda el ser humano es activo, toma decisiones y corre riesgos.

Michel Godet introduce la siguiente tipología para precisar la actitud humana frente al porvenir.

(a) **La actitud del AVESTRUZ** que consiste en ignorar el cambio. Evita plantearse problemas y prefiere esquivarlos.

(b) **La actitud reactiva.** Se traduce en acudir a solucionar o a encarar situaciones conflictivas en el momento que se presenten. El mejor símbolo es el bombero que corre ansioso a apagar el fuego cuando éste se desencadena.

Ni deterministas ni voluntaristas las aceptan como válidas, sino como altamente riesgosas, pues en ambos casos se está admitiendo implícitamente que el futuro no irá a ser diferente del presente.

A los primeros no les interesa el cambio y los reactivos desconfían de él, por esta razón se precipitan a última hora para abordarlo.

(c) **La actitud preactiva.** Consiste en prepararse para los cambios del futuro. El mejor ejemplo es el del futbolista que conociendo el juego de los contendores se sitúa en los mejores sitios para realizar desde allí las jugadas oportunas.

(d) **La actitud proactiva.** Está fundamentada en la construcción del futuro. La podemos ilustrar con la conducta del futbolista imaginativo que diseña cambios creativos en el juego y desconcierta al contendor.

Ser preactivo supone conocer las tendencias y los hechos portadores de futuro y anticiparse a ellos. Es la actitud de la prudencia.

Ser proactivo significa analizar las posibles opciones de futuro, no esperar a que las cosas ocurran, sino escoger la iniciativa más conveniente y comenzar a elaborarla.

Los preactivos apuestan a las líneas de fuerza que suponen las tendencias, mientras que los proactivos asumen la posición voluntarista que supone la libertad y se empeñan en construir el futuro.

Podríamos decir que la auténtica posición prospectiva está inmersa en la actitud proactiva, pues la probabilidad de que algo ocurra es directamente proporcional a la actividad que despleguemos para que así sea. Sin embargo, no es inoportuno conocer la fuerza y la dimensión de las tendencias, pues el futuro se juega en el presente pero no olvidemos el impacto de la retrospectiva que es la herencia del pasado.

## 2.3-EL FUTURO DEPENDE DE LA ACCIÓN HUMANA

Con esto se da mayor coherencia a la corriente voluntarista frente a la determinista, pues prever el futuro es interpretar cuál va a ser la actuación de los hombres, mientras que construirlo es facilitar el desempeño de la causa eficiente del futuro, que es el hombre.

## **LOS ACTORES SOCIALES, JUEGOS DE PODER, SIGNOS PORTADORES DE FUTUROS Y LOS FACTORES INERCIALES**

### **Ø Los Actores Sociales**

En la teoría Prospectiva el futuro no lo construye el hombre individual, sino el hombre colectivo que son los "Actores Sociales". Los Actores Sociales son grupos humanos que se unen para defender sus intereses y que obran utilizando el grado de poder que cada uno puede ejercer.

Pueden ser involucrados necesarios o interesados. Es imprescindible que estos actores sean identificados, se pondere su relevancia y el rol que desempeñan en el proceso. Las tendencias (sociales, económicas, etc.) existen porque han sido el fruto de estrategias desplegadas por Actores Sociales.

Y si las rupturas a estas tendencias no han logrado hacerlas cambiar su rumbo, ha sido porque el poder de estos actores sociales no sido suficientemente fuerte para aniquilarlas.

De lo anterior podemos colegir que la construcción del futuro no es un proceso neutro sino un campo de batalla, muy parecido al juego del ajedrez, donde el sujeto de esta actividad que son los Actores Sociales pugnan por imponer su poder para defender sus intereses.

Un actor se define siempre en relación. La identidad de un actor es una identidad en relación. Es el resultado de una construcción siempre compleja entre los propósitos, las capacidades y los recursos propios, y la multiplicidad de relaciones que se constituyen como alianzas y como resistencias con otros actores, en medio de un escenario que les genera a todos ellos posibilidades, oportunidades y también limitaciones.

La prospectiva entonces no se puede limitar a mirar uno sólo de los actores, aislado del contexto y de sus relaciones.

Y la mayor riqueza estará siempre en la posibilidad de que esa construcción de imágenes de futuro se haga en alianza con aquellos que son considerados aliados, evaluando las divergencias con otros actores y sus posibles resistencias (todo lo cual enriquece la mirada y las perspectivas propias) y atendiendo a las capacidades y recursos de los que se dispone, lo que incluye el desarrollo de nuevas tecnologías.

A todos se les exige abrirse al mundo exterior, realizar esfuerzos de anticipación a los cambios (culturales, sociales, económicos), generar alternativas, desarrollar imaginación, creatividad y audacia frente a las transformaciones y a la necesidad de que éstas se produzcan.

La elaboración de las imágenes de futuro por parte de los actores requiere de un espacio de voluntad común entre todos, porque de lo contrario no se podrá avanzar realmente en función del cambio. Este espacio de voluntad común se expresa en las alianzas político institucionales, pero también en prácticas colectivas que vayan configurando modos de ser y actuar similares, es decir, en estilos de gestión y en gestiones compartidas.

Es necesaria la construcción de "nosotros" colectivo en el que los actores se sientan implicados. No estamos resolviendo el problema o los problemas de otros, sino nuestros propios problemas aún cuando no seamos afectados directos. Quiere decir que, en cualquier caso, estamos interesados en la resolución de los problemas que se plantean, porque lo que aparece a nuestra vista es una situación que genera oportunidades para trabajar y de la que nuestra organización puede obtener determinado beneficio.

Esto incluye que todos los actores involucrados acepten la representación futura como valiosa y se dispongan a generar acciones positivas para alcanzar ese horizonte. Esta imagen de futuro tiene que ser necesariamente motivadora para los actores, pero como es lógico las actitudes serán disímiles.

Habrán quienes la acepten y quienes la rechacen, quienes asuman el riesgo de afrontar las exigencias que demanda caminar en ese sentido y quienes muestren resistencias al cambio.

Existen trabas que se plantean al intentar avanzar en esta perspectiva. Algunas de ellas son:

- La creencia de que es imposible modificar la realidad y los miedos que se construyen
- El “no se puede” (los burócratas), Llamam a la inmovilidad y justifican el “no te metas”.
- La inseguridad
- El temor al ridículo
- La opresión de las costumbres (respeto a la norma y a la convención).
- El hábito de recurrir siempre a la autoridad
- La “incapacidad entrenada” (no poder ver las cosas sino en la forma para la cual fuimos capacitados)
- La actitud pasiva (inercia, pereza para enunciar ideas)
- Miedo a los cambios
- Escasez de conocimientos

### Ø Los Juegos de Poder

La construcción del futuro no es un proceso sencillo. Es una tarea sembrada de contradicciones, de lucha de intereses, **de juegos de poder**.

Cada uno de los actores ve el mundo y se posiciona desde sus intereses particulares e intenta, por todos los medios a su alcance, instalar su visión del mundo y hacer primar sus intereses. Aún con aquellos a los que reconoce como aliados estratégicos.

La construcción del futuro es una batalla por el poder, en la que cada uno de los actores ejerce presiones –algunas legítimas y otras no- en favor de su propia perspectiva. Y los rumbos que se dan en un ámbito social o económico no son otra cosa que el resultado de esas pugnas por el poder, de las estrategias que unos y otros despliegan con mayor o menor éxito.

Son espacios de negociaciones y conflictos, de convergencias y divergencias.

Por eso la prospectiva integra, por una parte, el análisis estructural y, por otro, el juego de los actores en un escenario determinado.

Porque cada actor posee una cuota de poder que pone en juego con la finalidad de alcanzar los proyectos que se propone.

### Ø Signos Portadores de Futuro

Pero en toda situación actual existen desde ya **signos portadores de futuro**, entendidos como manifestaciones en el presente que adelantan los cambios que se pueden producir o que se desean producir en el futuro.

Se trata de pequeños indicios, no siempre fácilmente detectables, que encierran en sí los gérmenes del futuro deseado.

Es necesario hacer una tarea de investigación para, a partir de una descripción lo más detallada posible de las imágenes de futuro y de los acontecimientos que conducen a ella, pueden detectarse estos signos portadores de futuro.

Nada nuevo surge si no es apoyándose en lo viejo y lo viejo muere para dar lugar a lo nuevo, de la misma forma como la semilla le deja lugar a la planta. Pero no habría planta si en la semilla no existiesen ya elementos que anticipan nueva vida.

Los signos portadores de futuro son elementos de anticipación que, a partir de las imágenes de futuro e iluminadas por estas podemos descubrir en el presente. Nos advierten sobre aspectos que serán importantes para trabajar, potenciar y profundizar.

### Ø Factores Inerciales

Pero de la misma manera en las prácticas se verifican **factores inerciales** que obran como impedimento para avanzar hacia el futuro deseado e imaginado. Entre los factores inerciales podemos incluir también las ideologías.

Solemos caer en nuestra propia trampa de pensar que sólo podemos explicar los fenómenos a partir de lo que creemos. Muchas teorías de moda sirven para entender la realidad, pero además nos impiden verla.

\*\*\*

**¿Qué pasaría si...nos atrevemos a pensar, si nos atrevemos a creer en que nosotros podemos construir nuestro propio futuro en un entorno de libertad, con poder de decisión y de acción...? ¿Qué pasaría si nos atrevemos a ser más fuertes que el destino manifiesto y más allá de las profecías que se autocumplen podemos decidir nuestro futuro preferido?<sup>4</sup>**

### **3 - EL MÉTODO PROSPECTIVO**

Debe involucrar al futuro como causa final del presente. Es decir, debe facilitar la construcción del futuro a través del presente. Se usa el **diseño de escenarios** y el **análisis morfológico**.

Debe facilitar esta tarea a los Actores Sociales. Se usa la teoría del "triángulo griego" de Michel Godet.

Debe informar y enseñar. Se usa para eso los Talleres de Prospectiva Estratégica.

#### **-El diseño de escenarios y análisis morfológico**

La prospectiva sintetiza la construcción de futuros en la técnica de escenarios entendidos no como una realidad futura, sino como un medio de representarla de manera tal que ello nos permita esclarecer mejor la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables.

El escenario no es un fin en sí mismo y no tiene sentido si no es útil para la elección de estrategias.

El escenario es una descripción narrativa de una situación futura y del proceso concatenado de los acontecimientos necesarios que permitirán arribar hasta ese punto, pasando de la situación actual a la situación futura.

Para ser coherente y eficaz esta construcción del futuro debe mantener una secuencia lógica y causal, sumando a ello el carácter explicativo de cada una de las situaciones imaginadas.

---

<sup>4</sup> TECNICAS DE PROSPECTIVA SOCIAL por: Guillermina Baena -U.N.A. de México- Facultad de Ciencias Políticas y Sociales- Enero/08.

Es la manera de no generar una extrapolación alienante que pierda toda relación con la situación presente.

Un escenario es una imagen de futuro de carácter conjetural que supone una descripción de lo que pasaría si llegase a ocurrir, e involucra algunas veces la precisión de los estadios previos que se habrían recorrido, desde el presente hasta el horizonte de tiempo que se ha elegido.

Para que el diseño de escenarios sea válido debe tener las siguientes condiciones:

- (a) **Coherencia:** Vale decir que el relato debe estar articulado de manera razonable y lógica.
- (b) **Pertinencia:** Significa que los estadios previos deben estar articulados al tema principal y no a otro concepto.
- (c) **Verosimilitud:** Las ideas que contenga el relato deben pertenecer al mundo de lo creíble.
- (d) **Importancia:** Debe ser representativo.
- (e) **Transparencia:** Otra condición indispensable para la credibilidad y la utilidad de los escenarios es la transparencia desde el comienzo hasta el final: "lo que se concibe bien se enuncia claramente".

Esto debe ser así desde el problema a tratar, los métodos a utilizar y las razones de su elección, los resultados y las conclusiones de los escenarios.

Demasiado frecuentemente, por desgracia, la lectura de los escenarios es fastidiosa y el lector debe hacer verdaderos esfuerzos para seguirlos con interés (pertinencia, coherencia); o bien la escasa calidad literaria no invita a continuar y el lector se apresura en cerrar la obra.

#### **-Escenarios Probables o Exploratorios**

Estos escenarios son los obtenidos a través de las técnicas de "forecasting" que, como dijimos, están basadas en los principios de previsión y, por lo tanto, buscan identificar y calificar tendencias.

#### **-Escenarios Alternos o Anticipados o Normativos**

Si el futuro es construible más que previsible, quiere decir que además de lo probable existen otras alternativas que podríamos explorar. Estos son los escenarios alternos, llamados así porque nos señalan otras situaciones en donde nos podríamos encontrar. Pueden ser a su vez deseables o no.

Estos escenarios exploratorios o de anticipación puede también, según si tienen en cuenta las evoluciones más probables o más extremas, ser tendenciales o contrastados.

#### **-Escenario Apuesta**

La comparación de las consecuencias de cada uno de los escenarios alternos, además, del escenario probable, nos permite determinar lo que sería más conveniente para nosotros. Por esta razón, la imagen que elijamos será llamada "escenario apuesta".

De esta manera, el diseño de los escenarios obtiene la función de un instrumento para tomar decisiones y no para adivinar lo que podría acontecer, como erróneamente se suele creer.

Debemos señalar que el desarrollo de esta metodología integrada, no tiene porque ser totalmente lineal. Comprende varios bucles de retroalimentación posibles, especialmente de la etapa 9 a la 4. La puesta en marcha de un plan de acción y los resultados de la vigía estratégica pueden conducir, en ciertos casos, a reconsiderar la dinámica de la empresa en su entorno.

En este esquema de la planificación estratégica por escenarios, la apropiación colectiva prepara la acción eficazmente sin impedir por otra parte el carácter restringido y en parte confidencial de las decisiones estratégicas.

El paso de la reflexión prospectiva a la acción estratégica supone en todo momento, una apropiación por parte de los actores afectados. Es decir, no solo los cuadros dirigentes, sino también el personal, debe estar implicado al máximo en las diferentes etapas sin alterar el carácter necesariamente confidencial de ciertas apuestas estratégicas. Para lograr el paso de la reflexión a la acción, es preciso pasar por la apropiación: los tres componentes del triángulo griego.

Este esquema integrado de la prospectiva estratégica, esta destinada en primera instancia a las empresas en las cuales es posible detallar una representación bajo forma de árbol de competencias. Se adopta también en los trabajos de prospectiva territorial.

### **- El triángulo griego**

Si el futuro no es producido por los propios actores sociales, sencillamente no ocurrirá. El Triángulo Griego consiste en tres esferas estrechamente interrelacionadas.

**1-La primera se denomina la Anticipación y es de color azul.**

**2-La siguiente se llama la Acción y es de color verde.**

**3-La tercera es de color amarillo y recibe el nombre de Apropiación.**

Así como la física newtoniana nos señala que para obtener el color azul a partir del verde es necesario pasar por el amarillo, así para construir el futuro (anticipación) se requiere la acción (voluntad estratégica), pero esta situación no se perfecciona sino por medio de la apropiación que es la intervención de los Actores Sociales (color amarillo).

La reflexión Prospectiva cuyo producto es el diseño del futuro sería estéril si no estuviese acompañada de la estrategia, pero esta a su vez nunca se produciría si el autor de ambas fuese alguien distinto a los mismos Actores Sociales.

### **- Talleres de Prospectiva Estratégica**

Si la prospectiva necesita rigor para abordar la complejidad, son necesarios igualmente útiles suficientemente simples para que resulten apropiables. Desde mediados de los años ochenta, el método de los Talleres de prospectiva estratégica se ha impuesto para responder a estas preocupaciones.

Antes de lanzarse a un ejercicio más o menos grande de prospectiva estratégica, es sensato tomarse tiempo para la reflexión sobre el problema objeto del estudio, sobre la manera en que se entiende y para buscar respuestas y ponerlas en marcha.

De hecho es inútil perder el tiempo con falsos problemas, un problema bien expuesto está medio resuelto.

Cuando se comienza un proceso de reflexión prospectivo-estratégico, antes de implicar a varias docenas de personas durante unos cuantos meses, es útil simular el conjunto del proceso que se va a seguir, teniendo en cuenta los objetivos y los posibles cambios intermedios, la elección de los métodos están no solamente subordinados a la naturaleza del problema identificado, sino también a las obligaciones que marca el tiempo y los medios disponibles del grupo de reflexión.

Sea cual sea el método adoptado, es muy útil comenzar con una reflexión colectiva mediante un seminario de dos días de acción-formación sobre prospectiva estratégica. Este seminario permite a los participantes descubrir e iniciarse en los principales conceptos y útiles de la prospectiva estratégica colectiva.

El objetivo de estas jornadas que pueden implicar a varias decenas de personas es operar una inmersión completa en el espíritu del pensamiento de la prospectiva al servicio de la acción estratégica.

Los talleres de prospectiva se dirigen hacia el planteamiento del problema, a rechazar las ideas preconcebidas que pueden disimular e incluso ensombrecer el problema. Permiten también, identificar

y jerarquizar en común los principales retos de futuro para la empresa frente a su entorno, nacional e internacional.

Al finalizar los dos días, los participantes están en condiciones de precisar las prioridades, los objetivos, el calendario y el método a seguir para organizar su reflexión prospectiva estratégica.

La elección de un método no debe imponerse a priori, pero es indispensable para la eficacia de las reuniones, sin método no existe lenguaje común, de intercambio, de coherencia, no de estructuración de las ideas.

Sin embargo, el método no es un fin en sí mismo, no es preciso ser prisionero de sus resultados, se trata simplemente de una ayuda a la pertinencia de la reflexión. Un método riguroso es también un método precioso para la cohesión del grupo y su motivación a la cual contribuyen los resultados intermedios que deben ser difundidos.

En definitiva, la elección del método debe hacerse en función de los problemas (cf. seminario de lanzamiento), de los obstáculos con el plazo y de la comunicación de los resultados. Los útiles deben ser lo suficientemente simples para ser apropiables por quienes los utilizan y por los destinatarios del proyecto.

#### 4 – HISTORIA DE LA PROSPECTIVA EN LATINOAMERICA

La prospectiva en Latinoamérica en los albores del Siglo 21.

Década del 70

Entre los primeros esfuerzos latinoamericanos para explorar opciones futuras de desarrollo de largo plazo de manera más o menos sistemática está el Séptimo Congreso de la Sociedad Interamericana de Planificación, celebrado en Lima, Perú, en 1969, mismo que se centró en la América del año 2000. Como producto de dicho Congreso se publicaron cinco volúmenes: Uno sobre la situación social en Latinoamérica en el año 2000, editado por Horacio Godoy; un segundo sobre las políticas nacionales e internacionales en Latinoamérica en el año 2000, editado por Kalman Silvert; un tercero sobre integración económica y desarrollo, editado por Claudio Véliz; un cuarto sobre la nueva cultura latinoamericana, editado por Harvey Perloff; y un quinto sobre demografía y planificación en Latinoamérica, editado por José Donaire. Es también a fines de la década de los 1960 que Óscar Varsavsky, argentino exiliado en Venezuela, desarrolló algunos métodos de experimentación (o simulación) numérica para facilitar la exploración cuantitativa de futuros alternativos a nivel nacional.

En 1969 el gobierno militar de Perú elaboró un plan de largo plazo (diez años), que refinaría y detallaría dos años más tarde.

Al inaugurarse la década de los 1970, cuando John McHale publicó su *Levantamiento tipológico de la investigación de futuros en Estados Unidos*, Alvin Toffler su popular *El shock del futuro*, Robert Theobald su *Futuros condicionales*, y Ossip K Fletcheim su *Futurología. La lucha por el futuro*.

En América Latina sólo podemos citar a Leopoldo Solís en México, quien publicó su libro *La realidad económica mexicana: Retrovisión y perspectiva*, y al cubano Juan Socias, quien hizo lo propio con su libro *El futuro de la comunicación social en Venezuela*.

Que constituyen esfuerzos aún tímidos por atisbar el futuro de largo plazo, sin método prospectivo alguno como sustento (mientras que en ese año Theodor J Gordon y colaboradores introducían en Estados Unidos el método de impactos cruzados).

A principios de la década de los setenta se dieron en América Latina algunos esfuerzos para elaborar proyectos nacionales con visión de largo plazo; entre ellos, *Lineamientos para un Nuevo Proyecto Nacional*, de un grupo de la Universidad de Tucumán, Argentina, encabezado por Héctor Ciapuscio, en 1971, y *Argentina Proyecto Nacional: Razón y diseño*, de Ángel Monti, en 1972.

En 1971, año en que Jay W Forrester publicó su obra *Dinámicas mundiales*, Óscar Varsavsky y colaboradores publicaron *América Latina: Modelos nacionales*, y dos años más tarde Varsavsky publicaría *Proyectos nacionales. Planteo y estudios de viabilidad*.

Un año antes, en 1972, Dennis y Donnella Meadows habían publicado para el Club de Roma el seminal informe *Límites al crecimiento*, y autores como Joseph Martino y James R Bright empezaron a sistematizar en Estados Unidos el campo de los pronósticos tecnológicos.

Ese año también, el cubano estadounidense Carlos Díaz Alejandro, de la Universidad de Yale, publicó su breve pero muy difundido ensayo *América Latina: Hacia el 2,000 dC*.

En 1973 se funda en Barcelona, España, el "Club de Amigos de la Futurología" (*Club d'Amics de la Futurologia*), para dar a conocer la disciplina, mismo que en 1980 se convertiría en el Centro Catalán de Prospectiva (Centre Catala de Prospectiva).

Entre 1973 y 1977 el Instituto de Estudios Internacionales de Santiago de Chile realiza un estudio titulado *Latinoamérica y el futuro de las relaciones internacionales*, en el que participa, entre otros, Gustavo Lagos.

A pesar de que estos años son a nivel internacional explosivos en cuanto a la producción literaria y la puesta en marcha de proyectos y cursos y programas de formación en el campo de la prospectiva, así como en la creación de publicaciones periódicas, instituciones y sociedades dedicadas al futuro de largo plazo, en Iberoamérica las actividades en el campo siguen siendo esporádicas y escasas.

En 1975 un grupo de visionarios encabezados por Emilio Rosenblueth y Víctor Urquidí fundó en México la Fundación Javier Barros Sierra, la primera institución en México y probablemente en Iberoamérica dedicada en forma exclusiva y sistemática a la prospectiva.

En 1976 se celebra en Costa Rica un simposio titulado *Costa Rica al Año 2000*, y Horacio Godoy funda en Argentina la revista *América Latina 2001. Revista Latinoamericana de Ciencia, Tecnología y Futurología*.

En ese mismo año de 1976, año en que Wassily Leontief publicó *El futuro de la economía mundial*, que ejercería una fuerte influencia sobre los estudiosos de los futuros, el chileno Gustavo Lagos publica su obra *Revolución de ser Una visión latinoamericana del futuro*, y se publica el libro *¿Catástrofe o Nueva Sociedad?*, que incluye los resultados de un proyecto realizado en la Fundación Bariloche de Argentina por un grupo de reconocidos científicos sociales y de las ciencias naturales de la región, encabezados por Amílcar Óscar Herrera y Hugo D Skolnik.

Esta obra, que en mi opinión es quizá la de mayor importancia e impacto producida por la región en el campo de la prospectiva, constituye una respuesta latinoamericana al estudio del Club de Roma *Límites al crecimiento*, al que critica tanto por los supuestos básicos de sus modelos como los resultados obtenidos con ellos.

El punto de partida básico del estudio latinoamericano fue los principales problemas que enfrentaba el mundo eran de carácter sociopolítico y resultantes de una desigual distribución del poder tanto a nivel nacional como internacional, y no de recursos naturales o de carácter económico (como lo plantea el modelo del Club de Roma).

El modelo latinoamericano se plantea una imagen deseable para el mundo en el largo plazo y se pregunta cómo alcanzarla; es así de carácter más normativo que exploratorio.

Hacia finales de la década, en 1978, Joseph Hodara publicó en México su libro *Los futuros de México*, y un año después publicó su ensayo *América Latina: Cinco escenarios*.

## Década del 80

En 1982 se realizaron en Portugal tres estudios prospectivos de importancia para dicho país, y Eleonora Barbieri Masini coordinó en la Universidad del Tercer Mundo, en México, un seminario cuyos trabajos publicaría un año más tarde con el nombre de *Visiones de sociedades deseables*.

Entre 1982 y 1983 el Programa Universitario de Alimentos de la Universidad Autónoma de México realizó un proyecto denominado "*La alimentación del Futuro*". JM Vergara, Raúl Carvajal y colaboradores publicarían un informe en dos volúmenes con los resultados del mismo, titulado *México: Alimentos año 2000*.

En 1984 Francisco Sagasti puso en marcha, en el Grupo de Análisis para el Desarrollo (Grade) de Perú, un programa de investigación y estudios sobre los futuros de largo plazo de Perú, formalmente titulado "Opciones y estrategias de desarrollo de largo plazo de Perú". Este programa produciría, entre 1984 y 1987, una rica colección de monografías y artículos y promovería una amplia participación de la sociedad peruana en la definición de los futuros normativos (deseables) de largo plazo de dicho país.

En ese 1984, la Fundación Javier Barros Sierra de México publica una nueva obra sobre el quehacer de la prospectiva, un libro breve de Joseph Hodara titulado *Los estudios del futuro: Problemas y métodos*, la Federación Mundial de Estudios de los Futuros (WFSF) celebraría su Séptima Asamblea

General en San José, Costa Rica, y la Fundación Calouste Gulbenkian de Portugal lanzaría el proyecto "Portugal 2000".

En 1985 la Fundación Javier Barros Sierra AC lanza el proyecto "Foro México 2010" y, como parte de las actividades del mismo, celebra en la ciudad de México un taller de trabajo denominado "México 2010: Visiones desde el exterior", en el que un grupo de especialistas presenta diferentes experiencias de proyectos sobre estudios de prospectiva de carácter nacional, mismas que Gerald O Barney y Antonio Alonso editarían en el libro Estudios del Siglo 21, que vería la luz en 1988.

También en 1985, el Instituto Damia de Gois de Portugal publicaría su informe colectivo *Portugal en la encrucijada de fin de siglo (Portugal na encruzilhada do fim do século)*, analizando los retos que dicho país podría enfrentar durante los siguientes diez a quince años.

En 1986, entre los esfuerzos latinoamericanos de interés en el campo de los estudios sobre los futuros, están la publicación del libro *América Latina hacia el año 2000*, editado por Gonzalo Martner, *Argentina: Siglo 21*, de Rodolfo Terragno, y *El futuro de la paz: Perspectivas culturales*, del costarricense Luis E Garita.

En 1987 se crea en España la 30 Agencia Nacional de Evaluación y Prospectiva (ANEP), dependiente de la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología; con ella darían comienzo en España los estudios de prospectiva tecnológica, y Juan José Gabiña funda, en el País Vasco, España, el Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia Prospektiker SA.

En 1988 se lanzan el proyecto "Chile 2000", coordinado por Sergio Melnik, y el proyecto "Ecuador 2000", patrocinado por la Corporación de Estudios de Desarrollo (CORDES), el primer proyecto en su tipo de dicho país, mientras que Patricia de Arregui y Laura Acosta publican el libro *Perú 2010: El futuro ya no es como antes*, producto del proyecto de Grade.

También en 1988, en Portugal Jose Medeiros Ferreira edita la obra *Posición de Portugal en el mundo (Posicao de Portugal no Mundo)*, donde se revisa la posible evolución del sistema internacional y cómo ésta podría afectar a Portugal, J Manuel Nazareth edita la obra *Unidad y diversidad de la demografía portuguesa al final del Siglo XX*, Eurico Figueiredo edita la obra *Conflicto de generaciones: Conflicto de valores*, y Roberto Carneiro edita la obra *Educación y empleo en Portugal: Una lectura de modernización*.

En 1989 Dolores Ponce y Antonio Alonso publican su obra *México hacia el año 2010: Política interna*, donde presentan diferentes escenarios posibles para la evolución del sistema político mexicano y su entorno, y Federico Kuhlmann, Antonio Alonso y Alfredo Mateos publican el libro *Comunicaciones: Pasado y futuros*, donde plantean diferentes escenarios para el sector de telecomunicaciones de México

En 1990 se funda en Sevilla, España, el Centro Andaluz de Prospectiva. En ese año Luis Rubio F publica su obra *El futuro del sistema político mexicano*, la mexicana Estela Gutiérrez Garza edita la obra *La ocupación del futuro: Flexibilización del trabajo y desregulación laboral*, y el argentino Alfredo J Welsh-Miguens publica *Los primeros años del Siglo 21: Una discusión para el estudio de previsión*.

En 1991, año en que Michel Godet publica su influyente *De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y de estrategia* y Peter Schwartz su *El arte de la visión de largo plazo: Planificando para el futuro en un mundo incierto*, el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas de Cuba empieza a impartir cursos de técnicas prospectivas y elaboración de escenarios en el Centro de Estudios de Economía y Planificación del Ministerio de Economía y Planificación, la Fundación Javier Barros Sierra publica en México el libro *Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro*, de Tomás Miklos y María Elena Tello, una reflexión sobre la prospectiva y sus métodos, y Francisco José Mojica Sastoque publica en Colombia su obra *La prospectiva: Técnicas para visualizar el futuro*.

En 1992 un grupo de empresarios del estado de Guanajuato, México, constituyen la "Fundación Guanajuato Siglo XXI" y lanzan el proyecto "Guanajuato Siglo XXI", para explorar los futuros de largo plazo de dicho estado (entre 1992 y 2020), y Antonio Alonso coordina un estudio sobre los futuros energéticos de América Latina (empleando modelos logísticos de

crecimiento y competencia para construir algunos escenarios base y los resultados de un ejercicio de los aplicados entre grupos de expertos de la región), cuyos resultados se publican con el título de *Energía para el mundo del mañana. Informe regional de América Latina y el Caribe*.

En 1993 el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas de Cuba realiza un primer trabajo de aplicación del enfoque prospectivo, para la construcción de escenarios sobre la posible evolución del bloqueo de Estados Unidos contra Cuba.

Ese año la empresa editorial mexicana Fondo de Cultura Económica inicia una "Biblioteca de Prospectiva", publicando una versión en español del libro *La previsión humana y social*, de Eleonora Barbieri Masini, y el portugués Jorge Nascimento Rodríguez y colaboradores editan el libro *Cuarta ola*. En 1994 el Centro de Estudios Prospectivos de la Fundación Javier Barros Sierra de México realiza el Primer Congreso Mexicano sobre Prospectiva, titulado "Los Futuros de México y el Mundo", coordinado por Antonio Alonso, en el que participan, entre otras personalidades de la prospectiva, Mahdi Elmandjra, James Allan Dator, Richard A Slaughter, Ervin Laszlo y Hazel Henderson.

<sup>5</sup>Entre 1997 y 1998 el Secretariado de Asuntos Estratégicos de la Presidencia de la República de Brasil desarrolla una serie de escenarios sobre posibles futuros del desarrollo brasileño dentro del contexto económico global de la transición hacia un nuevo siglo. En esa misma época un comité de la Confederación de Asociaciones de Empresarios de Perú (Confiep) lanza un proyecto titulado "Perú 2021", encaminado a desarrollar una visión de largo plazo de ese país.

En 1998 se conforma el grupo promotor del proyecto "Visión Guatemala", en la misma línea de los escenarios de "Mont Fleur" (véase 1991-92, arriba) y de "Destino Colombia" (véase 1996 arriba), y también con la asesoría de Adam Kahanen; en la Universidad Nacional Autónoma de México se celebra el II Encuentro Latinoamericano de Estudios Prospectivos, encabezado por Axel Didrickson (México); en Brasilia, Brasil, se celebra un taller titulado "América Latina y el Caribe en el Mundo: Escenarios al año 2010"; y en Trieste, Italia, se lleva a cabo el "Seminario sobre Prospectiva Tecnológica: Una iniciativa ONUDI/ICS para América Latina y el Caribe", con la participación de veinte países de América Latina y diez europeos; a partir de entonces empiezan a implementarse Programas Nacionales de Prospectiva Tecnológica en Brasil, Argentina, Venezuela, Colombia, Uruguay, Ecuador, Chile, Perú y México. En ese mismo 1998, la Universidad de las Naciones Unidas lanza el "Proyecto Milenio" (*Millennium Project*), sobre los futuros del mundo en el Siglo 21 y en particular hasta el año 2025, encabezado por Jerome C Glenn y Theodor Jay Gordon; poco tiempo después se conforma en Argentina el Subnodo Sudamericano del proyecto, con la participación de, entre otros, Eduardo Balbi Correa (Argentina)

En el año 2000 se establece en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus Monterrey, México, una Maestría en Prospectiva Estratégica, y José Luis Cordeiro, Antonio Nicolás Briceño Braun y Hernán Iturbe introducen un curso de Métodos de Prospectiva en la Maestría en Economía de la Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela.

Ese año se celebra en La Habana, Cuba, la primera versión del IV Encuentro Latinoamericano de Estudios Prospectivos, en la ciudad de México la segunda versión del mismo, en Santa Fé de Bogotá, Colombia, su tercera versión, y en Buenos Aires, Argentina, su cuarta versión.

También en 2000 Vicente Fox Quesada (México), presidente electo de México, convoca a la realización de un proyecto de gran visión y largo plazo para el país, denominado México 2025, coordinado técnicamente por Antonio Alonso, que terminaría abortando.

---

<sup>5</sup> **LA PROSPECTIVA EN IBEROAMÉRICA. Antonio Alonso Concheiro** Socio consultor, Analítica Consultores SA de CV, México DF. Ponencia presentada en el Encuentro Internacional 2007 de Prospectivistas Iberoamericanos, "Desafíos futuros de Iberoamérica", organizado por World Futures Studies Federation, Red E y E (Escenarios y Estrategia) en América Latina y Universidad Autónoma del Carmen, Ciudad del Carmen, Campeche, México, 5 a 7 de noviembre, 2007 .

La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Chihuahua, México, realiza un proyecto titulado *Visión 2020: Construyendo nuestro futuro*. Enrique Ruelas (México) y Antonio Alonso ponen en marcha en México un proyecto titulado "Futuroscopio de la Salud", auspiciado por la Fundación Mexicana para la Salud.

Se pone en marcha en Guipúzcoa, Euskadi, España, el proyecto Guipúzcoa 2020. El Centro de Estudios Estratégicos del Sistema Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México, publica su informe *Chiapas Visión 2020. Construyendo nuestro futuro*.

Julio Millán Bojalil y Antonio Alonso coeditan el libro *México 2030: Un nuevo siglo, un nuevo país*, publicado por el Fondo de Cultura Económica, en el que expertos de diferentes campos construyen algunos escenarios sobre la posible evolución de México a lo largo de los próximos treinta años, el Centro de Estudios Estratégicos Nacionales AC publica, en dos volúmenes, su libro *México 2010. Pensar y decidir la próxima década*, y Misael Medina publica (en Caracas, Venezuela) su libro *Futúrica: Prospectiva en acción*.

En 2001 empieza a impartirse en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México, una Maestría en Prospectiva Estratégica, encabezada por Juan Lauro Aguirre Villafaña.

El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de Perú inicia (octubre) un programa de formación de recursos humanos en prospectiva, y se aprueba en la Universidad Externado de Bogotá, Colombia, un programa de posgrado (especialización) en Prospectiva y Estrategia.

Se celebran además en Argentina, con el auspicio de la Universidad Nacional de Córdoba, el "Seminario prospectivo. Argentina 2010", dirigido por Eduardo Balbi Correa (Mendoza, Argentina), y, como parte de la maestría en Inteligencia Estratégica de la Escuela Nacional de Inteligencia y la Universidad de La Plata de Argentina, el seminario "Estudios de los Futuros. Escenarios del MERCOSUR al 2010".

Por otra parte, se pone en marcha en San Pedro Sula, Honduras, el Foro Valle de Sula 2020: Un compromiso compartido, y se realiza en Uruguay el estudio Prospectiva Tecnológica Uruguay 2015, y Rodrigo Arocena y Judith Sutz publican el libro *La universidad latinoamericana del futuro. Tendencias, escenarios, alternativas*.

En 2002 se celebra (diciembre 3 a 5), en Guadalajara, Jalisco, el V Encuentro Latinoamericano de Estudios Prospectivos, bajo el lema "La seguridad global y el papel de América Latina en la construcción de una agenda de futuro al 2025".

Se celebra (diciembre 18 y 19) en Alicante, España, la Primera Conferencia Española de Prospectiva.

Se lleva a cabo (octubre 19) en la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina, el Taller Seminario de prospectiva aplicada: Escenarios futuros de la Argentina, dirigido por Eduardo Balbi Correa.

Se celebran, además, en Carabobo, Colombia, las *Primeras Jornadas de Prospectiva para el Desarrollo Económico del Estado de Carabobo*, de las que es asesor Francisco José Mojica (Colombia).

El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México, realiza el proyecto "Prospectiva Tecnológica Industrial de México 2002-2015", coordinado por Juan Lauro Aguirre Villafaña.

Ese mismo año Guillermo Holzmann P (Chile) funda en Santiago de Chile, Chile, la empresa de consultoría Analytyka Consultores, centrada en la aplicación de métodos prospectivos.

Se establece en Argentina la firma de consultoría Red EyE. Escenarios y Estrategia. También en 2002 se preparan los CD-Roms *Mapeo de fuentes: Escenarios regionales 2020*, de Miguel Ángel Gutiérrez (Argentina) y V Peredo, y *Metodología de Investigación de futuros (prospectiva). Aportes y contribuciones*, de Eduardo Balbi Correa.

En 2003 se creó la Fundación México 2020, promovida por Carlos Medina Plascencia (México).

Se fundó además, en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, el Subnodo Futuro México del nodo Latinoamericano del Proyecto Millenium, promovido y encabezado por Guillermina Baena Paz (México).

En ese mismo 2003 el Capítulo Mexicano de la Sociedad Mundial del Futuro ( *World Future Society*) celebra (noviembre) el Diálogo de Alto Nivel “Los futuros del mundo, alternativas para México”, entre cuyos participantes están Wendell Bell, Clement Bezold , Peter Bishop , Lynn Elen Burton, Joseph F Coates, Hazel Henderson , Celine Laisney , Wolfgang Michalski, Mario Molina, Graham Molitor, John L Petersen, Wendy Schultz, Enric Bas y Jordi Serra.

Se celebra (junio 2 a 7) en Ciudad del Carmen, México, organizado por la Universidad Autónoma del Carmen, el Seminario Internacional Prospectiva: Energía, medio ambiente y desarrollo sustentable para el Siglo XXI, se ofrece (mayo 30-junio 14), en el Instituto Tecnológico de México (ITAM) de la ciudad de México un curso titulado “Los Futuros de México y el Mundo”, impartido por Georgina Sánchez (México), y en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México se lleva a cabo el curso-taller “México en el 2025”, impartido por Raúl Garduño, de la Fundación Javier Barros Sierra.

Se celebra además (septiembre 11 y 12) en Lima, Perú, el Primer Congreso Nacional de Prospectiva Tecnológica, Prospecta Perú 2003, Una visión hacia el futuro, y el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas de Cuba inicia un estudio para la construcción de escenarios económicos para dicho país al año 2010.

En el 2004 se crea, en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina, un Centro de Estudios Prospectivos.

Se funda el Nodo Mexicano del Proyecto Milenio, promovido y presidido por Concepción Olavarrieta.

También en el 2004 se celebra (noviembre 8-10) en el Campus Sangolquí de la Escuela Politécnica del Ejército, en Ecuador, el VI Encuentro Latinoamericano de Prospectiva, organizado por la Red Latinoamericana de Estudios Prospectivos, en el que participan, entre otros, Francisco López Segrera, Eduardo Raúl Balbi (Argentina), Carlos de la Cruz Ledesma (México), Axel Didricksson Takayanagui (México), José Luis Cordeiro (Venezuela), Víctor Batta Fonseca (México) y Raúl Trujillo Cabezas (Colombia).

Además, el Centro de Estudios sobre la Universidad de la Universidad Autónoma de Baja California realiza (septiembre) un Seminario de prospectiva sobre el futuro de la educación superior en México y la universidad, horizonte 2015-2020.

El *Nacional Intelligence Council* de Estados Unidos celebra (junio 7 y 8) en Santiago de Chile, como parte de su proyecto *Global Trends 2020*, el Seminario Latinoamérica 2020, en el que participa, entre otros, Francisco Sagasti (Perú), y el Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales del Instituto Politécnico Nacional de México realiza el simposio *Prospectiva: política social y tecnocientífica*.

Guillermina Baena Paz (México) publica su libro (electrónico) *Prospectiva política. Guía para su comprensión y práctica*,

Arturo Montañana Surió (México) publica su libro *Conocimiento prospectivo*.

Francisco José Mojica (Colombia) publica, como parte del Convenio Andrés Bello, su obra *Los estudios del futuro: Linearidad versus pluralidad*.

La Universidad de San Buenaventura, Cali, Colombia, publica, en dos volúmenes, el libro *América Latina y el Caribe en el Siglo XXI. Perspectiva y prospectiva de la globalización*, coordinado por Francisco López Segrera, José Luis Grosso, Francisco José Mojica, Axel Didrickson (México) y Manuel Ramiro Muñoz, y se publica además el libro *Escenarios futuros sobre la globalización y el poder mundial*.

En 2005 el gobierno de Chile establece, en el Ministerio de Economía, el Programa de Prospectiva Tecnológica.

Guillermina Baena Paz (México) y Miguel Ángel Pérez Wong (México), organizan (noviembre 24 y 25) en la ciudad de México, un encuentro titulado *Prospect 2005*, el Nodo Futuro México, encabezado por

Guillermina Baena Paz (México) empieza (febrero 7) a transmitir un programa semanal de radio semanal llamado *Radio Futuro*, en colaboración con la Revista *Opción* de Tepic, Nayarit, México, y Arturo Montañana Surió (México) imparte (agosto 25 y 26), en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, un curso breve titulado *Prospiciere*: un género de pensamiento (una visión crítica de la prospectiva).

Se celebran además en Caracas, Venezuela (febrero 21 y 22), el Primer Simposio Nacional de Prospectiva y Planificación, y en Lima, Perú (septiembre 5 a 7), el III Congreso Nacional de Prospectiva Prospecta Perú 2005 y, de manera concurrente, el I Congreso Andino de Prospectiva, Prospecta Andina 2005.

También en el 2005 Francisco José Mojica Sastoque (Colombia) publica su libro *La construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*.

A fines del año 2006 Felipe Calderón Hinojosa, presidente electo de México, convoca (octubre) a la elaboración de un Programa México 2030, encargándole la coordinación del mismo a Carlos Medina Plascencia; el proyecto, apresurado por los tiempos políticos, termina reduciéndose a una visión normativa.

## CONCLUSIÓN

Con todo, y a pesar del margen para el optimismo que significa el párrafo anterior, cabe reflexionar sobre las características que hasta ahora ha tenido y tiene la prospectiva en la región. Para ello me permito recurrir, adaptándola, a una descripción que Ruy Pérez Tamayo, patólogo mexicano de renombre mundial, empleara hace ya casi un cuarto de siglo para describir a la ciencia en México. La prospectiva en Iberoamérica es o está:

(1) *Subdesarrollada* (el número de estudiosos de la prospectiva activos en la región es mucho menor que el existente en otros países y regiones, y existen grandes áreas y temas prospectivos que prácticamente no se cultivan en la región); (2) *Concentrada* (practicándose fundamentalmente en unos cuantos centros, en los que se encuentra la mayoría de quienes se dedican al campo con seriedad y de tiempo completo o casi); (3) *Enajenada* (con escasos y ocasionales vínculos con los grupos que realmente toman las decisiones importantes para los países de la región y la región misma); (4) *Apolítica* (sin participación efectiva de los estudiosos de la prospectiva en las decisiones políticas de su incumbencia o la construcción de las políticas reales de mediano y largo plazo); (5) *Paupérrima* (con una inversión en proyectos de prospectiva muy inferior a la que a ellos se destina en otros países y regiones, incluso aquellas con niveles de desarrollo similares o inferiores); (6) *Sospechosa* (con tintes que socialmente la asemejan a la adivinación y con segmentos importantes de tomadores de decisiones que, si los escenarios prospectivos no coinciden con su propia visión de las cosas, lo interpretan como muestra de la existencia de intereses políticos o económicos que guían e inducen los escenarios futuros en direcciones preestablecidas); y (7) *Desconocida* (con un público en general y administradores oficiales ignorantes de la naturaleza, posibilidades y limitaciones de la prospectiva, especialmente en relación con el desarrollo económico del país). A ello agregaría yo que aún es percibida como: (8) *Desestabilizadora* (con amplios sectores de tomadores de decisiones que perciben a los ejercicios de prospectiva como elementos desestabilizadores y amenazantes de su presente). Y todavía más, que es: (9) *Dependiente* (la región no ha producido innovaciones en los métodos y técnicas prospectivas y en muchos casos los ejercicios de prospectiva han dependido o dependen de organizaciones de fuera de la región); y que en mucho ha sido (10) *Autoinmunizante* (en tanto que los, en general, magros resultados de una aplicación repetida de ejercicios de prospectiva han contribuido a restarle valor a lo que la prospectiva puede lograr).

Un juicio tal podría parecer a muchos innecesario y excesivamente duro, pero a mi juicio no lo es tal. Y creo que reconocer que no lo es sería el primer paso para poder diseñar estrategias que nos permitiesen superar los rasgos indeseados. Cabe entonces la pregunta, ¿por qué?

“Quizá conviene plantear algunos rasgos característicos de la región (pidiendo disculpas por las generalizaciones, pues estoy seguro tienen muchos matices y excepciones por países) que podrían estar detrás de la situación que he señalado para la prospectiva: (1) En lo político, los países de la región están bastante desarticulados entre sí, a pesar de los esfuerzos en contrario. Al interior de los países de la región existen elites que se mantienen en el poder a lo largo del tiempo, a pesar de las fachadas democráticas, con una fuerte supeditación a los poderes fácticos. Los índices de corrupción política son elevados y en mucho prevalecen sistemas de simulación.

Las nuestras son sociedades poco estructuradas, en el sentido de Bertrand de Jouvenel, en las que los rumbos son menos producto de discusiones públicas y más de decisiones de grupos pequeños y personas específicas; (2) En lo económico, la mayoría de los países de la región viven en un marco de recursos escasos, con altos índices de dependencia del exterior y con grave concentración de la riqueza y condiciones de pobreza extrema en porciones importantes de la población. Buena parte de los habitantes de la región vive para la supervivencia en el día a día.

La alta dependencia tecnológica del exterior limita la participación de los agentes económicos locales en los mercados de alto valor agregado; (3) En lo social, existen grandes masas que subsisten en condiciones primitivas y de amplia marginación, con clases medias urbanas todavía pequeñas. Se vive un proceso de polarización y descomposición social, agudizado por una creciente penetración del narcotráfico; (4)

En lo cultural, los índices de escolaridad media son aún bajos y existen problemas importantes de rezago educativo. Sólo una pequeña parte de la población cuenta con educación superior. Los niveles de información promedio entre la población son pobres, con superestructuras bien organizadas y financiadas en los medios de comunicación masiva que se centran en la frivolidad y la superficialidad. Prevalecen valores culturales poco propicios para la reflexión seria y la innovación.

Quizá sean éstas características las que han llevado a la región a privilegiar la prospectiva sobre los estudios de los futuros. Llama la atención que, a pesar de la fuerte influencia sajona, en particular de Estados Unidos, de manera prácticamente unánime y a todo lo largo del desarrollo de nuestro campo en Iberoamérica, quienes nos ocupamos profesionalmente del futuro hemos abrazado a la escuela francesa de prospectiva como guía y doctrina.

Probablemente el haber sido hasta ahora más objetos que sujetos del cambio tecnológico y nuestras condiciones de subdesarrollo económico, político y social han hecho que el acento tecnológico de los estudios de los futuros nos parezca menos atractivo que el peso de lo social, lo político y lo cultural tienen en la prospectiva.

Quizá el acento más en los instrumentos (el cómo) que en los resultados (el qué) de los primeros se acerque menos a nuestras preocupaciones de sociedades adolescentes todavía en construcción y en la búsqueda de nuestro yo primario. Quizá el papel más de observador de los primeros nos resulta, ante nuestras apremiantes necesidades, más alejado de nuestro interés de actores en la transformación de nuestro presente y futuro. Pero quizá los nuevos desarrollos del "foresight" (y el relativo auge de la "prospectiva tecnológica" en nuestra región) terminen por cautivarnos.

Las grandes incertidumbres nacionales son cosa cotidiana en nuestra región. La vida diaria nos sorprende casi con frecuencia horaria. Ello apuntaría a un campo fértil para la prospectiva. Pero la incertidumbre en que viven nuestras sociedades es sólo la de las mayorías. Nuestras reglas sistémicas favorecen la certidumbre de unos pocos que, salvo por los vuelcos de sus errores individuales graves, tienen asegurado su futuro, en tanto que su presente les permite ser acomodaticios. La prospectiva en nuestra región vive así una paradoja de carácter ético más aguda que en los países económicamente más desarrollados: Servir a los más, pagada por los menos. El futuro de la prospectiva en nuestra Iberoamérica dependerá en mucho de cómo podamos resolverla. Ojalá que, como Platón, sea al preguntarnos sobre la naturaleza de la justicia y cómo lograrla que hagamos prosperar a la prospectiva."<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Idem. Antonio Alonso Concheiro

1- Por Francisco José Mojica Doctor en Ciencias Humanas de la Universidad de París V - Sorbona. Dirige en Colombia postgrados de Prospectiva y Estrategia en la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Universidad Tecnológica de Pereira, Universidad de Manizales y Escuela Superior de Guerra (Bogotá). 31- de Julio de 1999

2- GARTNER GROUP . "Technology Trends 1998 - 2008" marzo 10 de 1999.

3- GODET, Michel. "Manuel de Prospective Stratégique" Volume 1, Dunod, Paris,1997, pp. 62 - 64.

4- BERGER, Gastón. "Phénoménologie du temps et prospective", Presses Universitaires de France, Paris, 1964.

---

5- DE JOUVENEL, Hugues. "Prospective, l'anticipation pour l'action" en "Futuribles", hors série, janvier, 1999, p.13

6- GODET, Michel. "Manuel de Prospective Stratégique", Op.cit. pp. 9-11.

7- BOYER, Charles S.J. "Cursus Philosophiae - Introductio Metaphysica", Desclée de Brouwer, París, pp. 354- 356

8- JONAS, Fiedrich. "Histoire de la Sociologie. Des lumières à la théorie du social". Larousse, París, 1991, p.481

9- SAUSSURE, Ferdinand de. "Cours de Linguistique Générale". 5ème édition. Payot, París, 1960, p.143.

10- TOURRAINE, Alain. "Le retour de l'acteur". Fayard, París, 1984. Metodología Prospectiva Enfoques, comentarios y experiencias

11- CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Edhard. "L'acteur et el système". Editions du seuil, París, 1977.

12- GODET, Michel "Boite à outils". Paris, 1991, p.9

13- DE JOUVENEL, Bertrand. "L'art de la conjecture", Éditions du rocher, Paris, 1964.

14- Cf. BOYER, Charles S.J., "Cursus Philosophiae". Tomo II. Desclée de Brouwer et Soc., París, 1954., p. 417 - 418.

15- El primer diseño de los programas de software que apoyan las técnicas prospectivas lo realizaron los investigadores Héctor Mora y Jorge Ortiz, del Departamento de Matemáticas de la Universidad Nacional de Colombia (Bogotá). Otro proyecto muy significativo se lleva a cabo en la Universidad Autónoma de Bucaramanga, allí el ingeniero Wilson Briceño dirige un grupo de diseño que tiene como propósito obtener una versión de las técnicas para trabajar en red.

16- Citado por DE JOUVENEL, Hugues en "L'anticipation pour l'action" en "Futuribles". Op.cit.p.17

17 -GABIÑA, Juanjo; *Prospectiva y planificación territorial. Hacia un proyecto de futuro*. Alfaomega, Bogotá, 1999, ISBN 970-15-0389-9

18 - GLEIK, James, *La théorie de chaos*, Flammarion, Paris, 1991

19- MASSONI, Sandra, *Estrategias como mapas para navegar un mundo fluido*. FISEC-ESTRATEGIAS, Fac. de Ciencias Sociales UNLZ, año 1 número 2, [www.fisec-estrategias.com.ar](http://www.fisec-estrategias.com.ar), ISSN 1669-4015.

20 - MERELLO, Agustín, *Prospectiva. Teoría y práctica*. Edit. Guadalupe, Buenos Aires, 1973

21 - MOJICA, Francisco José; *La construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva, estratégica, territorial y tecnológica*. Convenio Andrés Bello – Univ. Externado de Colombia, Buenos Aires, 2005, ISBN 958-616-929-4

22 - REDIN, María Elena y MORRONI, Walter, *Aportes metodológicos para la aplicación democrática de la toma de decisiones y la participación social en la gestión urbana*. Conferencia dictada en seminario "Gestión democrática de las ciudades", PUCRS, Porto Alegre, 2002.-

23 - URANGA, Washington; *Gestionar desde la comunicación, gestionar procesos comunicacionales*, Revista Oficios Terrestres, Fac. de Periodismo y Comunicación Social UNLP, Año 8, No. 11/12, 2002

24 - URANGA, Washington; "Una propuesta académica con la mirada puesta en las prácticas sociales" en PLANGESCO, *Maestría en planificación y gestión de procesos*

## CAPITULO II

### INTELIGENCIA, PROSPECTIVA, ANTICIPACIÓN Y MÉTODO

#### ¿POR QUÉ PROSPECTIVA?

---

*comunicacionales. Documento curricular y plan de estudios.* Fac. de Periodismo y Comunicación Social – UNLP., La Plata, 2001

25 - GODET, Michel. La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. Problemas y Métodos. Abril 2000. Cuaderno Número 5.

26- Metodología de Investigación de Futuros – Prospectiva: Eduardo Raúl Balbi

**DOMINGO CAMPOS: Maestro\***

**\*DOMINGO CAMPOS: Maestro, es integrante del Centro de Investigación para la Paz ( Primera Promoción Del Curso de Negociación y Mediación de Conflictos 2006-2008), miembro del equipo de Prospectiva, coordinador del mismo y autor de la presentación y selección del presente capítulo**

Los cambios que se están produciendo en el ámbito socioeconómico son tan importantes, tan profundos y algunos a tal ritmo, que ya han comenzado a sentirse los efectos en las instituciones/organizaciones y empresas. Ya no son suficientes los análisis convencionales, basados en datos exclusivos del pasado; se hace imprescindible disponer, además, de nuevas herramientas que nos permitan explorar el futuro para poder anticiparse a los problemas y proyectar alternativas de soluciones a situaciones que se darán en el futuro, Sólo así podrán adoptarse las estrategias más adecuadas para competir o ser eficiente en un mundo cada día más interrelacionado.

Como la prospectiva nos permite influir sobre el porvenir que esta por llegar y que esta por hacerse, podemos afirmar que el futuro esta abierto y que a la luz de las posibilidades nos ofrece dos opciones: **adaptarse o influir en el futuro**

Ø **Adaptarse:** Significa tener una actitud reactiva, esperar a que lleguen los problemas o situaciones irreversibles para plantearnos qué debemos hacer (apagar el fuego).

Ø **Influir en el futuro:** Significa tener una actitud proactiva anticiparnos a los problemas que puedan aparecer.

Ø Reflexionar sobre el futuro nos permite influir sobre él, reducir los riesgos e incertidumbre por lo desconocido, lograr

Ø la capacidad para analizar futuros posibles, probables y deseables y lograr respuesta adecuada para actuar ante las variaciones del entorno.  
**Nosotros debemos elegir.**

## INDICE

### CAPITULO II

## 1. INTELIGENCIA, PROSPECTIVA, ANTICIPACIÓN Y MÉTODO

### 1.1.INTRODUCCIÓN

### 1.2.LA INTELIGENCIA EN APOYO DE LOS PROCESOS DECISIONALES

1.2.1.LOS FACTORES DE PODER.

1.2.2.NATURALEZA DE LA INTELIGENCIA.

1.2.3.EL CONFLICTO, UNA DECISIÓN POLÍTICA.

1.2.4.LA "INTELIGENCIA POLÍTICA" Y LA INTELIGENCIA ESTRATÉGICA.

## **2. LA PROSPECTIVA O INVESTIGACIÓN DE FUTUROS (BREVES REFERENCIAS ACERCA DE LA METODOLOGÍA)**

2.1. VÍAS DE APROXIMACIÓN AL FUTURO.

## **3 SOBRE INTELIGENCIA PROSPECTIVA**

3.2. UTILIDAD DE LA INTELIGENCIA PROSPECTIVA

## **4 LOS LENGUAJES Y LOS SÍMBOLOS, COMUNICACIÓN PARA LA PAZ**

4.2. ¿CÓMO GENERAR UN LENGUAJE DE NEGOCIACIÓN Y ANTICIPACIÓN?

4.3. LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA Y SUS MÉTODOS.

## **5 BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

## CAPITULO II

### 1 INTELIGENCIA, PROSPECTIVA, ANTICIPACIÓN Y MÉTODO (1)

#### 1.1 INTRODUCCIÓN

Durante mucho tiempo, la combinación intelectual y fáctica de la Inteligencia (entendida ésta como un proceso intelectual claramente orientado a la anticipación y a la optimización de las decisiones y el planeamiento), la Prospectiva (como una de las disciplinas más fuertes en procura de dichos objetivos, sobre todo en tiempos de cambios y fuerte dinámica) y los enfoques metodológicos (como un sustento “técnico” para lograr productos intelectuales apropiados, de calidad y oportunos) ejercieron en el autor una especial influencia y atractivo.

De esta manera, a través de diversos procesos de investigación que fueron acicateados por grandes maestros como Mario Bunge (“el investigador debe ser atrevido al conjeturar, y muy riguroso al demostrar”), esa dialéctica “no convencional” de conjeturar se basó en dos interrogantes estructurales a través de los cuales se procesó todo el trabajo.

Además de la clásica pregunta **¿por qué?** que sirve de base a la ciencia clásica, incorporamos permanentemente otra: **¿por qué NO?**

De esta manera, tratábamos de despegarnos de los conceptos clásicos, y así incursionar en nuevas hipótesis de investigación, donde el eje estaba montado en demostrar con fundamentos, que las nuevas teorías (dicho esto con flexibilidad conceptual), *para ser descartadas, debían serlo con solidez y probanzas.*

Haremos una breve incursión en dos campos. El primero de ellos, sobre nuestra postura del marco y utilidad de la Inteligencia, para cualquier organización o grupo humano.

En el segundo, volcamos una serie de reflexiones sobre los enfoques metodológicos tradicionales y “lo nuevo”, la Prospectiva.

#### 1.2 LA INTELIGENCIA EN APOYO DE LOS PROCESOS DECISIONALES (Algunas reflexiones preliminares)

##### 1.2.1 LOS FACTORES DE PODER

Ellos son la riqueza, la violencia y el conocimiento. Este como base misma del poder.

Así podemos comprender que la Inteligencia, como actividad organizada, es la proveedora del conocimiento que distintos sistemas y niveles de toma de decisiones necesitan.

Y las decisiones -en la mayoría de los casos- no son más que la selección de las acciones y actitudes que se deberán adoptar para lograr los resultados esperados, apetecidos o posibles.

##### 1.2.2 NATURALEZA DE LA INTELIGENCIA

De esta manera, comprendemos que la Inteligencia es -entonces- un conocimiento claramente orientado hacia la toma de decisiones, o mejor.

Esta actividad multidisciplinaria, compleja y dinámica -pero imprescindible- existe en apoyo de los decisores.

En ese sentido, diremos que permite a los decisores:

*a. Reaccionar en el presente*

*b. Accionar hacia el futuro*

*c. Proteger y concretar los intereses propios*

*d. Llevar a cabo negociaciones razonables*

*e. Buscar el éxito -la victoria- aún parcial, o, en el extremo opuesto, evitar la pérdida -la derrota-.*

De esta forma, llegamos al momento en que es posible entender la naturaleza de la Inteligencia.

Esta es un conocimiento orientado. Falta decir seguidamente hacia dónde (o hacia qué) se orienta la Inteligencia.

Trataremos de aproximar algunas ideas. En particular, la Inteligencia, como apoyo de la toma de decisiones, se orienta hacia el decisor y sus necesidades. Debemos pensar -en consecuencia- cuáles pueden ser esas necesidades.

En principio, digamos que el decisor necesita (y para ello recurre a la Inteligencia):

*a. Disminuir las incertidumbres.*

*b. Dar racionalidad a sus decisiones.*

*c. Penetrar en el futuro.*

*d. Determinar los beneficios (máximos o posibles).*

*e. Buscar los menores costos.*

*f. Evitar o controlar riesgos.*

*g. Aprovechar oportunidades.*

Es necesario recordar que la Inteligencia, a través de la detección de las llamadas alertas y/o prevenciones, incide directamente en las posibilidades de disminución de sorpresas.

Al respecto, algunos autores consideran que las sorpresas en realidad no existen, sino que se producen porque quien es sorprendido, no captó las señales, mensajes e indicios que estaban allí, y que indicaban una realidad (futura realidad) distinta de la pensada.

Asimismo, debemos agregar a los puntos del autor mencionado, que la Inteligencia sirve para contribuir a un adecuado manejo y aprovechamiento de esquemas (escenarios) de cooperación.

En la actualidad, su aprovechamiento es altamente conveniente, incluso como alternativa o paliativo de intereses en conflicto simultáneos entre los mismos actores.

### **1.2.3 EL CONFLICTO, UNA DECISIÓN POLÍTICA**

Por último, al referirnos a los conflictos, debemos efectuar distintas consideraciones. En primer lugar, que la Inteligencia colabora en el manejo, control y la prevención de los conflictos.

Pero lo más importante en este campo, es que si nos basamos en las Teorías del Conflicto Permanente, del Riesgo Político y del Interés, a la luz de la dinámica de los actuales procesos de interacción, podremos comprender claramente que **EL CONFLICTO** es -en esencia- una decisión política.

Esto quiere decir claramente que la magnitud, intensidad y caracterización del conflicto es una **decisión política**. A tal extremo esto es así, que -valen innumerables ejemplos históricos- si un líder político se enfrenta a un conflicto, sea cual fuere su gravedad, si decide (o puede) resignar el interés, elimina el conflicto.

### **1.2.4 LA “INTELIGENCIA POLÍTICA” Y LA INTELIGENCIA ESTRATÉGICA**

Aparecen aquí dos claros niveles, momentos o tipos de Inteligencia, al más alto nivel de las decisiones. El primero de ellos, es un tipo de Inteligencia previa a cualquier decisión, del más alto nivel de concepción y elaboración, en la que se apela a un enorme instrumental de técnicas y metodologías

perfectamente asociadas. De este trabajo surgen para el decisor algunos puntos verdaderamente claves para su gestión.

Ellos son:

*Escenarios de futuro, debidamente interpretados y analizados y sus consecuencias.*

*Oportunidades que se le presentarán al decisor y a la Institución madre (Estado, empresa, etc.).*

*Riesgos que podrán aparecer.*

Una vez cumplido este paso, y a la luz de los propios intereses, pero con todos los escenarios -y sus consecuencias- frente a nosotros, el decisor podrá identificar y DEFINIR los conflictos con claridad. No solo los existentes, sino los probables.

A partir de este momento comienza el proceso de la Inteligencia Estratégica. Esta otra forma de hacer Inteligencia, que se nutre y complementa a la anterior, va directamente hacia los conflictos (reales o potenciales) definidos de acuerdo a los niveles decididos oportunamente.

## 2 LA PROSPECTIVA O INVESTIGACIÓN DE FUTUROS (BREVES REFERENCIAS ACERCA DE LA METODOLOGÍA)

### 2.1. VIAS DE APROXIMACION AL FUTURO

En los párrafos que siguen, se vuelca una muy apretada y parcial síntesis de aspectos predominantes acerca del marco general de diversas metodologías y técnicas de investigación, y en particular al campo conocido hoy como *Estudios o Investigación de Futuros, o Prospectiva*.

1. Cuando se intenta bucear en el futuro, (tratar de prever, de conocer anticipadamente cómo puede ser una situación (escenario) a futuro), y sobre todo cuando se aborda un tema o asunto de particular significación, se trata de obtener **información de anticipación** que permita, entre otras cosas, elaborar políticas y estrategias, y servir de soporte al planeamiento y fundamentalmente a la decisión referida al tema y a su perfil dentro de una situación potencial futura, que obviamente todavía no se ha producido.

2. Históricamente, la penetración en el futuro se ha realizado mediante lo que suele llamarse extrapolación del pasado y del presente. La proyección de tendencias, la prognosis basada en antecedentes del pasado y la modelización (normalmente matemática y particularmente estadística) del comportamiento de variables e indicadores han sido las herramientas habituales, sin olvidar el método comparativo, especialmente las analogías. A ellas se les agregó, en aquellos casos posibles, la modelización de prueba y ensayo y la simulación en sentido genérico.

3. Es más, es lo que ha dado en acuñarse como método hipotético-deductivo, al cual se agregó una variante importante, la fenomenología, sin descartar otros progresos.

4. Dentro mismo de las ciencias sociales, se produjo una fuerte discusión entre los postulantes al enfoque o proceso cuantitativo, frente a quienes se pronunciaban a favor del cualitativo. Hoy, se reconoce la importancia de una adecuada combinación de ambos.

5. Posiblemente uno de los últimos aportes al respecto, ha sido la incorporación de la Teoría General de los Sistemas (o enfoque sistémico) a este tipo de investigaciones. De tal manera, este avance sobre el futuro se apoya en lo ya ocurrido (en el pasado y presente) y en sus combinaciones, movimientos, modificaciones y dinámica, deducidos para los tiempos por venir. Es, sin dudas, un proceso intelectual muy sólido, racional, que intenta ser objetivo, y que a través de una fuerte apoyatura en herramientas formales como la matemática (en sus diversos campos) y la lógica, avanzan conclusivamente realizando pronósticos acerca de cómo serán los sucesos, las situaciones, los escenarios en el mañana.

6. A medida que la batería de herramientas crecía, apareció la necesidad de buscar otras técnicas más generales que, sirviéndose de las ya desarrolladas, permitiesen elaborar de manera práctica, pronósticos de futuro. Técnica CEYR (Análisis profundizado de *Causa-Efecto* y análisis de impacto de modificaciones de tendencia por *Reemplazo de sus valores*).

7. Respecto de las limitaciones del método hipotético-deductivo en general, conviene hacer algunas reflexiones.

- a) En primer lugar, **al realizar extrapolaciones y con ellas pronósticos**, analizando el probable comportamiento de las variables (que es, a su vez, una extrapolación de datos o conductas del pasado y presente), debemos reconocer que **se parte del supuesto** que el entorno o contexto en el que se desenvuelve una determinada variable, y los componentes de sí misma (especialmente en el caso de variables complejas) se comportarán de la misma manera (o con los mismos patrones) que en el pasado.
- b) En segundo lugar, dado que **los pronósticos se basan exclusivamente en información del pasado y presente**, (existente en registros históricos), ningún nuevo acontecimiento, suceso o fenómeno será considerado, ni aparecerá como consecuencia del análisis, pues no tiene base para una sustentación analítica, y por tanto es rechazado o ignorado.
- c) Por último generalmente **no se consideran aspectos poco racionales, poco previsibles o atípicos**. Nos referimos a los cambios de tendencias, conductas y actitudes derivadas de procesos individuales o colectivos, y que producen efectos o resultados fuera de lo esperado. Para controlar estos impactos, se utilizan diversas técnicas, como la Técnica APER (*Análisis de las Percepciones de los actores*) y la Técnica de *Análisis de Núcleo de Escenarios*.
8. Citaremos a Mario Bunge, quien en su obra *“La Investigación Científica”* define:

•**Conjetura:** *intento consciente, pero no racionalmente justificado, de representarse lo que es, fue o será, sin fundamento de ninguna clase.*

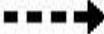
•**Prognosis:** *conjetura informada, o predicción de sentido común, que es una previsión basada en generalizaciones empíricas más o menos tácitas.*

•**Predicción científica:** *es una previsión basada en teorías y datos científicos (o tecnológicos)*

•**Retrodicción científica:** *es una retrovisión basada en teorías y datos científicos (o tecnológicos)* Desde estas definiciones, puede aventurarse que en general, cualquier análisis (y la Inteligencia en particular) realizaría, en el mejor de los casos, prognosis, dado que llegar a una predicción científica, requiere de otras probanzas.

Veamos a continuación, una apretada síntesis de las distintas vías de aproximación al futuro más conocidas, y en el lenguaje práctico con el que se las entiende:

### VÍAS DE APROXIMACIÓN AL FUTURO

PASADO	PRESENTE	FUTURO
	<p><b>PRONÓSTICO:</b> Se refiere al desarrollo de eventos futuros generalmente probables; representa juicios razonados sobre algún resultado particular que se cree el más adecuado para servir como base de un programa de acción</p>	
<p><b>PROFERENCIA:</b> Serie de técnicas con base en la experiencia. Se basa en el pasado para construir el futuro</p>		
	<p><b>PREDICCIÓN:</b> Se basa en teorías determinísticas y presenta enunciados que intentan ser exactos respecto a lo que sucederá en el futuro.</p>	
	<p><b>PREVISIÓN:</b> Pretende dar una idea de los sucesos probables a los cuales será preciso adaptarse, conduciendo a decisiones inmediatamente ejecutables.</p>	
	<p><b>PROYECCIÓN:</b> Brinda información sobre la trayectoria de un evento, asumiendo la continuidad del patrón histórico. Provee una serie de alternativas a considerar.</p>	
		<p><b>PROSPECTIVA:</b> Consiste en atraer y concentrar la atención sobre el futuro, imaginándolo a partir de éste y no del presente.</p>

### 3 SOBRE INTELIGENCIA PROSPECTIVA (2)

La cultura de la modernidad nos ha enseñado que el control sobre la naturaleza y el ser humano es posible. Soñamos con crear y transformar, y nos atrevemos a decir que "eso" es precisamente lo que nos define como humanos. En esta aventura empleamos la ciencia como principal herramienta y es a través de sus ojos que miramos el universo y nos miramos a nosotros mismos. Es una suerte de mega telescopio que nos permite explorar universos: el interno, el de nuestra conducta, nuestros pensamientos, emociones y sueños; y ese que alberga a nuestro planeta.

Este viaje a lo desconocido nos estimula y permite mantener viva la esperanza de que encontraremos explicaciones y así, tal vez, lograremos descifrar todos los misterios. Es una búsqueda incesante de certezas en la que hemos aprendido a disfrutar y crear nuestros propios acertijos y retos. Tememos a lo incierto, pero paradójicamente, es ese misterio lo que nos mantiene en ruta. Tratamos a toda costa de reducir los márgenes de incertidumbre y ganar control sobre nosotros mismos y nuestro entorno; sobre nuestro pasado, sobre nuestro presente y sobre nuestro futuro. Esa es la promesa. ¿Se trata de una promesa hecha a todos? ¿Podemos todos cumplirla? ¿Deseamos todos que se cumpla? Tristemente, la respuesta es NO.

Vivimos en un mundo caracterizado por la desigualdad económica y social, la inequidad, la concentración abrumadora de la riqueza, la intolerancia a la diversidad, la guerra y la depredación. Son muy pocos los que toman las decisiones, somos muchos los que tenemos que vivir con sus consecuencias. Nos han enseñado -y nos hemos convencido- que no estamos capacitados para decidir, que carecemos del conocimiento para saber qué es lo mejor para nosotros mismos. Pero lo más desafortunado, es que la concentración de recursos en pocas manos también implica la concentración del acceso a la información, a la tecnología y al conocimiento científico tan indispensable para afrontar un mundo cada vez más complejo. Nuestro futuro está siendo colonizado.

Conocer la Inteligencia Prospectiva me hizo pensar; sobre todo, en este problema. No se trató de una reflexión autocompasiva, sino por el contrario, de un sacudimiento para tratar de encontrar otras formas de construir el mundo que queremos: Atreverse a imaginar. Atreverse a creer que es posible. Atreverse a confiar en nosotros mismos, como individuos y como comunidades. Atrevemos a confiar en que somos capaces y que contamos con muchos recursos para lograrlo.

Retorno lo planteado por la Dra. Guillerrnina Baena en el cuaderno sobre técnicas de Prospectiva Social (Working Paper 5,2007): ¿Qué pasaría si nos atrevemos a pensar, a creer que nosotros podemos construir nuestro propio futuro? ...¿Qué pasaría si nos atrevemos a ser más fuertes que el destino?&hellip; La osadía es plantear que una utopía puede ser posible. Cuando conversé sobre este tema con algunas personas, se reprodujo una discusión similar a la que habíamos tenido en clase. De un lado los optimistas y de otro, los realistas.

Los primeros confiando no únicamente en la capacidad absoluta de los individuos y las comunidades para conducir sus propias vidas. Los segundos, aún reconociendo la importancia de que la gente sea actor de su propio destino, consideraban que "las estructuras", "las fuerzas dominantes", eran demasiado fuertes como para sobreponerse a ellas. Esta discusión no tiene nada de nueva y plantea posiciones filosóficas conocidas por siglos.

Tal vez nunca podremos encontrar una respuesta que satisfaga a todos, pero eso no es razón para dejar de intentarlo. ¿Para qué indagar sobre el futuro? Nos preguntamos y encontramos tres respuestas:

- Para conocerlo
- Para transformarlo
- Para construirlo

Cada una se atribuye a corrientes provenientes de diferentes regiones del planeta: los Estados Unidos, Europa y América Latina. A mi parecer, bien valdría la pena olvidar estas etiquetas y pensar que esto es producto de la reflexión de muchos seres humanos, sin distinción de género, raza o ideología. Después de todo, también aprendimos algo sobre inteligencia colectiva.

No obstante, es necesario mantener un enfoque crítico y preguntarse cuáles son las implicaciones de mirar el futuro de cada manera. Nos orientamos hacia la tercera postura: el futuro se edifica, se

construye en el presente Para mí fue revelador ir descubriendo a lo largo del curso las herramientas que pueden ayudarnos a hacer verdadera esta afirmación. Es posible construir un mundo mejor para nosotros mismos, para nuestra comunidad, para nuestro país y para nuestro planeta. y si es posible para todos nosotros, también puede ser posible cuando nos mudemos al vecindario cósmico.

No hay mucho de innovador en esto, pero creerlo verdaderamente resulta lo más difícil. Para nuestra fortuna, no abordamos el tema como una cuestión de fe, sino a partir de la discusión académica y de la práctica concreta y sistemática. En otras palabras, aprendimos que el futuro se construye con pensamientos y, sobre todo, con acciones; que todo es posible cuando imaginamos y echamos mano de herramientas. Aprendimos que somos poseedores de múltiples inteligencias, y que para construir el futuro debemos emplearlas todas, y así recuperar

- La libertad para decidir el futuro que queremos
- El poder para construirlo (Baena, 2007) (3)

Sin menoscabo de ello, para mí y desde un punto de vista enteramente personal y subjetivo, lo más importante fue comprender que para afrontar las amenazas y construir el futuro, debemos contar con seguridad humana, y también con seguridad emocional. El ejercicio de futuros personales me tocó muy adentro, y si algo aprendí de él fue que por lo menos a lo largo de mi vida he carecido de seguridad emocional.

No cabe duda de que esta carencia se ha convertido en el principal obstáculo en mi vida. ¿Cómo se construye la seguridad emocional? Hacerlo en lo individual es, de por sí, un gran reto, pero en lo colectivo me parece aún un gran misterio. El FUTURO se construye desde dos vertientes que corren al unísono. Hay que construir el futuro individual, y hay que imaginar y construir el futuro social junto con otros. ¿Qué vías tenemos para trabajar junto con otros? Estudiamos técnicas de prospectiva social y aprendimos que las herramientas para construir el futuro son las mismas para una persona o para un planeta. Lo importante es aprenderlas y hacerlas accesibles a todo el mundo.

Cuando pensamos en el futuro lo hacemos de múltiples formas: detectando problemas y planteando soluciones, determinando prioridades, definiendo estrategias de acción, fijando objetivos, desde lo que somos hoy, o desde lo que hemos sido a lo largo del tiempo; pero sobre todo, desde lo que soñamos ser. El futuro puede ser pensado como un espacio libre. Lo que más me ha quedado claro es que es posible aprender las herramientas que pueden facilitar y potenciar nuestro futuro, pero además nuestro presente. Este presente, este hoy es igual de importante que el mañana. No tendría sentido vivir el presente pensando en el futuro solamente, hay que encontrar un equilibrio entre ambos.

Me doy cuenta de que buscamos uniformidades y nos hemos acostumbrado a pensar en términos de dicotomías, pero ¿qué pasaría si nos atrevemos a ser más fuertes que el destino? ¿Qué pasaría si comenzamos a sentirnos cómodos con la falta y pérdida de control sobre los demás y sobre el entorno? ¿Cambiaría el futuro de la humanidad? No tengo respuesta, pero bien vale la pena seguirlas buscando. En clase apuntamos la necesidad de desarrollar una Metodología de las paradojas. Suena difícil, pero hoy confío que todo es posible y que siempre hay muchos más caminos de los que imaginamos.

### **3.1 UTILIDAD DE INTELIGENCIA PROSPECTIVA**

Uno de los problemas del científico social es su formación académica dentro de la lógica formal. Nuestro pensamiento está estructurado en términos de planteamientos lógicos formales que nos lleva de lo general a lo particular o, viceversa, de lo particular a lo general. Cualquier planteamiento o razonamiento que salga del marco lógico, queda fuera de la ciencia, del pensamiento científico. Este adiestramiento en el pensamiento lógico formal (versus lo informal, no serio, acientífico) nos impide, muchas veces, encontrar soluciones alternativas a problemas aparentemente irresolubles, solo porque no se encuadran en esa lógica científica. Los juegos capciosos, como el cuadrado con tres puntos equidistantes por lados y un punto en medio, que pueden unirse con 4 líneas rectas, trazadas sin alzar el lápiz, ni regresar sobre cualquiera de las líneas, nos muestran el grado en que nuestro pensamiento no es capaz de buscar romper las dinámicas rutinarias, saltar barreras que, por cierto, no son insalvables y ni siquiera cuando las reglas prescritas no prohíben las alternativas.

Este adiestramiento en lo rutinario es el resultado de un aprendizaje basado en la memorización, en el recabado mecánico de datos estadísticos y en la copia de pensamientos y teorías de otras culturas, para tratar de aplicarlas en el entorno local, sin cuestionar su lógica creativa, sus premisas sociales constructivas y la viabilidad cultural para aplicarlas en las culturas nativas. La dinámica de lo rutinario es el obstáculo más difícil de salvar en la perspectiva prospectiva.

Si partimos de que nuestra base inicial es la posibilidad de construir futuros factibles y deseables, que muchas veces rompen con los moldes de las tendencias presentes, es lógico pensar que el pensamiento prospectivo debe basarse en otro tipo de imaginación creativa, diferente a la rutinaria y tendencial. Por ejemplo, si en la década de los 70 nos preguntaran cuál sería el futuro de las ciencias sociales en la década de los 20 del siglo XXI, muchos científicos sociales mexicanos responderíamos que estaría basado en el pensamiento marxista con origen en el Instituto de Ciencias Soviético, porque el futuro de la humanidad caminaba irremediablemente hacia la transformación revolucionaria de la sociedad. Si en ese tiempo, nos preguntáramos cuál sería el futuro económico y de organización social de la humanidad en la década de los 50 del siglo XXI, creo que muchos responderíamos que el esquema del socialismo real soviético sería el camino seguido por la mayoría de las sociedades humanas; o, por último, si preguntáramos en qué terminaría la "guerra fría" y el equilibrio nuclear, también muchos responderíamos que el equilibrio político mundial inestable se mantendría, por lo menos, hasta mediados del siglo XXI, con grandes avances y ventajas para el bloque soviético y el control nuclear estaría cada vez más a favor de los países del bloque del socialismo real.

Sin embargo, sólo 44 años después de la creación del imperio mundial soviético, la situación cambió radicalmente. Fue, por cierto, el imperio más fugaz en la historia mundial. La caída del Muro de Berlín, en 1989, fue el derrumbe estrepitoso de toda una ideología, destruida, aniquilada, sin disparar un solo balazo, sin masacres tumultuarias, ni resistencias heroicas de masas desbordadas por delirios de inmoción colectivas. Fue el final inesperado de una tendencia histórica que parecía real en otro sentido. Fue la más clara enseñanza de que en las sociedades y en la historia, lo inesperado, lo absurdo, lo improbable, tienen carta de naturalización.

Por eso es necesario el reaprendizaje, el readiestramiento en otro esquema de pensamiento. Una lógica abierta a todas las posibilidades. Un pensamiento que vaya de lo general a lo particular, - de la visión de conjunto para regresar al análisis de las particularidades y de ahí seguir el camino inverso, reconstruyendo la mecánica de integración de la totalidad, buscando captar su esencia y todas las posibilidades que encierra.

Esa lógica en espiral creciente es lo que nos puede permitir asimilar la esencia de los fenómenos sociales y su aplicación en la práctica cotidiana; nos permitirá encontrar alternativas de solución que pueden parecer absurdas e incongruentes, fantasiosas o irrealizables, pero que en el terreno de los hechos terminan siendo las alternativas viables para las imaginaciones creativas y las voluntades constructivas.

La imaginación prospectiva, en tanto técnica de construcción de futuros debe ser muy audaz, pero sin caer en la fantasía de lo imposible; lo cual no impide plantear las utopías. Podemos plantearnos pensamientos utópicos, en tanto posibilidades de futuro, no necesariamente realizables, pero sí como metas deseables de alcanzar, algún día y en aproximaciones sucesivas. En ese sentido, la utopía prospectiva no es el espacio geográfico inalcanzable, el lugar de "Nunca Jamás" (Neverland), sino el pensamiento de lo deseable, aunque por el momento no sea alcanzable, pero es un impulso hacia el futuro, un acicate para alcanzar una meta, un objetivo alcanzable mediante aproximaciones sucesivas, que no necesariamente conducen a la primera visión utópica, sino a muchas posibilidades cercanas, cada vez más cercanas al pensamiento utópico, aunque sin alcanzarlo nunca. Esa es también la virtud del pensamiento utópico: es una posibilidad nunca realizada, que le permite ser un oscuro objeto del deseo humano y, como tal, deseable y perseguible.

La construcción de las utopías exige dejar atrás el marco de lo rutinario, dar varios pasos delante de la lógica formal, para abrir nuestra percepción a todas las posibilidades del futuro. Ninguna alternativa puede quedar fuera, so riesgo de que lo inesperado, que es lo cotidiano en el futuro, nos alcance de sorpresa: Por eso, también, el pensamiento prospectivo debe ser holístico, multidimensional, a la vez que integral. Capaz de aceptar lo inesperado y lo extraño, para integrarlo en las posibilidades del futuro. Solo jugando con todas las posibilidades, con todas las capacidades, con todos los saberes, podremos imaginarnos los mundos del futuro, los mundos prospectivos.



## 4 LOS LENGUAJES Y LOS SÍMBOLOS, COMUNICACIÓN PARA LA PAZ

### 4.1 ¿CÓMO GENERAR UN LENGUAJE DE NEGOCIACIÓN Y ANTICIPACIÓN?

El conflicto social y político es inevitable. Entonces ¿cómo generar un lenguaje de negociación y anticipación, para lograr consensos y avanzar en democracia y equidad? Es un desafío enorme que involucra a los gobiernos, a los actores políticos y sus partidos, a los medios de comunicación: periódicos y revistas, a las televisoras, las agencias de noticias, a los semanarios políticos, a las universidades, a la sociedad civil y a la comunidad.

Sin embargo, si no vamos a la raíz de los problemas, estaremos dando palos de ciego.

Permítanme esbozar un bosquejo del problema que enfrentamos, sin alarmismos ni deprecaciones, con el ánimo de aclarar mis propias ideas y compromisos.

- ü **Vivimos la cultura del temor** que se ha apoderado de nuestra psiquis, que es donde se ganan y se pierden los conflictos. El miedo ha penetrado hondo en la vida cotidiana codificándola substancialmente.(8)
- ü **Vivimos en la cultura de las drogas**, proceso inducido desde las universidades y los laboratorios, que ha generado un mercado de 50 millones de adictos al otro lado de la frontera, y un negocio transnacional de entre 300 mil a 500 mil millones de dólares, y que convertido a México de ruta de paso al mercado,--- el trampolín a la alberca, según el decir de un presidente mexicano--- en país de consumo de drogas.(9)
- ü **Vivimos en la cultura de vacíos axiológicos** que encuentran la salida en las adicciones, la violencia irracional y el suicidio.
- ü **Vivimos en la cultura límbica** de las imágenes, que borra categorías lógicas y culturales y manipula para hacernos pasivos consumidores, y no ciudadanos responsables.
- ü **Vivimos en la cultura de la permisividad sexual** que ha procreado la pederastia en los círculos de poder e impunidad, y trágicamente en las escuelas y los templos.
- ü **Vivimos en la cultura de la violencia sexual**, donde la víctima resulta que es la sospechosa.
- ü **Vivimos en la cultura de la violencia** alimentada en los medios masivos: la televisión, la industria del ocio y el entretenimiento, y la meca del cine.
- ü **Vivimos en la anomia social**, donde apoderarse de la calle es táctica y estrategia para crear temor y doblegar la voluntad de la mayoría.
- ü **Vivimos la cultura de la simulación**, donde el victimario se disfraza de víctima, para justificar sus atropellos y donde se usa la palabra paz para hacer la guerra.
- ü **Vivimos en una cultura de derechos**, pero no de obligaciones ni de responsabilidades.
- ü **Vivimos en la jungla** donde impera la ley del más fuerte.

### 4.2 LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA Y SUS MÉTODOS.

La prospectiva estratégica ha mostrado su fértil vertiente latinoamericana en este Encuentro Iberoamericano de prospectivistas. Esta variedad de métodos, complementarios y no excluyentes, sugieren un potencial único en la región y hablan de que la prospectiva estratégica tiene futuro.

Claro está que es necesario, dada la naturaleza transdisciplinaria de la prospectiva, espigar de manera sistemática en aquellas que sean apropiadas y pertinentes.

La prospectiva estratégica para construir la paz, requerirá de creatividad e innovación, pero también de pragmatismo para utilizar en la caja de herramientas, siempre a la mano de aquellas que sean confiables y útiles.

El lenguaje, escrito y no escrito (no verbal y postural), varía de cultura a cultura; expresan códigos de ideas y emociones, creencias y conductas futuras probables. Su estudio sistemático dará otro enfoque a los estudio sobre la paz.

Holzmann (2007) en Análisis de Riesgo Político propone en Metodología el Mapeo Conceptual, la aplicación del Delphi modificado, Matrices de Impactos Cruzados y deja abierta la puerta a otros métodos, en Otras.

Uno de los focos puntuales de investigación prospectiva para la paz es el lenguaje oral, el no verbal, el simbólico, el emocional y las conductas observables de los actores involucrados en la sociedad donde acontecen las tensiones y se provocan los conflictos de intensidad variable.

Prevenirlos para desactivarlos requerirá trabajar en categorías e indicadores puntuales, ampliando la avenida construida por Holzmann en su propuesta.

Las metodologías que valdrá la pena considerar con nuevos ingredientes innovadores, además de las arriba señaladas que me parecen pertinentes, deberemos considerar adecuar a nuestro propósito, a partir de las construcciones de la hermenéutica y la semiótica, la etología, las ciencias de la complejidad, de las ciencias computacionales (redes neuronales) y la convergencia en la lingüística computacional, métodos tales como:

- ü Análisis de contenido.
- ü Análisis predicativos en Data mining.
- ü Text mining.
- ü Concept mining.
- ü Análisis formal de conceptos.
- ü Clustering conceptual.
- ü Análisis de sentimientos.
- ü Redes neuronales.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1) Eduardo Raúl Balbí Magíster en Relaciones Internacionales. Posgraduado en Altos Estudios Estratégicos y en Metodología de Estudios Prospectivo. Co-Director del Nodo Latinoamericano del Proyecto Millennium Investigador, Consultor y Asesor en Prospectiva.

(2) Lic. Esperanza Gutiérrez. Candidata a Maestra en estudios políticos y Sociales UNAM, refiere la experiencia de la clase sobre Inteligencia prospectiva.

(3) Baena, 2007) Nodo Futuro México <http://www.nodofuturomexico.org/portal>.

(4) Felipe Martínez López Nodo Futuro México <http://www.nodofuturomexico.org/portal>

(5) Huntington, Samuel P. ¿Quiénes somos? Los desafíos a la identidad nacional estadounidense. Paidós, México, 2004. Puntualmente el Cap. 9. Inmigración mexicana e hispanización, pp. 259-297.

(6) Fukuyama, Francis. El Fin de la historia y el Último hombre. Planeta, México, 1992. y su versión original en inglés The Free Press, USA, del mismo año.

(7) Ver Consulta Mitofsky. Ingresar a : [www.consulta.com.mx](http://www.consulta.com.mx).

(8) Soria Nicastro, Oscar. Una pedagogía del Valor. Congreso en Puerto Rico, 1998. Domínguez, Vicente (Editor) Los dominios del miedo. Biblioteca Nueva. Madrid. 2002. Jaidar Matalobos, Isabel. (Compiladora) Los dominios del miedo. Área de Subjetividad y Procesos Sociales. UAM- Xochimilco. 2002.

(9) Ver consulta Mitofsky, SSA, PGR.

(10) Ver Salvador Felix, Florentino. Seguimiento de alumnos de alto rendimiento en la escuela preparatoria de la UNACAR. Cohorte 2003-2006. Tesis de Maestría en Docencia de Calidad. UNACAR. En las Memorias del Encuentro Iberoamericano de Prospectivistas.

## CAPITULO III

### PAZ Y PROSPECTIVA

***Lo importante es que la Paz  
se convierta  
en un componente básico de nuestras vidas.***

Este Capítulo nos invita a reflexionar sobre lo que es PAZ.

Y es así que encontramos afirmaciones como esta: “ La PAZ es un fenómeno humano esencial para el desarrollo de la humanidad.”

Y entonces nos sentimos invitados a pensar y a preguntarnos, ¿por dónde comenzamos? ¿con quiénes podemos hablar, investigar, sobre la construcción de la PAZ ? ¿ es necesario que nos hagamos Constructores de Paz?

O...Pensar, en si somos capaces o en si estamos preparados, para apropiarnos y construir colectivamente actos o acciones de Paz.



Maslow dice en sus escritos “ El hombre que trabaja para la PAZ , es conveniente que sea auténtico y que tenga la tendencia de hacer realidad lo que es en potencia: UN HOMBRE DE PAZ.

Y Morihei Ueshiba dice: “El Arte de la Paz está basado en cuatro grandes Virtudes: Valor, Sabiduría, Amor y Amistad, simbolizadas por el Fuego, el Cielo, la Tierra y el Agua.”

Cada forma de vida tiene una praxis, una manera de hacer las cosas. La característica peculiar de los seres humanos como seres vivientes va más allá de la determinación por la naturaleza. Así la acción peculiarmente humana se caracteriza por la prohairesis: la capacidad de anticipar lo que se va a hacer y elegir conscientemente. ¿Qué pasaría si nos atrevemos a pensar en ser más fuertes que el destino manifiesto y más allá de las profecías que se autocumplen y proyectarnos en un FUTURO próximo, o decidir sobre nuestro futuro preferido?

Esperamos que sea grata la lectura del mismo y que pueda servir para ilustrar más nuestros conocimientos y experiencias de Paz y Prospectiva.

Prof. MERCEDES LEGUIZAMÓN\*

**MERCEDES LEGUIZAMÓN:** Prof. de Educación Especial, miembro del CIP, integrante del equipo de Prospectiva y alumna de la 3º promoción del curso de Negociación y Mediación de Conflictos.

## INDICE

### 1-TEORÍA DE LA PAZ. <sup>1</sup>

### 2- CONSTRUCCIÓN DE PAZ Y PROSPECTIVA. <sup>2</sup>

- Ø La construcción de paz.
- Ø Conceptos sobre la paz.
- Ø La practica en construcción de paz.
- Ø El enfoque de transformación en construcción de paz.
- Ø Aportes de la conceptualización de construcción de paz al análisis político.
- Ø Construcción de paz y prevención de conflictos
- Ø Algunas ideas sobre articulación entre construcción de paz y prospectiva

### 3- PAZ Y FUTURO <sup>3</sup>

- Ø Paz
- Ø Necesidad de Autorrealización
- Ø Cultura de La Paz
- Ø Antropología De La Paz
- Ø Futuro

### 4- CONCEPCIONES SOBRE PAZ. APORTES A LA REFLEXION

### 5-NADA SE PIERDE CON LA PAZ, TODO PUEDE PERDERSE CON LA GUERRA

## CAPITULO III- PAZ Y PROSPECTIVA

### I-TEORIA DE LA PAZ

La palabra teoría en griego está formada por dos verbos que significan la acción de ver: théa y horao. Tiene el sentido de “prestar atención”, “cuidar de”, “observar”, también ver un espectáculo como en “teatro”, Algunos autores la han relacionado con Dios. Se ha traducido a veces por “contemplación” que tiene que ver con “templo” y se le ha llegado a atribuir un carácter místico que viene de órficos y pitagóricos.

Para Platón era la contemplación del mundo de las ideas, entendida como el conocimiento intelectual de la verdadera realidad. Quiero destacar esa riqueza de sentidos porque, a veces, se ha reducido a destacar los aspectos intelectuales, que indudablemente tiene, sin atender los sentidos de “cuidarse de” que también tiene y que le darían una dimensión más “práctica” y “afectiva”.

El mismo Platón en las Leyes habla de los theoroi como los investigadores que viajaban a otros países para “ver” y ser testigos de las leyes de las otras culturas. También eran los inspectores y hasta los representantes del Estado, una especie de diputados para una fiesta, un juego o para consultar los oráculos.

Quiero insistir en esa especial relación teoría y práctica, intelectual y sentimental, porque nos ha llegado una separación excesiva. De hechos la propia palabra “contemplación” también tiene el significado práctico y sentimental de tratar “con o sin contemplaciones” a las otras y los otros, al igual que “consideración” podría tener un sentido intelectual pero también otro afectivo como cuando decimos que nos tratamos unos a otros “con consideración”. Inicialmente “consideración” estaba relacionado con “ver las estrellas” (sidus).

Así mismo “mirar con atención” tiene la significación intelectual y la de “tener atenciones” con las otras y los otros, al igual que “cuidar” que viene del latín cogitare que significa pensar y también interrelaciona teoría y práctica, inteligencia y sentimientos.

Tal como lo interpretan filósofos de la hermenéutica o del estudio de la interpretación y la comprensión de los textos, los hechos históricos y las acciones humanas, la moderna distinción entre teoría y práctica rompe el sentido original, expresado por ejemplo en Aristóteles. Para este autor, es cierto que existe la “mera teoría” que incluiría la física, la matemática, y la teología. La teoría, en este sentido, estudiaría lo necesario, lo que no puede ser de otro modo. Sin embargo en los temas de la Política se rompe la separación entre teoría y práctica. La teoría misma es una praxis, un a actividad en grado sumo.

En general praxis alude a las características peculiares de los seres vivos que se caracterizan por “hacer cosas”. Cada forma de vida tiene una praxis, una manera de hacer las cosas. La característica peculiar de los seres humanos como seres vivientes va más allá de la determinación por la naturaleza. Así la acción peculiarmente humana se caracteriza por la prohairesis: la capacidad de anticipar lo que se va a hacer y elegir conscientemente. La acción humana ni es mera teoría ni simple especialización técnica productiva (poiesis).

Es teórica porque se puede enseñar y es práctica en el sentido de habilidad pero no se reduce a ninguna de las dos. La praxis típicamente humana es la que se ejerce como ciudadano libre de la polis, la que hace política, en teoría y con habilidad productiva.

Ha sido sobre todo la Modernidad la que ha reducido el significado, curiosamente, al menos en dos sentidos: por una parte separando lo que se consideraba teórico como meramente especulativo por no reunir las características que se atribuían a la ciencia moderna que eran la matematización y la experimentación.

Así frente a la filosofía teórica, especulativa y metafísica se consideraba que lo práctico eran los saberes que seguían el método de las ciencias naturales. Por otra parte, se ha ido precisando el significado de "teoría" para significar el conjunto de leyes o hipótesis que habían de ser sometidas al contraste con la experiencia, bien por verificación, bien por falsación. Este último sentido ha ido resultando insuficiente porque no incluía el contexto histórico, ni los compromisos sociales, creencias o marcos culturales de lo que se consideraba una explicación científica. Así desde Jun se ha ampliado la noción de teoría a la de Paradigma o matriz disciplinar que añadía los elementos constitutivos de lo que se consideraba una explicación genuina.

También se han mantenido como noción de "teoría" los intentos de dar grandes explicaciones trabadas conceptualmente que incluyera visiones filosóficas de la naturaleza, los seres humanos etc., en el sentido de "grandes teorías" o "cosmovisiones".

Aquellos intentos de reducir las teorías a explicaciones matemático-experimentales han sido denunciados desde la fenomenología y la hermenéutica porque olvidaban "el mundo de la vida originario" en el que se desarrollan las relaciones humanas en nombre de una científicidad "más práctica" que, en realidad, era una idealización matemático-experimental. Por otra parte con la Postmodernidad se ha puesto en cuestión la posibilidad de elaborar "grandes teorías" o "grandes narraciones" sobre el mundo y la naturaleza, debido al fracaso mismo de las grandes teorías occidentales, modernas e ilustradas que se han convertido en fuente de opresión y exclusión de otros saberes femeninos, autóctonos, etc. En este sentido la condición postmoderna consiste en la recuperación de pequeños relatos, saberes fragmentarios que hasta ahora habían estado sometidos al saber científico que se consideraba único, y desconstrucciones que den cuenta de lo que las grandes teorías han dejado en los márgenes.

Ello ha permitido hablar en términos de "Epistemologías para hacer las paces", así como del surgimiento de un conjunto de reflexiones a las que primero se ha denominado Investigación de la Paz y, posteriormente, de Estudios para la Paz.

Los investigadores de la paz, Boulding y Rapoport, consideraron que la paz había que estudiarla en el marco de la noosfera: el conjunto de creencias, conceptos, valores, etc., en los que se insertarían los conceptos de paz.

Estos conceptos serían como ideas latentes en la evolución noosférica que aguardarían su momento para hacerse patentes dependiendo del tipo de sociedades que construyamos.

Es una herencia del concepto usado por Teilhard de Chardin cuando explica su teoría de la evolución en la que aparece como una etapa más después de la aparición de la vida: la etapa de la conciencia o de la vida mental.

El que estos investigadores hablen de la paz dentro de la noosfera no significa que su teoría de la paz no sea "práctica". Precisamente según Boulding la investigación para la paz ha de servir para la transformación del autor y según Rapoport ha de servir para practicar el

pacifismo revolucionario. Nous, es una importante palabra filosófica que en griego también ha llegado a relacionarse con Dios, al igual que teoría. En Platón es, como la teoría, el genuino conocimiento del mundo inteligible de las ideas. También tiene la dimensión política por la que los legisladores conocen la revelación de los dioses. En Aristóteles es la parte del alma por medio de la cual ésta conoce teórica (gignosco) y prácticamente o de manera prudente (phrónesis). Sobre todo es la facultad de reflexionar y estimar, de pensar discursivamente (dianoeitai) y adoptar opiniones. Los conocimientos teórico y práctico también conllevan dos maneras de comportarse de manera excelente; esto es, de ejercitar las virtudes. Así están las virtudes éticas, entre la que destaca la prudencia o sensatez para actuar que hemos llamado phrónesis, y las virtudes más intelectuales o discursivas, dianoéticas, entre las que destaca la sophia o forma suprema del conocimiento.

En mi interpretación la paz como parte de la noosfera es la que posibilita nuestro discurrir por las posibilidades de hacernos las cosas de manera pacífica, teórica y práctica, basada en la posibilidad de elegir (prohairesis) que ya hemos dicho que es lo que caracteriza la vida de los seres humanos. De ahí la insistencia de los investigadores para la paz en la construcción del futuro y el pacifismo revolucionario.

Galtung propone que en el estudio científico de la paz tenemos que distinguir entre hechos, teorías y valores. El estudio de los hechos daría lugar a los estudios empíricos sobre la paz que compararían datos y teorías para hacer diagnóstico. Los estudios críticos sobre la paz relacionarían las teorías de la paz con los valores porque los estudios de la paz no son "neutrales" respecto de los valores sino que están comprometidos con la exploración científica de las condiciones pacíficas para reducir la violencia. Serían la fase del pronóstico. Finalmente los estudios constructivistas sobre la paz compararían teorías con valores produciendo visiones sobre la nueva realidad en la que predominen los valores sobre las teorías para aplicar la terapia y construir el mundo preferido. Por tanto hay una dimensión práctica fundamental en la Teoría de la Paz que se muestra en su compromiso con los valores y la promoción del valor paz, así como en la superación de la mera contemplación teórica con la noción de "concienciación" en el sentido de Freire: conocer los valores, el valor paz, para adherirse emocionalmente a él. De hecho el "trabajador por la paz" se caracteriza por investigar y actuar por la paz con el corazón y con el cerebro.

En la filosofía para hacer las paces en la que venimos trabajando estudiamos que la teoría de la paz era una "pretensión filosófica". Queríamos decir que los que llegábamos a los estudios para la paz desde la filosofía "pretendíamos" querer saber cómo podíamos vivir en paz. No era una pretensión arrogante sino un ejercicio de responsabilidad que nos liga solidamente a las otras y a los otros porque si es algo que pretendemos se nos puede pedir cuentas por ello. Unos y unas a otros y otras siempre nos podemos pedir cuentas por lo que pretendemos. Si pretendemos hacer teoría de la paz, estudiar, investigar, considerar, contemplar la paz, se nos puede pedir cuentas por cómo este estudio, investigación, consideración o contemplación transforma la práctica de nuestras acciones. Por eso no es una "mera teoría" sino parte de la labor de los trabajadores y trabajadoras por la paz. Tampoco es una teoría distante de los hechos, sino que cuando son dolorosos y generan miseria, marginación y exclusión, pretende su transformación por medios pacíficos.

Hemos ido aprendiendo que no hay una filosofía, ni una sola teoría de la paz. Hay filosofías y teorías para hacer las paces. Es decir, muchas formas, de "querer saber" que es el sentido etimológico de filosofía, y muchas formas de "contemplar" y "considerar" cómo podemos "hacer las paces". Teoriza, considera o contemplas que los seres humanos somos capaces

de hacernos muchas cosas. Podemos hacernos mal y provocar guerras y miseria, pero también podemos hacer las paces. Veámos inicialmente que la praxis que caracteriza a la vida de los seres humanos ni es mera teoría, ni mera habilidad técnica, pero requiere a ambas. Requiere además considerar la teoría como una practica en grado sumo. Las paces son, pues, algo que nos hacemos los seres humanos y que consideramos que nos podemos hacer porque depende de quéelijamos hacernos. Las teorías para hacer las paces desde esta perspectiva filosófica serán la reconstrucción normativa de las múltiples maneras que, aunque imperfectas, posibilitan la construcción de las paces.

“La Paz, por su contenido pragmático y normativo puede ser un concepto relevante para el análisis e interpretación de los fenómenos históricos, para estudiar el pasado, reconocer el presente y buscar futuros mas justos “

- Manual de Paz y Conflictos – Beatriz Molina Rueda y Francisco A. Muñoz-

#### **CONSTRUCCIÓN DE PAZ Y PROSPECTIVA**

Nuestra intención es presentar un ensayo que recoge la experiencia de trabajo de la Fundación Propaz y la reflexión sobre esa práctica.

Las temáticas son la construcción de la paz y la resolución de conflictividades y conflictos en Guatemala. Por último, haremos algunas reflexiones sobre la articulación entre construcción de paz y prospectiva.

Fondo Histórico

- Como otros países latinoamericanos, Guatemala vive en el marco de conflictividades histórico estructurales no resueltas que marcan, aun en la actualidad, el sentido profundo de su desarrollo.

- En este contexto, durante los años 60-90 se desarrolla el conflicto armado interno. Así, la conflictividad se hizo más compleja y multicausal, y adquirió una dimensión regional en el marco de la guerra fría.

- Circunstancias históricas internas y el clima de distensión de la posguerra fría permitieron las negociaciones de paz y la firma de los Acuerdos de Paz en diciembre de 1996. Se inaugura así, la etapa posconflicto, escenario en el cual cobra sentido hablar de la construcción de la paz en Guatemala.

- El posconflicto se constituye en un híbrido en el cual conviven:

- a) Las determinaciones históricas de larga data.
- b) Las inercias del conflicto armado.
- c) Las nuevas conflictividades producto del desarrollo y la orientación neoliberal del Estado.
- d) El proceso de construcción de la paz, articulado a la democratización e institucionalización del Estado.

### **La construcción de paz**

La construcción de paz no es un proceso autónomo que corre paralelo a la dinámica de la sociedad en su conjunto. Por el contrario, se da al interior de las sociedades; en sus relaciones y entorno; en sus conflictividades y conflictos y en el contexto de sus virtudes y miserias.

La paz se construye a partir de la paz interior de cada una de las personas, pero también en sus relaciones con organizaciones e instituciones en las cuales las personas se organizan y actúan, ya sea en el ámbito local, regional, nacional e internacional.

La construcción de paz es abordada desde distintas corrientes y aproximaciones. Están las grandes ideas de los pensadores de la paz, ya sean líderes políticos o religiosos: Mandela, Gandhi, Dalai Lama, por ejemplo.

Por su parte, el Sistema de Naciones Unidas, en la medida que el mantenimiento de la paz es una de sus tareas cardinales, desarrolla diversas operaciones de paz: pakeeping (estabilizar la paz y diplomacia preventiva) peacemaking (hacer la paz) y peacebuilding (construcción de paz).

Desde el mundo académico también encontramos visiones, metodologías y procedimientos para construir la paz. Algunos de sus principales exponentes son: Johan Galtung, Juan Pablo Lederach, Vices Fizas.

Para nosotros la construcción de paz es una visión y un proceso de construcción. Como visión es una nueva manera de ver la dinámica social, principalmente sobre las guerras, las conflictividades y los conflictos. Por tanto, supone visiones, metodologías diferenciadas y énfasis diferentes y complementarios con otros abordajes. Como proceso de construcción supone un orden de etapas hasta lograr relaciones sociales reestructuradas.

Por su orientación práctica, concebimos la construcción de paz como una “disciplina de alcance medio”, que no explica el conjunto de la dinámica social, pero sí permite dar sentido y orientación a los constructores y organizaciones que construyen la paz. En ese sentido es un campo de conocimiento abierto pues es constantemente enriquecido por la práctica y la reflexión sobre dicha práctica.

Desde nuestra experiencia guatemalteca consideramos que la construcción de la paz puede entenderse en dos sentidos:

**En sentido restringido** la construcción de la paz alude a una *etapa* histórico-coyuntural específica, ubicada en el *posconflicto*, o en el marco de la *conflictividad democrática*. En contextos de posconflicto la construcción de paz esta íntimamente articulada con la democratización y la institucionalización de una nueva regularidad estatal.

**En sentido amplio** la construcción de la paz asume un carácter holístico-integral, pues se constituye en un proceso de transformación sociopolítico, cultural, psico-social y espiritual en determinado país, región o en el plano mundial.

Cabe señalar fuertemente que, en la cotidianidad social la separación entre sentido restringido y amplio no se da plenamente; por el contrario, se trata de un solo proceso articulado de cambio y transformación que comprende y permite diversos enfoques y énfasis, procesales y analíticos. Es mas, su interdependencia supone una verdadera anidación sistémica.

### **Conceptos sobre la paz**

Antes de continuar con la paz como experiencia de construcción, es necesario reseñar algunos conceptos que permiten comprender la amplitud y complejidad de dicha tarea. Veamos algunas de las propuestas:

Para Johan Galtung, la paz es el “despliegue de la vida”. Por su parte, Joanna Masy nos habla de la construcción de una “civilización de vida sostenida”. Para Leonardo Boff “la paz es el equilibrio del movimiento”. Por su parte, la Carta de la Tierra, elaborada por la Comisión de la Tierra (con representantes de todos los continentes) y asumida ya por la UNESCO, define la paz de la siguiente manera: “La paz es la plenitud ocasionada por una relación correcta consigo mismo, con otras personas, con otras culturas, con otras vidas, con la tierra y con la totalidad de la que formamos parte”.

Por su parte el Dalai Lama considera la paz como “estado de tranquilidad y sosiego basado en la honda sensación de seguridad que se deriva del entendimiento mutuo, de la tolerancia de los puntos de vista ajenos y del respeto a los derechos de los demás”.

Lederach señala que “lejos de concebir la paz como un “estado final” estático, hay que concibe la paz como una continua evolución y un desarrollo de las relaciones sociales”.

Los conceptos anteriores conciben la paz como una búsqueda permanente tendiente a lograr la constante evolución de la calidad de las relaciones humanas.

Inspirados en ellos, con las “gafas de Gandhi”, y tomando en cuenta las enseñanzas de la cosmovisión maya y nuestra práctica, consideramos que la paz es el resultado del logro de la mayor *armonía y equilibrio* posible en todas las relaciones humanas, desde la persona, entre personas, entre países y en nuestras relaciones con la naturaleza y el cosmos.

### **La práctica en construcción de paz**

La construcción de la paz en un país determinado es una ruta multifacética y compleja que involucra diferentes actores, visiones, escenarios, procesos, poderes y estructuras de dominio y condicionantes externos. Como resultante histórica se construye en medio de altibajos, crisis, consolidaciones parciales, avances y retrocesos. Por tanto, la paz no es un umbral que se alcanza y no admite retorno, puede ser reversible, sus fronteras son móviles y su mantenimiento supone una determinada correlación de fuerzas que le dé sustento social y estatal.

Desde esta perspectiva, no se puede unilateralizar la paz y considerar: “hay paz o no hay paz”, pues esto anula la articulación y lucha permanente entre guerra y paz o entre violencia y paz. En esa línea de pensamiento hacemos nuestra la recomendación de Galtung de no ver el mundo en forma dicotómica (violencia-paz) sino en forma interdependiente, “como el ying/yang que toma en consideración las distintas posibilidades o combinaciones de ambos polos.

Por eso, una comprensión correcta de la paz supone verla como inestable, parcial y siempre emergiendo de la violencia y la guerra, del conflicto y las conflictividades, a distintos niveles sociales.

No obstante, como inspiración debemos optar por la búsqueda del mayor nivel de paz posible en determinadas circunstancias.

### **El enfoque de transformación en construcción de paz.**

El enfoque de transformación nos señala que las conflictividades y los conflictos no solo hay que resolverlos sino transformarlos hacia relaciones reestructuradas. Precisamente, la transformación alude a la capacidad de “visualizar y responder al ir y venir de los conflictos sociales como oportunidades que nos da la vida para crear procesos de cambio constructivos que reduzcan la violencia e incrementen la justicia en la interacción directa y en las estructuras sociales, y que respondan a los problemas de la vida real en las relaciones humanas”

En este caminar, la *transformación de las relaciones sociales es clave* ya que, precisamente, las conflictividades y los conflictos y las opciones de salida a los conflictos *fluyen en las relaciones*.

La transformación de los conflictos debe comenzar por las emociones que nos afligen, pues éstas son el oxígeno del conflicto, pero se deben tratar también los procesos y las estructuras en las cuales se desarrollan las relaciones sociales. En síntesis, se trata de transformar ideas preconcebidas, (fundamentalismos), prejuicios y estereotipos, pero también estructuras caducas y mecanismos violentos y polarizantes.

Aunque es en el proceso de cambio donde anida la transformación, Juan Pablo Lederach considera que si se pone el énfasis en la “resolución de conflictos” se trata, entonces, de

encontrar una solución no violenta y un acuerdo sobre el contencioso. La búsqueda, en este caso, se orienta a encontrar respuestas a los problemas.

Esta fórmula es, por supuesto, muy importante para resolver los conflictos inmediatos; sin embargo, las soluciones coyunturales no toman en cuenta los aspectos profundos que subyacen en los temas y los patrones relacionales. Por este motivo, pueden proveer alivio temporal, pero se pierden importantes oportunidades de aspirar a un cambio más constructivo, amplio y, sobre todo, sostenible. En efecto, el marco de la resolución de conflictos no siempre conduce a clarificar qué habría que construir como alternativa. En síntesis, la resolución del conflicto se enfoca en desescalar el conflicto y en difuminar las crisis.

Por el contrario, la transformación del conflicto tiene en cuenta el flujo y reflujo de la conflictividad, así ve el problema presente como una oportunidad potencial para transformar la relación y los sistemas en los que estas relaciones están incrustadas”.

Al respecto Lederach puntualiza que “En el centro del enfoque de la transformación convergen el contexto de las relaciones, una visión del conflicto como oportunidad y el fortalecimiento de procesos de cambio creativos”.

Adaptando a Lederach y a Thomas, Fundación Propaz ha desarrollado el siguiente rombo de transformación como una orientación práctica sobre las dimensiones de la transformación.

### **Rombo de transformación**

***Transformación***

***Cultura***

***Relación***

***Grupo***

***Persona***

Las dimensiones de **persona** y **relación** proponen cambios a nivel individual, interpersonal y comunitario, de un alcance más inmediato y local. Las dimensiones de **estructura** y **cultura** comprenden procesos que impactan instituciones y patrones sociales, políticos o económicos más amplios; usualmente implican impactos y alcances a más largo plazo.

La **dimensión personal**. Esta dimensión se puede dividir en 2 categorías principales: cambios en **actitudes** y en **conductas**.

En la **dimensión relacional** el foco está puesto en los patrones de relación entre individuos que interactúan; se distingue de un “patrón relacional”, el cual es *estructural* por naturaleza.

Por su parte, los lentes de la **dimensión estructural** crean un enfoque de cambio que se mueve más allá de las relaciones directas hacia patrones relacionales que involucran y afectan a grupos enteros; un ámbito de indagación que incluye **patrones estructurales** –la manera en que las cosas ocurren una y otra vez– y las **estructuras existentes**. En otras palabras, el horizonte temporal incluye las dinámicas entre dos o más grupos, tanto del presente como la histórica; particularmente cuando un grupo ha sido privilegiado y otros marginados. La evaluación de las estructuras existentes requiere de ojo crítico hacia las instituciones establecidas para atender las demandas sociales. ¿Qué tan sensibles o

receptivas son estas instituciones?, ¿qué tan equitativas?, ¿qué tan exitosas son en satisfacer las necesidades humanas básicas de toda la gente en una locación dada?

La dimensión **cultural**. Ésta se refiere a patrones (vinculados al conflicto y la paz) aún más profundos y frecuentemente menos conscientes. El cambio cultural es frecuentemente muy lento. Por este motivo, las intervenciones de los constructores de paz requieren un enfoque generacional o longitudinal. Cabe señalar que la cultura también se expresa en las otras tres dimensiones del rombo pero de manera más sutil.

Si estamos en el marco del tratamiento específico de conflictividad y conflictos, Fundación Propaz en los procesos de sensibilización y capacitación utiliza otro rombo de transformación que orienta sobre dónde incidir para lograr cambios y transformaciones.

## **Segundo Rombo de transformación**

HABILIDADES

ACTITUDES

PROCESOS

ESTRUCTURAS

### **En el ámbito de las actitudes y valores**

En este ámbito se busca que los diferentes actores comprendan mejor los costos sociales de la conflictividad, modifiquen conductas y posiciones intransigentes, cambien de actitud ante quienes consideran sus adversarios y visualicen la interdependencia y un destino común compartido por las y los guatemaltecos, sin que esto suponga abandonar intereses personales y sectoriales.

Mediante la transformación actitudinal y valorativa, la Fundación busca reforzar una nueva visión sobre el país, el proceso de democratización y búsqueda de gobernabilidad, el rol participativo y conciente de la ciudadanía y, más específicamente, una nueva visión sobre los conflictos, los cuales pueden transformarse constructivamente y representar una oportunidad para el cambio social.

### **En el ámbito de las habilidades**

Fundación Propaz pretende fortalecer o crear nuevas habilidades (manejo de conceptos teóricos y técnicas) que permitan a las personas con las cuales interactuamos un mejor desempeño de sus roles y funciones, principalmente en el manejo de conflictos públicos y conflictividades.

Supone que la participación pública de personas y sectores será más constructiva si las nuevas actitudes y comportamientos van acompañados por habilidades para encontrar caminos y proponer alternativas creativas.

### **En el ámbito de los procesos**

Fundación Propaz se propone crear condiciones para que se desarrollen procedimientos que faciliten la discusión, concertación o negociación de problemas que generan conflictos públicos. Al facilitar procesos de acercamiento y diálogo, Fundación Propaz busca fortalecer o evidenciar la *interdependencia*, fomentar mayor comunicación, tender puentes, generar confianza entre las partes, propiciar el acceso a reglas del juego concertadas e identificar

temas y agendas comunes. Crear y fomentar procesos de articulación constructiva entre Estado y sociedad. Supone vincular roles, funciones y actividades en forma integrada. Implica, también, velar por la sostenibilidad de los procesos una vez concluida la función facilitadora de la Fundación.

### **En el ámbito de las estructuras.**

Aquí se trata de generar espacios y fortalecer instancias y organizaciones para que participen en la esfera pública. Al dar asistencia técnica para crear y/o fortalecer estructuras, se busca consolidar mecanismos y espacios constructivos para afrontar la conflictividad y/o los conflictos específicos. Por lo demás, el fortalecimiento organizacional permitirá que las estructuras asistidas se basen en relaciones democráticas que promuevan la participación en la gestión pública.

El énfasis en las estructuras, con sostenibilidad y prácticas colaborativas, se basa en la necesidad que tiene la democracia de conjuntar en espacios públicos a actores y sectores con intereses divergentes, pero abiertos al diálogo y la búsqueda de consensos. Estas cualidades se cultivan en estructuras democráticas basadas en procedimientos participativos para la toma de decisiones.

En síntesis: construir infraestructura social para la paz y la democracia, tarea cardinal de la Fundación Propaz, ha sido posible a través del trabajo de acompañamiento e incidencia en los cuatro ámbitos en los cuales se pueden dar cambios y transformaciones de personas, sectores e instituciones. Y, a largo plazo, cambios societales y culturales.

### **Aportes de la conceptualización de construcción de paz al análisis político.**

Desde la experiencia y planteamientos conceptuales de Fundación Propaz, la conceptualización de construcción de paz aporta al análisis político lo siguiente:

1. Matiza la idea lineal de transiciones entre opciones polares, de A a B, plenamente diferenciadas, por ejemplo, de la Dictadura a la Democracia, o de la Guerra a la Paz.

Al respecto, la visión de construcción de paz que proponemos se basa en una visión compleja y contradictoria del proceso y en la articulación de diferentes niveles y dimensiones que no siempre coinciden en sus ritmos y profundidades como para suponer una transición nítida y en paralelo entre conflicto armado y paz, o entre violencia y paz. Se refuerza de esta manera la idea de proceso multidimensional que se construye y que no está totalmente predeterminado. Por eso, no se ve a la paz como un estado final estático, sino como unir y venir.

2. Amplia y complementa el enfoque clasista del cambio sociopolítico. En efecto, al poner el énfasis en el conjunto de las relaciones entre seres humanos y no solo en sus contradicciones antagónicas, se da una perspectiva diferente de abordar el antagonismo. No se niegan las contradicciones de clase, genéricas o étnicas culturales, ni las estructuras de poder que generan y fomentan las desigualdades, pero se les enmarca en la noción de *interdependencia* entre todos los individuos y sectores de un país, que posibilita un abordaje basado en el antagonismo, pero también en la complementariedad de las relaciones sociales.

El análisis de paz también revaloriza los aspectos étnico-culturales (cosmovisiones y métodos de resolución de conflictos de los pueblos indígenas); así, las organizaciones indígenas no son subsumidas por la definición clasista. Esto, además, permite ver la diversidad étnico-cultural como riqueza y complementariedad y no como un obstáculo.

De tal manera, el análisis desde el horizonte de la paz matiza y hace más humano el análisis y la búsqueda de la transformación social al introducir

**3.** La teoría, el análisis y la investigación de la paz suponen una práctica concreta de construcción de paz. Dicha práctica debe ser orientada por un estrategia, agenda y metodologías. De tal manera la construcción de la paz se constituye en una macro propuesta procesal sobre cómo recorrer el camino de la paz, sin pretender ser un “plan de acción” prediseñado con anterioridad.

Dicha propuesta contextualizada a cada país, es asumida conscientemente por las organizaciones constructoras de la paz y en ella basan su acompañamiento procesal a diferentes niveles y zonas geográficas. En esta perspectiva hay diseño y agenda de la paz como propuestas que buscan el “bien común” para todos los sectores de la sociedad. De tal manera, el cambio sociopolítico no se deja solo a las contingencias de la “correlación de fuerzas” en determinadas coyunturas, sino que éste se facilita desde una perspectiva imparcial.

Con todo, debe reconocerse, la débil influencia que tienen las organizaciones que se dedican a la construcción de paz para llevar sus propuestas a un plano nacional interdependiente que asuma dicha estrategia de construcción de paz.

**4.** Introduce nuevas dimensiones al análisis político al plantear la necesidad de abordar nuevos procesos tales como: el retorno de refugiados, la reconciliación, las exhumaciones, reinserción de excombatientes, comisiones de esclarecimiento histórico, memoria histórica y mecanismos paritarios para proponer políticas públicas, etc. También fomenta el desarrollo de proceso, mecanismo y técnicas de resolución de conflictos fuera de los marcos judiciales.

**5.** La visión de paz introduce una nueva sensibilidad analítica y operativa al introducir los temas de espiritualidad, cultura y no violencia. Es más, la construcción de infraestructura social y emocional para la paz trasciende a los grupos sociales o culturales aislados en su egoísmo sectorial. Las organizaciones que trabajan por la paz se basan en valores y principios, éticos y humanos, que los capacitan para captar nuevas dimensiones de las relaciones humanas.

**6.** Se amplían las dimensiones que hay que tomar en cuenta en la construcción de la paz, incluido el medio ambiente y las relaciones con la naturaleza. Se sale, así, de la visión puramente política y de lucha de poderes y se asume una visión más integral del cambio y la transformación societal. Por lo demás, la visión de construcción de paz, introduce en el análisis político y en la lucha de poder como confrontación, un enfoque centrado en cambio de valores, conductas y comportamientos en todos los estratos sociales y en las estructuras estatales y sociales, sin que esto signifique renunciar a sus intereses grupales o clasistas; eso sí, encaminándolos hacia la no-violencia y reconciliación.

**7.** Se proponen nuevas metodologías y diseños en capacitación, mediación y sensibilización ciudadana. Por ejemplo, metodologías de diálogo y negociación, recuperar la historia desde la lógica de las conflictividades estructurales; la ciudadanía plena como forma de abordaje de la

multi-interculturalidad; y en sentido más amplio, la visión de especie en el tratamiento de género y multi-interculturalidad.

9. Desde la experiencia guatemalteca, se introduce en el análisis de los conflictos la noción *Conflictividad*, la cual permite conocer y delimitar el contexto específico de determinados conflictos o grupo de conflictos similares.

Las conflictividades son procesos más amplios en los cuales se dan conflictos que comparten similares características. La conflictividad, de esa cuenta, puede permanecer latente y, en determinadas coyunturas, hacerse manifiesta por medio de conflictos o crisis en la relación estado-sociedad. Los conflictos de índole similar o con causas comunes, entonces, son el resultado de la manifestación concreta de una conflictividad determinada, la cual suele delimitarse para efectos de su análisis.

Las conflictividades son, entonces, producto de la conectividad, sinergia y tensiones que caracterizan las relaciones entre sectores y actores sociales, económicos y políticos, los cuales son portadores de diversos intereses contradictorios y complementarios.

Desde esta perspectiva, las conflictividades no deben ser vistas solo como amenazas o como temas negativos en sí mismos, ya que su doble dimensión advierte que también pueden ser factor de cambio social. Si se asumen sólo como temas negativos o como amenazas, puede conferírseles un tratamiento casuístico o coyuntural. Por el contrario, nuestra propuesta apunta a verlas en su integralidad. Es decir, no solo asociadas a crisis y violencia, sino también a salidas procesales y transformaciones acumulativas. De esta manera, puede decirse que la lucha incesante por la superación de las conflictividades conlleva en sí infinitas posibilidades para el cambio social, cambio que suele desearse hacia lo positivo, hacia aquello que los grupos humanos consideren como algo mejor.

### **Construcción de paz y prevención de conflictos**

La contundencia de la conflictividad está tiñendo todas las relaciones sociales. Constituye, así, un “hoyo negro” que atrae todo y libera mucha energía conflictiva. En estas condiciones la confrontación abarca el grueso de las relaciones sociales.

La conflictividad actual está configurando un escenario político caracterizado por la recurrente emergencia de conflictos, cuya expresión se traducirá en constantes protestas sociales que, en el marco de una aguda polarización, serán vistas por algunos actores estatales como prácticas ilegales y no como demandas justas. El peligro real de “criminalización” de la protesta social ya se está dando. La espiral de confrontación protesta-represión-más protesta-más represión, está conduciendo a un escalamiento de la conflictividad y la ingobernabilidad.

De no resolverse los dilemas de la conflictividad, no es descartable que algunas de las violencias futuras sean relativamente anárquicas puesto que no irán aparejadas, como en el pasado, a planteamientos ideológicos de fondo que les otorguen direccionalidad y coherencia como expresiones de intereses sectoriales claros. Por lo demás, no se puede descartar la emergencia de movimientos sociales antisistema, que eventualmente puedan apelar al discurso de la violencia como único mecanismo para modificar la situación actual.

Como fermento global de conflictividad futura están el creciente deterioro de condiciones dignas de vida y la falta de oportunidades. Esta insatisfacción social puede derivar en más inestabilidad y violencia directa.

En este contexto, la prevención de conflictividades y conflictos y la búsqueda de gobernabilidad es impostergable. La prevención es parte esencial de la construcción de paz en sentido amplio; y, también, tareas específicas en la construcción de la paz en el posconflicto.

Ahora bien, los conflictos no deben solo *prevenirse*, sino *tratarse*, pues la prevención sin resolución y transformación puede conducir a que los conflictos se carguen, se expresen por otras vías y aumente la conflictividad latente. Desde esta perspectiva, al ser el conflicto inherente al relacionamiento social, no se le puede suprimir ni prever del todo, por eso el énfasis debe estar en preverse el escalamiento y el uso de la violencia.

Prevención de conflictos no es, entonces, supresión de la posibilidad de que vuelvan a ocurrir, sino una primera aproximación a su tratamiento constructivo. No existe la fórmula “se previó, ya no sucederá”.

Por lo demás, la prevención de conflictos, en cualquier de sus posibilidades, no debe verse como actos o procesos aislados, sino como parte del proceso de construcción de paz que le da sentido estratégico. Supone, entonces, ver la prevención como parte inicial de las potencialidades de transformación positiva de un conflicto

Desde la lógica de construcción de la paz el punto central para prever un conflicto es no verlo como una **amenaza**, sino como una **oportunidad** para comprender mejor las relaciones sociales en conflicto. Una oportunidad para ver que son expresión de algo más profundo que puede cambiarse y transformarse.

Prever es abrir un punto de visión. Y esto es así, porque el enfoque transformador en construcción de paz no es solo el trazado de un comportamiento social ideal predeterminado, sino la generación de respuestas a problemas concretos de la conflictividad cotidiana y del encaminamiento constructivo y no violento de las relaciones sociales.

Así las cosas, prever la ocurrencia violenta de conflictos y conflictividades alude a una acción permanente que abarca tanto la prevención, como la resolución y transformación de conflictos. Se trata, entonces, de crear una verdadera estrategia de prevención, la cual supone sub-estrategias particulares, acordes con la naturaleza de los distintos tipos conflictos que se vayan a tratar.

El campo de la prevención supone competencias técnicas y la creación de indicadores sobre la conflictividad: diagnósticos, mapas de conflictividad y tipologías de conflictos y sistematización de experiencias exitosas en el tratamiento de los mismos.

### **Algunas ideas sobre articulación entre construcción de paz y prospectiva**

El sentido estratégico de la construcción de paz es la minimalización del conflicto y de sus consecuencias negativas (violencia) en las relaciones humanas para que florezca la armonía y el equilibrio.

Desde nuestra experiencia guatemalteca, y de acuerdo al abordaje de transformación, llegamos a plantear la construcción de la paz como una tarea de largo plazo de carácter global e integral. Sin embargo, Sentimos que nos falta una clara visión prospectiva. Por eso estamos aquí.

Creemos en la articulación entre construcción de la paz, en todas sus dimensiones, y el enfoque y análisis prospectivo. Es más, consideramos que la paz es el punto de vista prospectivo de mayor alcance universal. Desde nuestro enfoque consideramos que la siguiente cita de Miklos y Tello alude a esta articulación al considerar que:

“La prospectiva - es primero un acto imaginativo y de creación-; luego, una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable”.

Ahora bien, cualquiera sea la forma en que se define la prospectiva, es imprescindible destacar su carácter creativo, el elemento del cambio y transformación que encierra y, sobre todo, la opción que nos presenta para asumir una actitud activa hacia el mañana”

Precisamente el proceso de imaginar y crear, de articular, de asumir un compromiso y una visión, son partes ineludibles del acompañamiento del constructor de paz a la sociedad y al cambio-transformación constructivo. ***De tal manera, no se puede construir la paz, sin el análisis y la visión prospectiva.***

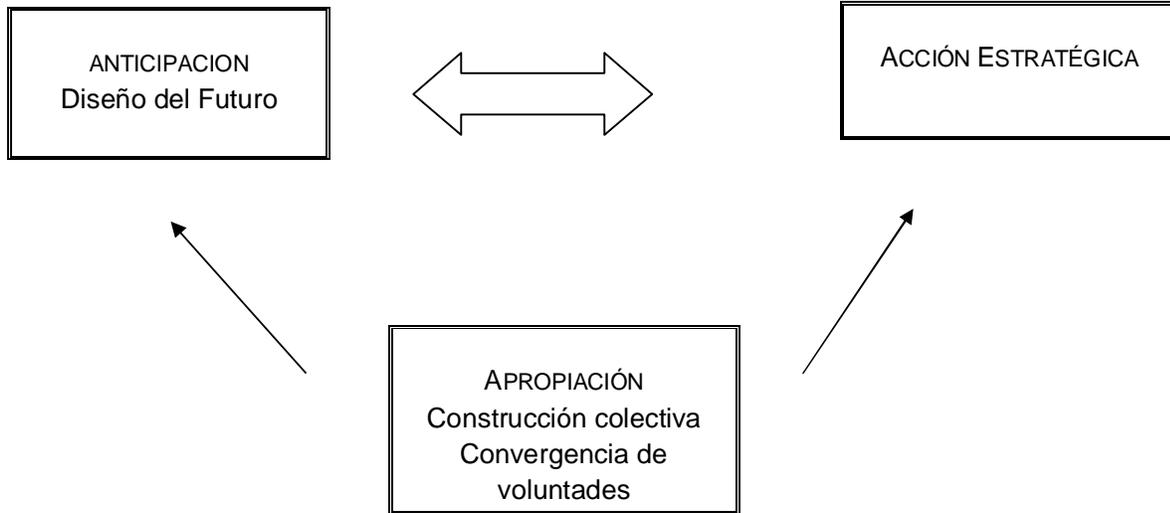
Pero más allá de las virtudes de posicionamiento y visión y racionalidad que nos da la prospectiva, los estudios prospectivos sobre conflictividades, tipos de conflicto o conflictos específicos, tienen enorme importancia para el diseño y el accionar concreto de los constructores de paz. Por tanto, debemos hacer análisis prospectivos en el campo de prevención, resolución y transformación de conflictos.

Por eso coincidimos plenamente con lo expuesto por Eduardo Balbi cuando señala que, para construir la paz debemos “imaginar” el futuro; “es decir, tratar de encontrar en ese porvenir los escenarios, actores, intereses, vínculos y muchas otras cosas, que pueden ser generadores de conflictos de algún tipo y de esa manera anticiparnos a lo que todavía no ha ocurrido, pero puede ocurrir”.

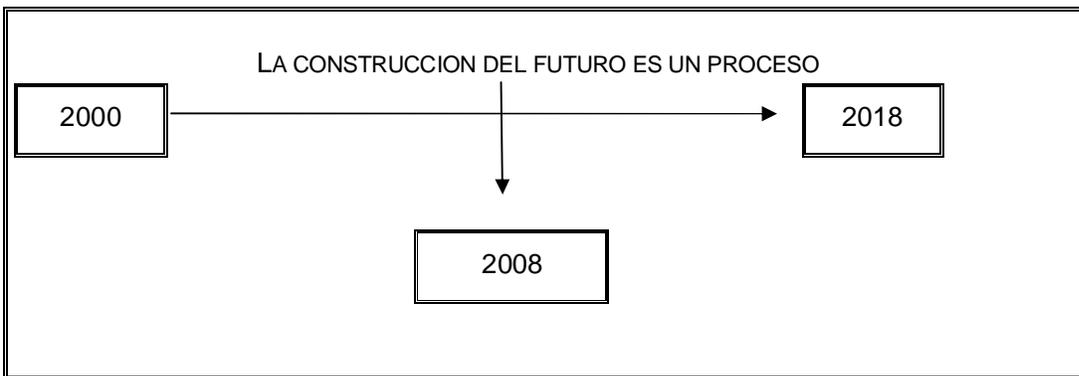
#### **Técnicas de prospectiva social-un aporte para la paz<sup>4</sup>:**

¿Qué pasaría si...nos atrevemos a pensar, si nos atrevemos a creer en que nosotros podemos construir nuestro propio futuro en un entorno de libertad, con poder de decisión y de acción...?

¿Qué pasaría si nos atrevemos a ser más fuertes que el destino manifiesto y más allá de las profesías que se autocumplen podemos decidir nuestro futuro preferido?



**La prospectiva y la Construcción del futuro**



—  
 “Paz como unidad de la diversidad,  
 Como encuentro, complementariedad  
 y compatibilidad”  
 -Enciclopedia de paz y Conflictos-

### 3-PAZ Y FUTURO

PAZ: necesidad e autorrealización

A-PAZ

La paz es un fenómeno humano esencial para el desarrollo de la humanidad toda, ante ello:

- Ø ¿Puede dicho fenómeno estudiarse científicamente?
- Ø ¿Cuáles son las condiciones para su análisis?
- Ø ¿Por donde debería comenzarse?
- Ø ¿Con quien los haría?
- Ø ¿Qué aporte concreto a la humanidad realizaría dicho estudio?

#### **Necesidad de autorrealización**

En la Investigación del Fenómeno Paz, nosotros lo iniciamos desde las jerarquías de las necesidades básicas de Abraham Maslow, ellas son:

- Fisiológicas.
- De seguridad.
- De sentido de pertenencia y de amor.
- De estima.
- De autorrealización.

#### **¿Qué es la autorrealización para Maslow?**

-“Lo que los humanos pueden ser, es lo que deben ser. Deben ser auténticos con su propia naturaleza. A esta necesidad la podemos llamar autorrealización. Se refiere al deseo de la persona por la autosatisfacción, a saber, la tendencia en ella de hacer realidad lo que en ella es en potencia”.

Conforme lo expuesto por Maslow, el hombre que trabaja para la Paz, es conveniente que:

- sea autentico,
  - y que tenga la tendencia de hacer realidad lo que es en potencia: “un hombre de Paz”.
- Ser un hombre de Paz, significa:
- Preocuparse y ocuparse en ayudar al prójimo,
  - ayudar desde el lugar, en que uno puede dar todo lo suyo, con todo lo mejor que posee,
  - es colaborar en la construcción de un mejor tejido social, para aumentar la calidad de vida de sus integrantes.

Aunque es conveniente, que esa tarea no se realice en soledad, sino que exista un grupo de personas comprometidas con la Investigación del Fenómeno Paz. Ha dicho Margaret Mead “no dudemos jamás de la capacidad de tan solo un grupo de ciudadanos insistentes y comprometidos para cambiar el mundo”.

## **B-CULTURA PARA LA PAZ**

Para comprender este fenómeno, es conveniente recuperar el sentido etimológico de la palabra “cultura” como “cultivo”.

¿Qué debemos cultivar? El valor de las Paces.

¿Qué Paces? La Paz Negativa, La Paz Positiva y La Paz Neutra. Todas ellas conforman la Cultura de la Paz.

Explicaremos cada uno de estos conceptos.

### **Paz Negativa**

Es analizar la Paz, solamente como ausencia de violencia directa, verbigracia: malos tratos, violaciones, golpes, abusos, matanzas. Paz Negativa es termino acuñado por Johan Galtung.

### **Paz Positiva**

Es poner el acento, únicamente en ausencia de violencia estructural o indirecta, propia de las estructuras sociales que soportan algún tipo de desigualdad social (económica o política) o militar. Paz Positiva, porque también analizado por Galtung.

### **Paz Neutra**

El término Paz neutra es una riqueza que nos deja Francisco Jiménez Bautista.

Ser neutral significa que no se es “ni uno ni otro”. Ejemplos, los casos de Suiza y Costa Rica que, ante los conflictos internacionales, son países que hacen de la neutralidad una propuesta política concreta.

Además, para ponderar la violencia existente en las distintas culturas, debemos partir de un principio esencial, ninguna cultura esta sobre otra cultura, no existen culturas superiores o inferiores.

Las culturas no son ni buenas, ni malas, son diferentes, esta diferencia enriquece la complementariedad y ayuda a comprender la complejidad del tejido universal.

### **Cultura para la Paz**

La Cultura para la Paz, es una hermosa sumatoria que debe ser comprendida desde una visión integradora.

La sumatoria de:

PAZ Paz Negativa \_\_\_\_\_ Ausencia de violencia directa.

+

Paz Positiva \_\_\_\_\_ Ausencia de violencia estructural.

+

Paz Neutra \_\_\_\_\_ Ausencia de violencia cultural.

### **Cultura de la Paz**

Este criterio es sostenido por el Instituto de Paz y Conflictos de la Universidad de Granada y el Centro de Investigación para la Paz de la Universidad Tecnológica de Argentina, para estudiar el Fenómeno Conflicto.

Hoy la Cultura debe ser un elemento imprescindible y necesario de ser estudiado y comprendido para plantear un mejor conocimiento del futuro a construir.

### **C-ANTROPOLOGÍA PARA LA PAZ**

¿Qué es la antropología?

-Margaret Mead ha dicho “es la ciencia del hombre”.

-Levi-Strauss /Antropología Estructural), manifestó “la Antropología apunta a un conocimiento global del hombre y abarca el objeto en toda su extensión geográfica e histórica; aspira a un conocimiento aplicable al conjunto de la evolución del hombre, desde los homínido hasta las razas modernas y tiende a conclusiones, positivas o negativas, pero válidas para todas las sociedades humanas, desde la gran ciudad MODERNA HASTA LA MÁS PEQUEÑAS TRIBU MILANESIA”.

-Francisco Jiménez Bautista expresó “es una ciencia cuya curiosidad e interés por el ser humano es infinita, que abarca desde el origen del hombre hasta la actualidad y se interesa por todas las culturas de todos los lugares, siendo la diversidad humana el objeto de estudio de la antropología” (2.-).

Como ciencia del hombre, que apunta a un conocimiento global del ser humano, es la antropología una disciplina del conocimiento que no se puede prescindir en los Estudios de la Paz.

¿Qué visión aporta la antropología?

-Estudio, análisis y diagnóstico desde la Inter y transdisciplina de la vida del hombre, esto constituye su característica más destacable ya que tiene una visión holística y comparativa que se nutre de otras disciplinas (sociología), psicología, biología, historia, geografía, economía, derecho, etc.) y que vienen a cubrir todas las perspectivas de la vida humana desde una visión transcultural.

-La visión holística, interdisciplinaria, transdisciplinaria, y transcultural, es un verdadero tesoro en la Investigación para la Paz, porque permite hacer lectura desde ángulos muy disímiles, pero a su vez complementarios (ej.: política-economía), sumado a la necesidad de tener capacidad integrativa en la lectura de los análisis a realizar.

En el futuro, cuáles son las nuevas Paces ha investigar y cómo investigar?

Se hace necesario que el hombre desde su capacidad integrativa, adquiera las tres dimensiones de la Paz, ellas son:

- Paz del hombre consigo mismo: Paz interna.
- Paz de los hombres entre sí: Paz Social.
- Paz del hombre con la naturaleza: Paz Ecológica o Gaia.

### **Paz Interna**

Esta Paz es la más conocida, porque tiene que ver con nuestra intimidad, es una Paz que se le reduce al ámbito privado.

La cultura occidental, separa lo interno de lo externo, de la persona, olvidando que somos un subsistema del Gran Sistema que es el Cosmos. Que nuestra forma de funcionar internamente afectará a nuestra realidad exterior.

Ha dicho Krishnamurti (3.-):

-“Sólo la buena voluntad y la compasión pueden traer Paz al mundo, no el poder y el ingenio ni la mera legislación”.

-La guerra es un resultado extremo de nuestra vida cotidiana, es una proyección espectacular y sangrienta de nuestra vida cotidiana. Proyectamos aquellos que somos en nuestras relaciones ocupacionales, sociales y religiosas; el mundo es lo que somos nosotros.

-Lo que nos traerá Paz es una transformación interna que conducirá a la transformación externa.

-La paz llegará sólo cuando ustedes mismos sean pacíficos, cuando cada cual esté en Paz con su vecino.

-“Sólo cuando vean que sin Paz hoy no podrán tener Paz mañana, cuando no tengan motivos para la Paz sino que realmente la verdad de que sin Paz la vida es improcedente, que la creación imposible, que sin la Paz no puede haber sentido alguno de felicidad, sólo cuando vean la verdad de eso, tendrán ustedes Paz”.

Además la UNESCO dijo “la idea de la guerra surge en la mente de los seres humanos, la de la Paz debe también surgir en semejante sitio”.

La Paz Interna es autoexplicativa, porque la persona la siente o no la siente.

## **Paz Social**

La construcción de la Paz Social, conlleva alto sentido de corresponsabilidad, es decir compromiso personal y social, en contra de la pasividad e indiferencia de lo que ocurre en el tejido social. En concreto, exige una doble vertiente de la responsabilidad, la personal y la social.

Ser ciudadano significa ser consciente de la necesidad de colaborar en la erradicación de los problemas sociales. Transformar la sociedad es tarea de todos los ciudadanos.

Han dicho Arrebola y Rojas Ruiz (4.-), esto exige tener presente las siguientes propuestas:

- evitar la pasividad y la obediencia ciega,
- educar en el ejercicio de acciones constructivas,
- educar en valores positivos, tales como la justicia, la honradez, el dialogo, el esfuerzo,
- trabajar el dialogo y la escucha activa,
- educar para la regulación de los conflictos de forma pacífica.

Además debemos recordar el principio de solidaridad activa, no solo a los individuos, sino a los estados y de las Organizaciones Internacionales.

Ha dicho Herrera (5.-), desde esta dimensión la Paz debería ser un proceso basado en el desarrollo humano sostenible de los individuos y de los pueblos, desarrollo definido no sólo en el cumplimiento de los derechos humanos de segunda generación (derechos civiles, políticos,

económicos, sociales y culturales), como los expresados en la Declaración Universal, sino también en los llamados derechos solidarios (3era. generación: derecho a la Paz, al desarrollo y a un medio ambiente sano y equilibrado) y en los de la 4ta. (bioética).

Desarrollo humano, que al ser sostenible, no limita potencial para satisfacer las necesidades y los derechos de las generaciones futuras. Este desarrollo sostenible debe ser para todas y cada una de las personas que componen la humanidad. En un mundo sistémico no existen islas.

## **Paz Gaia**

Gaia: nombre con que los griegos clásicos nombraban a la Tierra.

¿Qué es la Paz Gaia?

Es la dimensión natural o ecológica de la Paz.

¿Porqué se estudia la Paz Gaia?

Alfonso Fernández Herrería es una de las personalidades a nivel mundial que mejor precisa la Paz Gaia. (6.-). El ha dicho:

-“NO será posible una Paz holística, global, es decir, un desarrollo humano sostenible para toda la humanidad, sin respetar también los derechos de la naturaleza.

-La epistemología antiecológica de la racionalidad clásica basada en el aislamiento y la fragmentación ha tenido múltiples reflejos en todos los aspectos de nuestra cultura conduciendo a la fragmentación de la sociedad y de nuestras vidas: ve un mundo fragmentado y dividido en lo ético, en lo social, en lo político y en lo económico, incluso en lo personal.

-Vivimos fragmentados internamente, separados de nosotros mismos, somos una cosa más entre las cosas del mundo, perdidos y cosificados.

-La fragmentación ha llevado a nuestro desarraigo y a la devastación ecológica.

-La fragmentación es una forma en que se ha manifestado la violencia profunda.

Este cuadro nos produce una ecología mental, como diría Bateson (1976), de la fragmentación.

-El nuevo paradigma emergente propone un cambio de percepción que busca extenderse, en lógica coherencia, por todas las facetas de la vida.

-Así, este paradigma de la interrelación y de la interdependencia.

Para empezar, una nueva solidaridad entre los seres, y entre estos y sus ecosistemas.

Lo importante ya no es “cuanto más, mejor”, el crecimiento lineal, el gigantismo, sino el equilibrio, la armonía, la diversidad en conjunción con la universalidad.

Como afirma Paniker “el viejo esquema darwiniano de la supervivencia del más apto tiende a sustituirse por el esquema ecológico de la supervivencia del más cooperativo” en las nuevas concepciones de la naturaleza y del desarrollo de la vida.

Esta solidaridad se manifiesta en nuestras acciones.

Si lo enfocamos desde la inteligibilidad ecológica (compleja), hay que afirmar que cuando actuamos NUNCA hacemos una sola cosa, sino en realidad muchas, porque nuestra acción repercute, de forma arborescente, en la RED DE ECOSISTEMAS NATURALES / CULTURALES que se integran entre sí, se interfecundan con otros rostros/huellas de acciones y de efectos que están en el sistema y “regresan transformados hacia la red de ecosistema y, por tanto,

también hacia nosotros mismos, creando imprevisibles cambios, que por desgracia, en sus aspectos negativos, ya estamos experimentando.

De aquí que Paniker sostenga que “ninguna de nuestras acciones tiene consecuencias completamente previsibles”.

Necesitamos sabiduría sistémica para actuar con infinito cuidado en este mar dinámico de interdependencia, de lo contrario no seremos capaces de organizar una sociedad sostenible en la que se satisfagan las verdaderas necesidades humanas, pero con esa interdependencia ética que nos liga a las necesidades futuras de las siguientes generaciones y del planeta.

Esto no es más que alentar la solidaridad en el tiempo.

## **D-FUTURO**

La Educación del futuro deberá ser una enseñanza primera y universal centrada en la condición humana. Reconocerse en una humanidad común, reconocer la diversidad cultural inherente a todo cuando es humano.

En esta línea de acción el Nodo Latinoamericano con asiento en Buenos Aires, Argentina, en EyE “Escenarios y Estrategia”, bajo la conducción de Eduardo Raúl Balbi, quien a la vez integra el Comité de Planificación del Proyecto Millennium AC/UNU a nivel global, ha construido Nodos en Colombia, Cuba, Chile, Ecuador, Guatemala, Honduras, México y Argentina.

Es una organización que funciona en RED y con una aquilatada experiencia en la construcción y utilización de escenarios de futuro.

Ha dicho Eduardo Balbi (7.-) “los Estudios de Futuro responden a una necesidad especialmente sentida en nuestra época de cambios rápidos e interrelacionados.

El pensamiento de futuro tiene tres principios de aceptación general: 1) existe un dilema entre, el conocimiento, el deseo y el temor; 2) el único espacio en que los humanos pueden tener consecuencias es en el futuro; 3) no existe un solo futuro sino muchos futuros posibles”.

Es esencial para todo constructor de la Paz, adquirir un hábito por el estudio de la Prospectiva, porque en sus manos está poner a disposición del Mundo, los escenarios posibles a 10, 20, 50, o más años.

### **Futuro solidario**

Escenarios de futuros solidarios con las generaciones venideras, aprender a pensar en nosotros, nuestros hijos y nuestros nietos, en el que primen la justicia y la equidad, en el que los conflictos sean regulados por vías pacíficas y en el que los conflictos nos den la posibilidad de imaginar y crear nuevas situaciones deseables de acuerdo con nuestros valores de Paz, es ahí donde nuestra pluma debe estar presente.

Porque, el futuro se convierte en la única propuesta posible de interacción con la realidad.

### **Potenciar la capacidad transformadora del ser humano**

El hombre que trabaja para la Paz con visión de futuro, es conveniente que potencie la capacidad transformadora del ser humano, frente a los conflictos del mundo contemporáneo, acelerando las transformaciones de la realidad hacia situaciones con una mayor presencia de Paz.

Esta transformación requiere de la fuerza que emergen de los Centros de Investigación y de la Docencia, del trabajo, de las empresas, asociaciones y organizaciones, instituciones publicas y privadas, redes internacionales, etc., nadie debe excluirse ni en forma individual, local, regional, nacional e internacional.

### **Variables del futuro: espacio, tiempo y actores**

Han dicho Francisco A. Muñoz y Mario López Martínez (8.-) “los elementos en juego: espacio, tiempo y actores. Son realidades tan dinámicas de recursos humanos y energías positivas que prometen tener una continuidad:

- En el tiempo (siglo XXI),
- En el espacio (llegar a todos los rincones del planeta), e
- Implicar, cada vez más y más grupos sociales (actores y actrices) comprometidos en la construcción de la Paz y sus actividades”.

Las variables propuestas, tienen sentido de precisión, ¿porqué definen en qué tiempo realizarlo? ¿Con quiénes? y ¿en qué escenarios?

### **Asumir nuestra capacidad de constructores**

¿Cómo se construyen futuros pacíficos?

Primeramente tenemos que asumir nuestra capacidad de ser constructores de escenarios futuros, donde los conflictos, sean anticipados y prevenidos.

Segundo, desde actividades concretas:

- Negociación y mediación,
- Diplomacia paralela a cargo de las Ong`s,
- Impedir la violencia de género, sexual, racial, cultural y estructural,
- Ayuda humanitaria y de emergencia,
- Colaborar con servicios sociales de sanidad y educación,
- Estudiar, analizar y recopilar información para realizar acciones preventivas,
- Evaluación de los conflictos y resolución de los mismos acorde con la merma de recursos humanos y materiales,
- Motivar a organizaciones empresariales y gubernamentales en crisis,
- Realizar actividades sobre derechos humanos,
- Análisis, evaluación y propuestas de políticas de desarrollo, etc.

Estas son algunas de las acciones más convenientes para prevenir la violencia física, estructural y cultural, ofreciendo esperanzas bajo un serio optimismo antropológico que atienda necesidades, derechos y responsabilidades. Necesidades del concurso y del esfuerzo de toda la comunidad humana.

Debemos imaginar futuros probables, posibles y deseables. Preguntarme:

-¿qué es posible realizar hoy para el Futuro de los 10 años venideros?

-la tarea que realizamos hoy, es la más conveniente y deseable para el tejido social de los próximos 10 años?

Además, más allá del mero preguntarse por el Futuro de la Paz, intentar imaginar, pensar y construir futuros más justos para todos los seres humanos, esto requiere manejo de la Teoría de la Creatividad (Carl Roger, Edward de Bono) y el manejo de metodologías adecuadas que se utilizan en prospectiva (método delphi, técnica de escenarios, análisis de impacto de tendencias, método de impacto cruzado, árbol de pertenencia y análisis morfológico, entre otros).

El gran desafío construir escenarios de Futuros en Paz, con metodologías ajustadas a la realidad de hoy y del futuro proyectado.

“Tomen la VERDAD como cinturón, la justicia como coraza,  
Y como calzado el celo por propagar el evangelio de la PAZ;  
tengan siempre en la mano el escudo de la FE,  
y así podrán ajustar las flechas incendiarias del demonio. Por último usen el casco de la  
SALVACION y la espada del ESPIRITU, o sea, la palabra de DIOS”

Efesios Cap. 6, 15-17-Biblia latinoamericana-

#### 4- CONCEPCIONES SOBRE PAZ. APORTES A LA REFLEXION

##### Concepciones sobre PAZ:

Enciclopedia de Paz y Conflictos dirigida por Mario López Martínez: Centro de Investigación para la Paz

**PAZ:** un enfoque histórico, multidisciplinario, multicultural y desde un pensamiento Integrativo.

**PAZ:** prevención, mantenimiento de la Paz y Mediación y Resolución de Conflictos.

El Arte de la Paz por: MORIHEI UESHIBA

##### ***El Arte de la Paz es la medicina para un mundo enfermo***

Morihei enseña el Arte de la Paz como disciplina creativa del cuerpo y de la mente, como un medio práctico de manejarse ante la agresión y como un medio de vida que alimenta el coraje, la sabiduría, el amor y la amistad.

Interpretaba la guerra en el sentido más amplio posible y creía que su principio de reconciliación, armonía, cooperación y empatía podía ser aplicado valerosamente a todos los desafíos que la vida nos presenta en las relaciones personales, en la interacción con la sociedad, en el trabajo y en los negocios y en la relación con la naturaleza.

***Todo hombre puede ser guerrero de paz. El guerrero está permanentemente dedicado a una lucha de vida o muerte por la Paz.***

El Arte de la Paz comienza contigo. Trabaja sobre ti mismo y con la tarea que te ha sido asignada en el Arte de la Paz. Todos tenemos un espíritu que puede ser refinado, un cuerpo que puede ser entrenado de cierta manera, un sendero conveniente para seguir. Estás aquí con el solo propósito de darte cuenta de tu divinidad interior y manifestar tu iluminación innata. Alimenta la paz en tu propia vida y luego aplica el Arte a todo lo que encuentres.

§ El Arte de la Paz funciona en todas partes en la Tierra, desde la vastedad del espacio hasta la más pequeña planta o el más pequeño animal. La fuerza de la vida lo penetra todo y su fortaleza es ilimitada. El Arte de la Paz nos permite percibir y recurrir a esa enorme reserva de Energía Universal.

§ *El Arte de la Paz es la celebración del enlace del cielo, la tierra y la humanidad. Es todo lo verdadero, lo bueno y lo bello.*

§

Aquellos que practican el Arte de la Paz deben proteger los dominios de la Madre Naturaleza, divino reflejo de la creación, y mantenerla bella y fresca. La calidad del guerrero da origen a la belleza natural. Las técnicas sutiles **de un guerrero surgen** tan naturalmente como aparecen la primavera, el verano. El otoño y el invierno. La calidad del guerrero no es otra cosa que la vitalidad que sustenta toda vida.

- § *Para practicar adecuadamente el Arte de la Paz debes: calmar el espíritu y retornar a la fuente.*
- § *El Arte de la Paz está basado en cuatro grandes virtudes: Valor, Sabiduría, Amor y Amistad, simbolizadas por el Fuego, el Cielo, la Tierra y el Agua.*
- § *Toda vida es una manifestación del espíritu, la manifestación del amor. Y el Arte de la Paz es la forma más pura de ese principio.*
- § *El Arte de la Paz es verdaderamente democracia.*

“FELICES LOS QUE TRABAJAN POR LA PAZ  
PORQUE SERAN RECONOCIDOS COMO HIJOS DE DIOS”  
“FELICES LOS QUE SON PERSEGUIDOS POR CAUSA DEL BIEN  
PORQUE DE ELLOS ES EL REINO DE LOS CIELOS”

## **5-NADA SE PIERDE CON LA PAZ; TODO PUEDE PERDERSE CON LA GUERRA <sup>5</sup>**

Hubo muchas guerras antes y siguieron muchas después. Pero puede el hombre escapar a su destino de guerras y ambiciones y caminar hacia la paz? (...)

Con una expresión típica de nuestros días podemos afirmar que estamos condenados a la paz.

La paz que no es la mera ausencia de la guerra o conflicto armado, sino la armónica convivencia entre los hombres y las naciones que debe tener como fundamento la verdad, la justicia, el amor y la libertad. El camino a recorrer no será fácil, los escollos forman parte de nuestra naturaleza pero Dios ha puesto guías dispuestos a marcarnos la senda JUAN XXIII, el 11 de abril de 1963 promulga su Encíclica PACEM IN TERRIS que ilumina a todos los hombres de buena voluntad para trabajar por la paz.

Una sociedad ordenada y fecunda requiere gobernantes, investidos de legítima autoridad, que defiendan las instituciones y consagren, en la medida suficiente, su actividad y sus desvelos al provecho común del país. Ellos han sido elevados a tan encumbrada posición porque, dadas sus egregias cualidades personales, fueron considerados como los miembros más sobresalientes de la comunidad y el orden moral les impone dos consecuencias: una, la necesidad de una autoridad rectora en el seno de la sociedad, otra, que esa autoridad no pueda rebelarse contra el orden moral sin derrumbarse inmediatamente, al quedar privada de su propio fundamento. En las relaciones internacionales la autoridad debe ejercerse de forma que promueva el bien común de todos.

El primer principio de las relaciones internacionales es que deben regirse por la verdad. Ahora bien, la verdad exige que en estas relaciones se evite toda discriminación social y que, por consiguiente, se reconozca como principio sagrado e inmutable que todas comunidades políticas son iguales en dignidad natural. Cada una de ellas tiene derecho a la existencia, al propio desarrollo y a ser responsable de alcanzar todo lo anterior.

La realidad nos muestra que son muchas y muy grandes las diferencias entre los hombres en ciencia, virtud, inteligencia y bienes materiales. Este hecho nunca debe justificar servirse de la superioridad propia para someter de cualquier modo a los demás. Todo lo contrario: esta superioridad implica una obligación social mayor para ayudarlos a que logren con el esfuerzo común, la perfección propia.

De modo semejante algunas naciones aventajan a otras en el grado de cultura, civilización y desarrollo económico. Esta ventaja, lejos de ser una causa lícita para dominar injustamente a los demás, constituye más bien una obligación para prestar una mayor ayuda al progreso común de todos los pueblos.(...)

El segundo principio de las relaciones internacionales es que deben regularse por las normas de la justicia. Así como en las relaciones privadas, los hombres no pueden buscar sus propios intereses con daño injusto de los ajenos, de la misma manera, los países no pueden, sin incurrir en delito, procurarse un aumento de riquezas que constituya injuria u opresión injusta a las demás naciones. Es oportuna aquí la sentencia de San Agustín: “Si se abandona la justicia, ¿Qué son los reinos sino grandes latrocinios”?

Cuando entre las naciones surjan ventajas o provechos que intentan apropiarse, las diferencias que de ello surjan no deben zanjarse con las armas ni por el fraude o el engaño, sino, como corresponde a seres humanos, por la razonable comprensión recíproca, el examen cuidadoso y objetivo de la realidad y un compromiso equitativo de los pareceres contrarios.

Otro principio por el que deben regirse las relaciones internacionales es ordenarse según una norma de libertad. Ninguna nación tiene derecho a oprimir injustamente a otras o a interponerse en forma indebida en sus asuntos. Por el contrario, es indispensable que todas presten ayuda a las demás, a fin de que estas últimas adquieran una conciencia cada vez mayor de sus deberes, acometan nuevas y útiles empresas y actúen como protagonistas de su propio desarrollo en todos los sectores.

Como todos saben, o deberían saber, las relaciones internacionales, como las relaciones individuales, han de regirse no por la fuerza de las armas sino por las normas de la recta razón, es decir, las normas de la verdad, de la justicia y de una activa solidaridad.

Hoy, como nunca, debemos trabajar, todos sin excepción, para que se eliminen las guerras y reine la paz. Como advertía Pío XII: nada se pierde con la paz; todo puede perderse con la guerra.

El trabajo por la paz requiere hombres con espíritu generoso para establecer un nuevo sistema de relaciones en la sociedad humana, bajo el magisterio y la égida de la verdad, la justicia, la caridad y la libertad: primero entre los individuos; en segundo lugar, entre los ciudadanos y sus respectivos Estados y finalmente entre los Estados entre sí.

Pero la paz no puede darse en la sociedad humana si primero no se dan en el interior de cada hombre una paz verdadera, cierta y ordenada. Todos los hombres de buena voluntad nos encontramos conmovidos por la guerra y es nuestro deber consagrar nuestros pensamientos, preocupaciones y energías para procurar la paz en el mundo.

La grandeza y sublimidad de esta empresa son tales, que su realización no puede en modo alguno obtenerse por las solas fuerzas naturales del hombre. Pidamos, pues, con insistentes súplicas a nuestro Dios que borre de los hombre todo lo que pone en peligro la paz y nos convierta a todos en testigos de la verdad, de la justicia y del amor fraterno. Que ilumine con su luz la mente de los que gobiernan las naciones para que, al mismo tiempo que procuran una digna prosperidad aseguren el Don humanístico de la paz.

Quiero terminar estas palabras basadas en la Encíclica de JUAN XXIII dedicada a la paz entre los pueblos, insistiendo que la paz será palabra vacía mientras que no se funde en un orden: basado en la verdad, establecido con las normas de la justicia, sustentado y henchido por la caridad y realizado bajo los auspicios de la paz.

### **Reflexión final.**

Por eso coincidimos plenamente con lo expuesto por Eduardo Balbi, cuando señala que, para construir la Paz debemos "imaginar" el futuro; "es decir, tratar de encontrar en ese porvenir los escenarios, actores, intereses, vínculos y muchas otras cosas, que pueden ser generadores de conflictos de algún tipo y de esa manera anticiparse a lo que no ha ocurrido, pero puede ocurrir."

***El Futuro no puede conocerse, pero pueden explorarse las posibilidades futuras y sus consecuencias, y basándose en tales consideraciones, pueden tomarse decisiones que influyan en el resultado de eventos y tendencias.***

***Claramente, es mejor prevenir que no hacerlo.***

Bases conceptuales de prospectiva estratégica: Mag. Eduardo Balbi

***Queremos que la Paz ocupe un lugar preeminente en nuestras vidas y las de los demás, que sea un instrumento de vitalidad y creatividad, para potenciarla allá donde se encuentre y hacerla brotar allá donde no esté.***

Manual de Paz y Conflictos – Beatriz Molina Rueda y Francisco Fernández

“El señor nos ha llamado a la Paz”

1º Corintios: 7,16-

“Ya que por la FE conseguimos esta santidad, estamos en paz con Dios gracias a Cristo Jesús, nuestro Señor.”

Romanos: 5,1-

Biblia Latinoamericana.

\*\*\*

### -REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA UTILIZADA EN EL CAPITULO III:

<sup>1</sup> Enciclopedia de la Paz y el Conflictos. Dirigida por Mario López Martínez-Instituto de la Paz y Los Conflictos- Universidad de Granada-España. Pág.1086/1089

**Autor: Vicent Martínez Guzman**

Referencia bibliográfica utilizada por el autor :

GADAMER, Hans-Georg (1981), La razón en época de la ciencia. Barcelona, Alfa. (1993), Elogio de la Teoría. Barcelona, Península.

GALTUNG, Johan (1993), Los fundamentos de los estudios sobre la Paz, en Rubio, Ana Ed. Presupuestos teóricos y éticos sobre la Paz. Granada, Universidad de Granada, 15-46

MARTINEZ GUZMÁN, Vicent (Ed.) (1995), Teoría de la Paz. Valencia, Nau Libres. (2001) Filosofía para hacer las paces. Barcelona, Icaria.

SKINNER, Quentin (1988) El retorno de la Gran teoría en las Ciencias humanas, Madrid, Alianza Editorial.-

<sup>1</sup> **Autor: Carlos Alberto Sarti Castañeda.** Ciudad del Carmen, Campeche, México  
Noviembre del 2007-Exposicion presentada en la Universidad Autónoma del Carmen (UNACAR),  
Ciudad del Carmen, Campeche, México- Encuentro Internacional 2007 de Prospectivistas  
Iberoamericanos.

Referencia bibliográfica utilizada por el autor :

-Leonardo Boff. Del Iceberg al Arca de Noé: El nacimiento de una ética planetaria.. Pag 31. Editorial Sal Terrae. España, 2003.

-Dalai Lama. El arte de vivir en el nuevo milenio. Pag 209. Grijalbo-Mondari. Barcelona, España, 2000.

-Juan Pablo Lederach. Hechos del callejón. "Definiendo la transformación del conflicto". Pag 11. Fotocopia. s/f. Corresponde al capítulo 3 del libro en inglés The Little Book of Conflict Transformation. Good Book, Intercourse , 2003.

- La práctica en construcción de paz de la Fundación Propaz ha generado un marco conceptual, diferentes visiones, metodologías y herramientas específicas para acompañar y Ver página web de Fundación Propaz: [www.propaz.org.gt](http://www.propaz.org.gt)

-Johan Galtung. Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización, página 39. Centro de Investigación por la Paz, Fundación Gernika Gogoratuz y Working Papers Munduan, Oslo. 2003

-Written by John Paul Lederach, Reina Neufeldt y Hal Culbertson. With contributions from John Darby, Brenda Fitzpatrick, Susan Hahn, Myla Leguro, Martha Merritt, Philip Visser. Published by The Joan B. Crock Institute for International Peace Studies, University of Notre Dame and Catholic Relief Service Southeast – East Asia Regional Office.

Mindanao, Philippines, 2007 (Online version, pdf). This publication is also available online at <http://krock.nd.edu> and [www.crs.org](http://www.crs.org). Traducción libre de Víctor Alfredo León Gemmell.

-Carlos Sarti e Isabel Aguilar. La conflictividad guatemalteca y su abordaje constructivo. Embajada del Reino de los Países Bajos, Fundación Propaz y Fondo de Gobernabilidad de IBIS. Guatemala 2006.

-Tomás Miklos, Ma. Elena Tello. Planeación Prospectiva. Pag 54.  
Centro de Estudios prospectivos de la Fundación Barros Sierra. Editorial Limusa. México, 2003. - Sarti. CLASEPA

<sup>1</sup> **Autor: Miguel Armando Garrido Libro: El Valor del Silencio**

Ver: [www.centropaz.com](http://www.centropaz.com).

Bibliografía de referencia: -Abraham Maslow, Motivación y Personalidad, Ed. Díaz de Santos, Madrid, España 1991, Pág. 32.

-Enciclopedia de Paz y Conflicto, Director Mario López Martínez. Ed. Universidad de Granada, Año 2004.

- Jiddu Krishnamurti, Sobre el Conflicto, Ed. EDAF, Madrid.

-Inmaculada Alemany Arrebola y Gloria Rojas Ruiz, Enciclopedia de Paz y Conflicto, Director Mario López Martínez, Ed. Universidad de Granada, año 2004.

-Alfonso Fernández Herrera, Enciclopedia de Paz y Conflicto, Director Mario López Martínez, Ed. Universidad de Granada, Año 2004.

-Alfonso Fernández Herrería, Enciclopedia de Paz y Conflicto, Director Mario López Martínez, Ed. Universidad de Granada, Año 2004.

-Eduardo Raúl Balbi, Metodología de Investigación de Futuros (Prospectiva Versión 1.0) Ed. Eduardo R. Balbi, Buenos Aires, Argentina, Año 2002. Formato CD.

-Francisco A. Muñoz y Mario López Martínez, Manual de la Paz y Conflictos, Eds. Beatriz Molina Rueda y Francisco A. Muñoz, Granada, España, Año 2004.

<sup>1</sup> **TECNICAS DE PROSPECTIVA SOCIAL por: Guillermina Baena** -U.N.A. de México- Facultad de Ciencias Políticas y Sociales- Enero/08.ver pagina [www.centropaz.com](http://www.centropaz.com).

<sup>1</sup> Sebastián Vicente Martín-Decano-FRR – UTN ver-[www.centropaz.com](http://www.centropaz.com).

## CAPITULO IV PROSPECTIVA POLÍTICA

**"El mundo entero se aparta, cuando ve pasar a un Hombre que sabe adonde va"**

Antoine de Saint Exupery

### Abstrats:

La política como proceso de decisiones necesita de una metodología en diseño de futuro, como herramienta para construir sociedades democráticas y pacíficas, métodos que nos ayudan a tomar decisiones del campo de la anticipación a la acción.

Una lectura generosa del presente, del pasado y descubriendo aquellos hechos portadores de futuro.

Que es el riesgo político? ¿Como construir futuro superando la lógica de la urgencia? Globalización y diseño de futuro, es posible?

Los aportes de los temas aquí tratados en esta capítulo reflejan la labor de distinguidos autores de la literatura Prospectivistas, nos invita a un recorrido amplio, reflexivo, y de desafío para mirar el presente desde otro lugar y descubrir nuestros futuros. El trabajo es una síntesis de los principales temas expuesto en el encuentro realizado en noviembre del 2007 en la Universidad de Campeche.

**PALABRAS CLAVES:** Riesgo político. Democracia y modernidad. Gobernabilidad vs. Estabilidad. Gobernabilidad. Los proceso de construcción de la democracia. Acerca del estado. Crisis de representación.

**Lic. en T.S. EUGENIA ITATI GARAY<sup>7</sup>**

---

• <sup>7</sup> **LIC. TRABAJO SOCIAL EUGENIA ITATI GARAY** ES INTEGRANTE DEL CENTRO DE INVESTIGACIONES PARA LA PAZ ( TERCERA PROMOCIÓN 2006-2008 CURSO DE NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN DE CONFLICTOS )

## INDICE

### CAPITULO IV: PROSPECTIVA POLITICA

#### 1- NUESTRA TEORIA DEL RIESGO POLITICO <sup>6</sup>-

- a. Antecedentes
- b. El aporte de nuestra investigación.
- c. La esencia de esta teoría.
  - Ø Primer plano: la medición o evaluación del Riesgo Aceptable.
  - Ø Segundo plano: la evaluación del Riesgo Máximo Tolerable.

#### 2- POLÍTICAS Y POLÍTICOS QUE CONSTRUYEN FUTURO (la prospectiva en las decisiones políticas). <sup>7</sup>

- 2.1 La complejidad y la incertidumbre en prospectiva y política
- 2.2 La necesidad de una visión holística.

- Ø La función democratizadora de la prospectiva

#### 3- FRENTE AL FUTURO

##### 3.1 VERDADERAS PREGUNTAS Y FALSOS PROBLEMAS<sup>8</sup> –RESUMEN<sup>9</sup>-

- Ø Un regreso a las fuentes de la prospectiva
- Ø Verdaderas preguntas y falsos problemas
- Ø La luz crea la sombra

3.2- Expulsar las ideas concebidas.

3.3-La responsabilidad de los Estados. Rol del estado.

#### 4-ENFOQUES TEORICOS PARA EL ANALISIS POLITICO, PROSPECTIVO Y DE RIEGO

##### 4.1-Democracia y posmodernidad.

- Ø La modernidad y la posmodernidad
- Ø La economía de mercado y la transformación de los actores políticos
- Ø La democracia y el impacto político de las reformas estructurales en América Latina
- Ø La reforma del Estado. Acerca del estado.

##### 4.2-Gobernabilidad: transición y ruptura

- Ø Teorías sobre gobernabilidad.
- Ø Enfoques teóricos de la crisis de gobernabilidad
- Ø Los enfoques teóricos sobre gobernabilidad y transición
- Ø Los enfoques teóricos sobre gobernabilidad y ruptura

##### 4.3-El Riesgo Político

- Ø El análisis de riesgo
- Ø Enfoques teóricos sobre el análisis de riesgo
- Ø La administración de riesgo
- Ø El riesgo político
- Ø El riesgo como disciplina específica

- Ø El análisis de riesgo y la prospectiva política
- Ø **Metamorfosis de la Representación Política**

## **1- TEORIA DEL RIESGO POLITICO**

### **a. Antecedentes**

El análisis del **riesgo político** tiene su primera incursión en el campo de los comportamientos políticos dentro de un Estado. Sus enfoques iniciales estuvieron orientados a determinar, medir, evaluar los efectos e ciertas conductas de decisores y ejecutores de políticas y sus consecuencias, por el impacto positivo o negativo que creaban en los distintos estratos de la sociedad.

Así la tarea evaluativa inicial de tratar de “medir” las consecuencias de promesas incumplidas, planes fracasados o exitosos, actitudes, gestos y otros parámetros del accionar cotidiano de los políticos y dirigentes se inició siguiendo en reglas generales el espíritu y los procesos de la técnica analítica de casos.

A poco de nacer, esta teoría incipiente fue adoptada por el mundo empresario y de negocios quienes recrearon sus enfoques y alimentaron considerablemente diversas áreas especializadas, como el marketing y los estudios de mercados.

En una segunda etapa trató de anticiparse analíticamente a los resultados, especialmente los adversos, y dentro de ellos las llamadas sorpresas reactivas o por reacción para intentar mejorar el proceso de selección e implementación de políticas, estrategias y acciones diversas.

### **b. El aporte de nuestra investigación.**

Ante la implementación de una política o estrategia, y las acciones derivadas, no sólo debe medirse el riesgo propio del asunto directamente involucrado en dicha acción sino que es necesario diseñar los escenarios de futuro que permitan EVALUAR EL IMPACTO DE DICHA IMPLEMENTACION.

En el extenso campo de la negociación estos conceptos caben perfectamente, ya que un cúmulo de casos estudiados indican que los resultados logrados en una negociación –que en su momento se vieron como aceptables- habían sido el germen de nuevos y mayores conflictos, sorpresas y graves consecuencias políticas, estratégicas, económicas o sociales.

La última palabra de la definición de negociación que presentáramos: equilibrada. Al decir que la solución buscada, además de aceptable en los términos estrictos y concretos del asunto negociado y su resultado, debe ser equilibrada, queremos significar que esa solución puntual no debe producir alteraciones graves en los entornos y en los futuros. O que como mínimo, los cambios o alteraciones que produzca a futuro, están dentro de márgenes tolerables o sean perfectamente controlables.

### **c. La esencia de esta teoría.**

Esta teoría se basa fuertemente en las percepciones ya comentadas, en el manejo de escenarios también descripto y en muchas otras técnicas, métodos y criterios propios de inteligencia.

Independientemente de ello, en el campo general de la interacción y el específico de negociación los criterios rectores son de enorme validez para su consideración directa. Éstos, a modo de síntesis, pueden expresarse así:

Previamente a iniciar un accionar concreto; a la implementación de una decisión; o al desarrollo de una negociación, y muy especialmente en este último caso; deben estudiarse dos planos de riesgos potenciales o reales y sus efectos correspondientes.

### **Primer plano: la medición o evaluación del Riesgo Aceptable.**

Llamamos Riesgo Aceptable a aquel riesgo que se mide o está en íntima relación con el resultado directo de una negociación de un asunto en particular, y que es aceptado por las partes involucradas en esa negociación. Dicho de otra manera, el riesgo de aceptabilidad del resultado final de una negociación es inexistente o muy bajo si todas las partes directa o indirectamente involucradas en ella quedan satisfechas con el resultado logrado.

En primer lugar, y dado que las mediciones de riesgo se efectúan anticipadamente para predeterminar en qué grado estamos alimentando el conflicto o creando uno nuevo, en vez de terminarlo, según sea el resultado que esperamos o pretendemos de dicha interacción, el riesgo aceptable será aquel en el que todos o la mayoría cualitativa (importante) de los públicos involucrados acepten (con sus matices) un resultado. Allí se estará dentro de un nivel de riesgo aceptable.

Y mencionamos esto, porque a través de una negociación siempre deberá cederse algo (objetivos alcanzados parcialmente; menores recompensas o logros que los deseados; compromisos adquiridos entre las partes o con terceros; etc.). Esto independientemente de las nuevas posibilidades que pueden abrirse a través de una inteligente, constructiva y cooperativa negociación.

Es necesario entonces, referirnos a esos públicos que en la mayoría de los casos no estarán involucrados directamente en las acciones técnicas de la negociación ni conocerán sus intrincados procesos, información y caminos, pero durante la misma y fundamentalmente al finalizar ésta y conocerse los resultados, opinarán y juzgarán no sólo a los negociadores sino a decisores, a las partes como ganadora-perdedora, los reales o supuestos grupos de interés o presión, etc., y se generarán automática e inevitablemente percepciones individuales y colectivas (atención a la prensa, comentaristas y formadores de opinión) que pueden generar escenarios psíquicos y percepciones de alta sensibilidad y peligrosidad o en el sentido contrario, pueden ayudar a la comprensión y aceptación de los resultados logrados.

En una modelización elementalmente normalizada, usaremos un planteo teórico (pero basado claramente en la realidad) para hilvanar los conceptos.

En él consideramos que por cada actor (en este caso A y B) hay como mínimo tres públicos distintos. Decir distintos significa eso en niveles jerárquicos y capacidades interactivas, distintos en cuanto a las consecuencias del resultado de la negociación y por lo tanto la afectación de sus intereses importantes, y muchas consideraciones más. ¿cuáles son esos públicos?.

El primero, los sistemas decisorios de cada actor, sean personas, sistemas pequeños u organizaciones complejas. No debemos olvidar que estos sistemas decisorios, aún cuando crean razonable un resultado de la negociación, deben tener también en cuenta su prestigio, influencia, condiciones de autoridad, credibilidad, fortaleza o debilidad de su inserción, y muchas otras consideraciones inherentes al cargo y función que estarán en juego a través del resultado de la negociación.

Esto puede condicionar la fijación de los resultados u objetivos de ella, o bien motivar pretensiones fuera de marco que sirvan de base a una escalada o descontrol de la negociación. En particular, los sistemas decisorios estarán fuertemente influidos por los otros dos públicos y sus percepciones y conductas.

El segundo, los públicos, grupos o actores directamente involucrados en el asunto a negociar o en su resultado. Este público es el que sentirá inmediata y efectivamente sobre sus intereses el resultado de la negociación. Mayor o menor dinero, riesgo financiero y prendario, compromisos, éxito o fracaso, etc. Pero además, al igual que los decisores ambos estarán expuestos a la opinión general.

El tercer público es la sociedad en su conjunto, la opinión general, la opinión pública para el campo socio-político. En este momento debemos hacer una especial salvedad: el crecimiento del rol y presencia de los medios de comunicación social están llevando a pensar y analizar su participación en la formación y orientación de dicha opinión dada la importancia, impacto y capacidad de crear percepciones que estos medios tienen condicionando a veces la libre opción de opiniones de las gentes.

De todos modos, sea por un camino, por el otro, o por ambos combinados, esa sociedad no directamente involucrada en el asunto opinará acerca de ello. A veces con poca información, sin profundidad por estereotipos o tendencias informativas, pero opinará. Y esta opinión puede ser catastrófica. Por ejemplo, los vecinos, los amigos, el comerciante de la esquina (gran difusor de "información y opinión", el "magazin del barrio") etc. Además, este público lo hará desde una posición de cierto facilismo, pues no está directamente involucrado, los resultados posiblemente no lo afecten de manera directa (y a veces le brinden algún beneficio parcial) pero se sentirá con derecho a opinar.

Vemos entonces que en un elemental esquema como el presentado, tenemos SEIS públicos como mínimo para atender. Tres por cada actor. Y esto es así, porque si sólo uno de ellos queda insatisfecho hemos dado nacimiento a un nuevo conflicto, o hemos larvado parte del que queríamos resolver, y que como toda larva, crecerá paulatinamente hasta que esté en condiciones, "a punto" para salir a superficie.

## **Segundo plano: la evaluación del Riesgo Máximo Tolerable. No hay actos neutros.**

Entramos ahora en el análisis del segundo plano de riesgos. Debemos encuadrar nuestro enfoque. Se afirma que toda interacción y sobre todo los resultados de ella, introducirán cambios, modificaciones, adecuaciones reales y concretas, o simplemente perceptuales o figurativas en las situaciones y escenarios emergentes o existentes. Desde esta postura tanto el proceso negociador como preponderantemente su resultado en todo sentido, y por encima del resultado técnico o específico logrado, producirán esos cambios.

Ahora bien, los interrogantes que surgen por decantación natural y directa son: ¿esos cambios son tolerables, son digeribles, absorbibles, diluibles? ¿Podemos incorporar los cambios de manera neutra o suave, constructiva, cooperativa; o estaremos generando las bases para nuevos problemas o para la actualizaciones de conflictos atenuados o enfriados? ¿La solución de la interacción o negociación, que a todas luces aparece como aceptable, lo es realmente, o es la simiente de otros problemas? ¿No estaremos conteniendo en apariencia un problema, mediante la fabricación de otro u otros mayores?.

De esta manera, acuñamos el concepto de Riesgo Máximo Tolerable. Este nos indica que independientemente y por sobre la valoración de aceptabilidad de riesgo efectuada acerca del resultado concreto de la negociación, debe analizarse anticipadamente el o los cambios que esa solución traerán aparejado, y determinar si dichos cambios están dentro de los parámetros que cada parte decida como máximo tolerable de cambio o transformación.

En otras palabras, analizamos anticipadamente el impacto que produce ese resultado – considerado inicialmente como aceptable- en el futuro y en los diferentes entornos y escenarios que deban considerarse. De esta manera se analiza si el resultado aceptable

provoca cambios que están dentro de los riesgos máximos tolerables a su alrededor o se escapan de los límites.

Este segundo análisis es de vital importancia, pues su reconocimiento preventivo dará fuertes argumentos para perfilar con mayor precisión el proceso y los objetivos de la negociación o interacción, aún modificando lo que inicialmente aparecía como aceptable.

En este ámbito el papel de inteligencia<sup>8</sup> ha crecido marcadamente, pues es ésta quien normalmente debe hacer este tipo de estudios y análisis previos, para colaborar con decisores, negociadores y expertos en los temas específicos.

Por último, vemos que la habilidad y profesionalismo para penetrar en el futuro es esencial en todo proceso interactivo.

## **2-POLÍTICAS Y POLÍTICOS QUE CONSTRUYEN FUTURO (LA PROSPECTIVA EN LAS DECISIONES POLÍTICAS).**

La visión tradicional acerca de la decisión política se caracterizaba por concebirla como una decisión libre, con secuencias precisas causa-efecto que respondieran a coyunturas o tendencias; sin embargo, ahora se reconoce la complejidad de estas decisiones, que obedecen a condicionamientos múltiples; no sólo se ha remplazado la linealidad por una circularidad sistémica, sino que se ponen de relevancia los elementos irracionales del (de los) sujeto(s) que decide(n), así como de la emergencia de los acontecimientos.

Aquí creemos importante detenernos y hacer una explicación sobre el proceso de la acción pública y sus decisiones políticas; veamos:

**Las decisiones políticas** son respuestas institucionales (compromisos políticos contruidos-organizados) que resultan de la voluntad y el interés general de la sociedad y que el político gobernante interpreta y asume como tales: implican un conjunto de acciones prometidas, por cumplirse y una estrategia por seguir. Las políticas públicas son, por tanto, un proceso mediador entre los aparatos públicos y la ciudadanía que implica convergencia, cooperación y acuerdo; es decir, un **compromiso**. Este proceso está caracterizado por su alto grado de complejidad e incertidumbre (la ocurrencia de las demandas de la ciudadanía, los emergentes del entorno ecológico y cultural, etc.) y, paradójicamente, por su necesidad de ser planificado (que introducen las burocracias estatales con fines de control).

El eje central de las decisiones políticas<sup>9</sup> es la ciudadanía o la interpretación de las necesidades que de éstas hacen las burocracias y los políticos, lo cual convierte a su diseño en un proceso complicado y complejo. Es en este proceso donde interviene la prospectiva.

---

<sup>8</sup> INTELIGENCIA es el conocimiento obtenido a través del procesamiento adecuado de la información, que se brinda a los responsables de tomar decisiones sobre un asunto determinado.

INTELIGENCIA no es autista, no trabaja en forma independiente, sino que su compleja dinámica actúa a requerimiento o solicitud del decisor. Es importante destacar que Inteligencia no toma decisiones; ésta es tarea exclusiva del decisor-[www.cip.utn.fr.fr](http://www.cip.utn.fr.fr). Icono Curso de negociación empresarial.

<sup>9</sup> Proceso Decisional: Este complejo proceso, que no está conformado por reglas metodológicas fijas, comprende una evaluación lo más acertada posible de la realidad actual, pero que proyecta sus efectos sobre un escenario de futuro –mediato o no-, hace crecer la incertidumbre y en todo decisor nace inexorablemente la necesidad de saber. [www.cip.utn.fr.fr](http://www.cip.utn.fr.fr) Icono servicio Curso de negociación empresarial.

Según Enric Bas (1999), siete factores clave aconsejan el uso de la prospectiva:

1. Aumenta el grado de conocimiento sobre presente y pasado (paso previo para la definición de tendencias).
2. Provee de referencias válidas acerca de cómo puede ser el futuro mediante el análisis y estructuración de la información disponible y su articulación en escenarios posibles.
3. Identifica oportunidades y peligros ubicándolos en escenarios deseables o no deseables para el sujeto decisor.
4. Provee de probabilidades de ocurrencia a cada escenario.
5. Es una ayuda para la valoración de políticas y acciones alternativas.
6. Aumenta el grado de oportunidad existente en posturas alternativas.
7. Permite un mejor control de la gestión, dejando un margen mínimo a la incertidumbre y al azar.

El acoplamiento de la prospectiva con los procesos de toma de decisiones opera en varios niveles, veamos:

En un primer nivel, la prospectiva puede contribuir en la detección de la demanda ciudadana y social, es decir, en el proceso de conocer las necesidades del sistema ecológico/cultural; desde la perspectiva de los habitantes, incorporando de una manera estructurada sus interpretaciones sobre el pasado y sus deseos de cambio//conservación (futuros)

En un segundo nivel, en el proceso de diseñar de las políticas públicas que realiza el sistema social contribuyendo a evaluar los escenarios posibles con la realidad presente y modelándola de acuerdo con las necesidades futuras de la ciudadanía y de las comunidades.

Y en un tercer nivel, en el proceso de construcción de un compromiso institucional contribuyendo a mejorar el control de la gestión de una política pública. Esquemáticamente se podría relacionar el proceso/método prospectivo con la elaboración de políticas públicas de la siguiente manera:



## La complejidad y la incertidumbre en prospectiva y política

### 2.1 La complejidad y la incertidumbre en prospectiva y política

Como se puede notar, la prospectiva, sea como conjunto de técnicas o como método, es plenamente funcional a la elaboración de políticas públicas ya que trabaja en el campo de las

decisiones, introduce porvenir y ensancha posibilidades del cambio que toda política pública sustenta; sirve, además como instrumento para navegar en la complejidad social, brújula del porvenir, dándole dirección y sentido al compromiso institucional y disminuyendo la incertidumbre.

En política se trabaja con la incertidumbre y los objetivos se plantean con escasa información, urgencia de tiempo, datos contingentes y más o menos verosímiles en contextos sociales complejos; son, por tanto, las políticas públicas, actos, primero de innovación y después de gestión. Lo innovador es la capacidad de interpretar novedosamente los problemas, distinguirlos/diferenciarlos y enfrentarlos con una gestión eficiente: la política se distingue de la gestión porque ésta presupone que hay siempre una solución óptima única frente a las dificultades que se presentan e incorpora poca novedad. Las decisiones políticas, sin embargo, incorporan incertidumbre al innovar, incorporar lo inédito e insólito (la novedad): La política no es mera administración, ni mera defensa, sino configuración, diseño de los marcos de actuación, visualización del futuro. La política es una acción de gran alcance, define precisamente aquel tipo de acciones públicas cuyas consecuencias van más allá de nuestra previsión (Innerarity, 2002), en este sentido, la prospectiva es una herramienta de futuro.

Esta paradoja entre construir objetivos con lo posible novedoso (la política) y luego ordenarlos, programarlos, calcularlos y planificarlos (la gestión/administración) habita la construcción de las políticas públicas. La política (gobierno, burócratas, congreso, partidos políticos) lo realiza siguiendo un procedimiento que entraña contestar a dos preguntas: ¿cómo seleccionar las demandas sociales para convertirlas en, primero, problemas sociales y luego, en situaciones problemáticas relevantes?; y ¿cómo homogenizar, clarificar, transparentar, concretar las demandas sociales opacas, heterogéneas de la ciudadanía?

Para contestar la primera pregunta se requiere utilizar un paradigma de la acción política que esté basado en el reconocimiento de una sociedad y una ciudadanía más compleja e impredecible (contingente). Para contestar la segunda se requiere tramitar/gestionar la incertidumbre. En las sociedades contemporáneas los procesos adoptan configuraciones inestables e incluso caóticas. La sociedad no es un sistema estable y equilibrado, sino un sistema dinámico sujeto a crisis continuas donde los instrumentos de la gobernabilidad se debilitan. Es necesario introducir rupturas que vengan de la imaginación de una sociedad deseable y posible.

Como es sabido, la inabarcabilidad del mundo social y sus infinitas representaciones (motivaciones/intereses) asociadas a la dinámica misma de los sistemas sociales que transitan del orden al desorden convierten al por-venir, el futuro, en algo imprevisible.

La prospectiva, que es una anticipación sobre lo que puede suceder, es también una aclaración de lo que se puede hacer para intervenir en el futuro. Como dice Gonod, la sociedad no tiene, solo, un camino ineluctable sino múltiples caminos, todos abiertos a las voluntades ciudadanas.

En este sentido, la prospectiva puede intervenir en las situaciones complejas al incorporar no solo una racionalidad para la toma de decisiones sino aportar conocimientos que medien entre el tiempo prospectivo (largo plazo/futuro) y el tiempo político (corto plazo/pasado-presente). Para tal efecto, la prospectiva adopta, con respecto a su categoría central, el tiempo, un enfoque, necesariamente complejo, sobre su causalidad: pasar de una causalidad

cartesiana lineal sobre pasado-presente-futuro a una racionalidad compleja que muestre que las experiencias del presente contribuyen al conocimiento del pasado y viceversa, creando un bucle generador que parte de un pasado-presente cierto hacia un futuro incierto: el futuro devuelve incertidumbre al presente, lo que se denomina evolución histórica. Así, la prospectiva adquiere un estatuto epistemológico relevante: se convierte en un instrumento que liga al pasado-presente con el futuro y por tanto da sentido y dirección a las organizaciones sociales.

La realidad social es multidimensional y su evolución obedece a un principio policausal constituido por procesos relativamente autónomos de las determinaciones exteriores: “la característica común de los sistemas complejos, sean de naturaleza social o biológica, es que muestran organización sin que haya sido aplicado ningún principio organizativo interno” (Luis Amaral: Proceedings of the National Academy of Sciences); que reposa en una paradoja: lo único y lo múltiple.

Lo complejo es pues un tejido compuesto de elementos heterogéneos que al vincularse azarosamente constituyen mundos fenoménicos (nudos de complementariedades y antagonismos no excluyentes); un conjunto de cajas negras a las que se mezcla orden//desorden y que requieren, epistemológicamente, ser “abiertas”, comprendidas en su complejidad lógica y organizacional. Para lo cual no basta la visión de “arriba” (holística): el todo sobre las partes; ni la de “abajo” (reduccionista): la parte sobre el todo. El pensamiento complejo incorpora la unidad de lo múltiple y el azar como instrumentos para abrir las cajas negras. El futuro y su conocimiento son instrumentos de este propósito.

La complejidad se expresa porque se ha tomado conciencia de la multiplicidad de los sujetos sociales y los aparatos de gobierno; asimismo, se han diferenciado, incluso contradictoriamente, las demandas ciudadanas; los espacios y tiempos políticos se han pluridimensionado, lo que hace que el gobierno aumente su estratificación haciendo que los asuntos de discusión, las decisiones sobre las políticas públicas, tengan efectos diferentes en poblaciones cuyas exigencias se diversifican y contradicen. La sociedad se vuelve poco transparente, inestable y muy imprevisible.

Entonces, se requiere un paradigma para las decisiones públicas que esté centrado en lo que se llamaría gestión de la incertidumbre/contingencia: que incorpore la imprevisibilidad al diseño de sus políticas, asuma la contrariedad como elemento de cambio y dé oportunidad a lo novedoso: lo que hace que las políticas públicas, se conviertan en acciones relativamente sustentables y compatibles, producto de negociaciones, compromisos, cuya naturaleza es la constante revisión de lo acordado y comprometido.

Al considerar las necesidades y demandas (expresadas en mayor o menor medida) de la ciudadanía como controvertibles y opinables, la construcción de políticas públicas se volvería un proceso abierto, decidible y siempre revisable (las mayorías cambian y modifican sus intereses). En este sentido, la gestión debe comprender este carácter contingente de las decisiones y entonces, calcular y programar, haciendo compatibles lo posible con lo deseado. Esto es aprender a convivir con la paradoja que se plantea entre lo deseado/interpretado (interés mayoritario) siempre revisable y su gestión que implica el control y el ordenamiento (interés de la administración) de los recursos del Estado para alcanzar los objetivos diseñados.

Este proceso de hacer compatible lo deseado con lo posible sin perder de vista los objetivos del compromiso institucional (las políticas públicas), implica una subordinación de la gestión y los gestores a la contingencia de los acuerdos políticos y en contraparte, exige a la política y a los políticos respetar lo posible real. Más que calcular, o si se quiere antes de gestionar, el diseño de las políticas públicas requiere de la promoción de acuerdos sustentables.

Esto supondría que el diseño de las políticas públicas no significa la renuncia a planificar u ordenar sino de discernir inteligentemente dentro de la complejidad política; es decir, que los políticos definan los objetivos contando con las posibilidades y que la administración gestione las posibilidades con lo deseable; es encontrar las posibilidades sin perder de vista el compromiso, la oportunidad para obrar de otro modo. Como señala Weber: **“Es cierto que una buena política es siempre el “arte de lo posible”. Pero no es menos cierto que con mucha frecuencia lo posible sólo fue alcanzado porque se apuntó más allá de las posibilidades existentes”** ( Innerarity, 2002:33)

Por tanto, la prospectiva no sólo trabajaría en la gestión/diseño de las políticas públicas sino en el campo de lo deseado, lo que permitiría que las necesidades planteadas por la ciudadanía fueran una “toma de conciencia colectiva” para construir el compromiso político.

La prospectiva exige que haya participación de los protagonistas; no se excluye, sino incluye; de tal manera que la decisión política no es ya un acto surgido sólo de un war room o de un gabinete de asesores, sino de la toma de conciencia de un colectivo que será afectado por esa decisión pública.

Esta planeación más proactiva permitiría que las decisiones políticas tuvieran fuerza (consenso más legitimidad), orientándose hacia la obtención de un control sobre el futuro.

## **2-2 La necesidad de una visión holística.**

Ya se mencionó anteriormente que la tarea de conocimiento, diseño y construcción del futuro que se desea, debe desarrollar la capacidad de intervenir en variables específicas mediante las estrategias y líneas de acción adecuadas, a fin de edificar una nueva realidad de carácter integral, producto de un cambio global que abarque diversas dimensiones. Ello nos conduce a una faceta que, en sí misma, constituye otro aspecto fundamental de la prospectiva: la visión holística.

Dicha perspectiva holística constituye una visión completa de la totalidad, del todo integral, que ayudará a visualizar la problemática en toda su complejidad y globalidad, pero a la vez, permitirá identificar las partes específicas que están en juego. Dicha perspectiva totalizadora y a la vez puntual, es necesaria, pues si se parte de una realidad compleja y se busca hacer realidad un futuro deseable igualmente complejo, las soluciones para llegar al objetivo final no pueden ser simplistas, ni reduccionistas, pues obligadamente serán también complejas.

Es por ello que constituye otro elemento esencial dentro de la prospectiva.

Por otra parte, la prospectiva trabaja necesariamente con y en los procesos complejos (más elementos y más procesos). Complejidad significa que, debido a las dependencias recíprocas, ningún sistema social puede declarar su visión del mundo como ejemplar y obligatoria; la complejidad general no permite a ningún sistema gestionar la propia complejidad y “comprender” las operaciones de todos los otros. De esta manera, la selección

de políticas públicas se vuelve imprescindible; y por tanto, implica diferenciar. Ya no es posible que el gobierno pueda establecer procedimientos sobre una gama de intereses y opciones que abarque todo. Se tiene que decidir a partir de un proceso de diferenciación y distinción entre políticas más comprensivas o menos comprensivas y optar por las que incorporan un mayor o menor riesgo. Por ejemplo, cuando se quiere desarrollar una política pública como pueden ser las políticas educativas, de salud o de vivienda, éstas deben estar diferenciadas por habitat, edad, sexo y otras variables sociodemográficas que deben ponderarse de acuerdo a su región y localidad.

### **La función democratizadora de la prospectiva**

Las decisiones públicas deberían ser un lugar para mediar entre los intereses de la sociedad y sobre todo para establecer los puentes entre lo general y lo particular de los intereses ciudadanos, para lo cual se deben articular las diferenciaciones y establecer la mejor relación posible, entre lo particular y lo general; crear por tanto, una estrategia sustentable que garantice virtualmente el compromiso. Esto implicaría reconocer que todo gobierno, al diseñar políticas públicas no aspira a la unidad absoluta de lo social sino a hacer compatibles, a partir de la comprensión de las diferencias sociales, sus acciones. Esto es pasar de un gobierno de la unidad social absoluta al de un gobierno de contexto que equilibre dinámicamente las diferenciaciones sociales y sus combinaciones complejas. (Innerarity, 2002:153)

La prospectiva aportaría la técnica –procedimiento sobre cómo ampliar límites de conocimiento ciudadano y en un elemento más del aprendizaje colectivo. En este modelo, las políticas públicas debieran fundarse en la cooperación y la reflexión continuas, en una sociedad del conocimiento, que permitiera en la sociedad compleja e incierta introducir en la acción presente **“cálculos en las sombras del futuro”**.

En otras palabras, la modernización económica, la reforma estatal y la participación proactiva de la sociedad adquieren una importancia inusitada, particularmente en materia de esta visión ampliada de la gestión política, haciendo que la gestión gubernamental se traduzca en una nueva función institucional para garantizar la construcción del orden político vigente y futuro. Como se ha descrito y comentado por diversos analistas, “hay una tensión inevitable entre la gobernabilidad y la democracia”. Ello provoca el surgimiento de un desafío para la gestión estatal: “la posibilidad de gobernar en el marco de la economía de mercado”. En este contexto, resulta evidente que la democracia, entre otros aspectos, se refiere a los problemas de funcionamiento institucional de los gobiernos y a las condiciones que permiten o entorpecen la acción gubernamental.

Los enfoques novedosos de planeación estratégica y planeación prospectiva ya no son únicamente herramientas de la acción gubernamental sino también de la sociedad organizada o sociedad civil participativa; en este sentido, la prospectiva, tanto en su vertiente de planeación como en la de la evaluación, se constituye en una verdadera alternativa estratégica y táctica para que la sociedad devenga diseñadora y constructora dinámica de su propio futuro, del mejor futuro (complejo y adaptativo) que vaya resultando deseable y posible.

Sin embargo, como lo ha señalado Gonod, “el proyecto de una prospectiva democrática, por muy deseable que sea, no debe ocultar sus contradicciones. La afirmación que la democracia favorecería un pensamiento orientado al futuro no es evidente. Regímenes totalitarios tuvieron a veces más atención por el largo plazo que las democracias modernas”.

En este sentido, la prospectiva participa en la construcción de las políticas públicas como un factor que suscita consenso; al introducir el futuro y ponderarlo como futuros deseables o indeseables asiste a los protagonistas en sus decisiones que se convierten en apropiaciones ciudadanas del futuro; lo que las hace más sustentables: ¿qué hacer y con qué medios?

Para lograr esto **la prospectiva cumple una función democratizadora**: aportar la asistencia técnica para realizar una apropiación colectiva y ciudadana del futuro, esta función implica un aprendizaje o un reaprendizaje de las funciones ciudadanas y de la función política en su sentido más noble. Se trata en este sentido de contribuir a un proceso de inteligencia colectiva, capaz de definir y experimentar nuevas configuraciones adaptadas a un medio ambiente complejo, en cambio rápido y permanente.

Las expectativas que se tienen respecto a la prospectiva son casi de carácter cognoscitivo: "favorecer la aparición de nuevos conocimientos y estimular el aprendizaje del conjunto de los protagonistas" Esta visión de la prospectiva se encontraría más cerca de lo que Gonod y Gurtler han denominado “prospectiva del presente” (en oposición a un enfoque tradicional de mirar hacia el futuro). La cual se caracteriza por mirar el presente con los ojos del futuro o regresar al presente, desde el futuro, para planear. Unir a las comunidades y sujetos con vocación de cambio con las actividades gubernamentales de cambio con el objeto de lograr un doble impacto renovador.

Esta prospectiva se estructura de diferente manera en los procesos de cambio organizando la comunicación y el debate sobre la base de referencias comunes con el fin de suscitar progresivamente la participación, y, si es posible, la adhesión de los protagonistas, evaluando los resultados para facilitar el control y permitir los reajustes.

En este esquema, la evaluación cobra gran importancia en relación a la prospectiva, en una relación interactiva: la evaluación de las políticas permite volver sobre los conceptos y las elecciones, y reanuda un trabajo prospectivo.

### **El reto: la despolitización**

La despolitización implica un alejamiento de la ciudadanía, de los ciudadanos, de los asuntos públicos y por tanto de los compromisos políticos. Si las decisiones políticas son acuerdos entre la sociedad “civil” y los políticos y sus organizaciones, éstos se encuentran seriamente debilitados por el alejamiento. Esto implica para la planeación y sus políticas públicas vaciar de sentido y dirección la oferta política.

Muchos autores han encontrado las causas de esta circunstancia en la expansión del liberalismo como doctrina, cerrando las posibilidades de construir un futuro común, sobrevalorando al sujeto como referencia única: afirmación de los individuos y los grupos.

Sin embargo, parece más grave aún el surgimiento de una clase política despolitizada: sin imaginación, sin objetivos, con miedo de escindir, que teme proponer soluciones que pudieran perjudicar a determinados ciudadanos o que generen conflictos.

También, como lo ha señalado Gonod, la importante faceta de la territorialización (localización y regionalización) de los problemas sociales combinado con los procesos de globalización (universalización del mundo) aumenta la complejidad de las sociedades y hacen

proliferar nuevas configuraciones sociales. Éstas se convierten en una "sobre-demanda" (overflow) que rebasa a las instituciones sociales tradicionales (partidos políticos, sindicatos, instituciones administrativas, etc.) Las cuales son incapaces de dar "salida" a las necesidades sociales que solo los individuos (habitantes o ciudadanos) colman, pero que lo hacen desde su particularismo: de lo focal, lo local y a veces de lo regional emergen políticas públicas concretas, reales.

Y esta situación, de emergencia de lo local/regional, se enfrenta a un proceso de globalización que tiene velocidades e impactos diferentes, lo que convierte a las sociedades en intensamente dinámicas provocando procesos de despolitización en el sentido de pérdida de fines.

### 3-FRENTE AL FUTURO

#### VERDADERAS PREGUNTAS Y FALSOS PROBLEMAS –RESUMEN-

**El prospectivista es algo así como el vigía del *Titanic*.** Su ambición no es ver el barco Francia chocarse con un iceberg y decir después: "¿Ven? ¡se los dije!". **La buena previsión no es la que se realiza, es la que conduce a la acción.-**

#### Un regreso a las fuentes de la prospectiva

La prospectiva puede definirse como una anticipación (preactiva y proactiva) para aclarar la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables. Prepararse para los cambios previsibles no impide actuar para provocar los cambios deseados. En la lógica del triángulo griego, el azul de la anticipación sólo puede transformarse en el verde de la acción con el amarillo de la apropiación por los actores concernidos. Aquí aparecen dos errores simétricos que hay que evitar. El primero consiste en pensar desde arriba con expertos al servicio de la acción del *Príncipe* olvidando la apropiación. Es una mala idea querer imponer una buena idea. El segundo consiste en expulsar a los expertos en la materia azul de los informes para ceder la palabra al pueblo y privilegiar la materia amarilla de los consensos del presente.

El sueño consensual de las generaciones presentes es a menudo un acuerdo momentáneo para que nada cambie y para transmitir a las generaciones futuras el peso de nuestras irresponsabilidades colectivas. Tal prospectiva puede ser participativa, pero es contraria a la definición misma del desarrollo sostenible. Consagra el triunfo de los egoísmos individuales a corto plazo

Las decisiones valientes que hay que tomar en cuenta son raramente consensuales, y si la prospectiva debe ser participativa, la estrategia que se inspira de la misma compete a los representantes elegidos, y son ellos quienes deben hacer prueba de voluntad y valentía para evitar caer en la trampa de la demagogia participativa.

Volvamos a las fuentes de la prospectiva. Gaston Berger decía que con la prospectiva había que "*ver lejos, amplio, profundo, pensar en el hombre, tomar riesgos*". Desde los años 70, militamos en el seno de Futuribles para agregar tres características descuidadas por precursores cercanos a los príncipes en una sociedad jacobina: *ver de otra manera (desconfiar de las ideas concebidas), ver conjuntamente (apropiación) y utilizar métodos tan*

*rigurosos y participativos como sea posible para reducir las inevitables incoherencias colectivas.*

## **Verdaderas preguntas y falsos problemas**

La expulsión de las ideas concebidas es un deporte apasionante. Algunos podrían interpretar este deporte intelectual como una desagradable tendencia a "abarcar todo" o también como un ejercicio fácil: bastaría con tomar la opinión contraria de las ideas dominantes para garantizar el éxito mediático. La realidad es otra: ir contra la corriente impone esfuerzos considerables.

La dificultad proviene naturalmente de la diversidad de los temas abordados: de la energía a la educación, pasando por la tecnología, el empleo, el crecimiento o la demografía; pero también de las barreras en la entrada, puestas para los expertos patentados de un campo. La variedad de un cuadro de caza es testigo de la curiosidad a la que incita la visión global de la prospectiva.

En fin, la expulsión de las ideas concebidas es un ejercicio arriesgado para la reputación intelectual. Generalmente, las ideas contra la corriente son muy apreciadas por aquellos que no viven de la corriente en cuestión, pero que uno se inmiscuya en sus asuntos se vuelve rápidamente intolerable.

Hay pocas posibilidades de prescribir los remedios apropiados si nos equivocamos de diagnóstico, como corremos el riesgo de hacerlo siguiendo las ideas dominantes y de moda. ¿Pero cómo formular las preguntas correctas?

## **La luz crea la sombra**

Se pueden distinguir tres tipos de riesgo de errores frente al futuro por analogía con la teoría de los tests estadísticos:

- El riesgo de primera especie consiste en guardar para el futuro una hipótesis que finalmente no tendrá lugar;

- El riesgo de segunda especie consiste en excluir una hipótesis o acontecimiento que en realidad va a realizarse.

- El riesgo de tercera especie consiste en no formular las preguntas correctas, es decir, en no integrar, en la reflexión prospectiva, las hipótesis o los acontecimientos que van a jugar un papel determinante para el futuro. Este riesgo de tercera especie, muy frecuente en prospectiva, donde los errores resultan más de las peores preguntas que de las malas respuestas, se explica por el "efecto de farol", en referencia al borracho que, habiendo perdido su llave, busca bajo el farol porque ahí está iluminado. Este efecto es a veces fortuito, pero es a menudo conservado por los proyectores de la actualidad. La luz crea la sombra y si algunos problemas son publicados por los medios de comunicación, es, por lo general, para enmascarar otros o para hacer que la gente los olvide.

Tomemos circunstancias atenuantes: seguir la moda es un medio de ser aceptado por los demás, de integrarse a su grupo de referencia. Como lo comenta tan acertadamente Jean-Noël Kapferer: *"Las experiencias muestran sin embargo que la conformidad con el grupo*

*ejerce una influencia considerable sobre nuestras opiniones, y que nos conduce a veces a decir lo contrario de lo que pensamos y a dudar de nuestras propias convicciones".* Para ver más claro en este asunto, y formular las preguntas correctas, no hay que dudar en pensar contra la corriente, a riesgo de disgustar. En efecto, la mayoría de los expertos es conformista y conservadora. Muchas veces la buena previsión, es decir, aquel a que ve las cosas correctamente, es el hecho de una minoridad de expertos que hacen gala de audacia y de imaginación. Lo más difícil es, naturalmente, poder reconocer el "buen" punto de vista minoritario entre los demás.

Para el prospectivista, la lección es clara: si le es difícil y arriesgado sostener a priori una nueva idea entre otras tantas posibles, no debe temer, todo lo contrario, contestar las ideas dominantes y dedicarse a verificar su fundamento. Maurice Allais señala a propósito de este tema que "es solamente gracias al constante cuestionamiento de las verdades establecidas y por la floración de nuevas ideas sugeridas por la intuición creadora que la ciencia puede progresar. Pero todo progreso científico real choca con la tiranía de las ideas dominantes de los establishments de los que emanan. Entre más se expandan las ideas dominantes, más se encuentran, dicho de alguna manera, enraizadas en la psicología de los hombres, y más difícil es hacer admitir una nueva concepción, por más fecunda que pueda mostrarse ulteriormente."

En general, en un ámbito cualquiera, es más fácil pensar como todo el mundo, pues no es necesario justificar su punto de vista. Por el contrario, toda opinión contra la corriente en relación con las ideas dominantes llama a la justificación. Con el fin de evitar esta trampa, sugerimos a los responsables que emiten una opinión que le pidan sólo a aquellos que piensan como ellos que digan porqué y que no exijan nada a los que dudan. Los espejismos colectivos, los encandilamientos y los negarse a ver no datan de ayer. Y la época moderna no es indiferente a esta situación.

Todo sucede como si las sociedades humanas pasaran de un espejismo a otro para esconder mejor la selva de verdaderos problemas que son de naturaleza socio-organizacional.

### **Expulsar las ideas concebidas. La globalización no es culpable.**

#### **Interdependencias y relaciones de fuerza**

Interdependencias crecientes se han engendrado por la globalización de las economías, así como por el carácter planetario de los problemas del medio ambiente, de recursos naturales, de seguridad y de salud. Éstas hacen sentir cruelmente el defecto de que antes se llamara "regulación internacional", noción sobre la que el concepto de gobierno, cada vez más evocado en las diversas instancias internacionales, toma la iniciativa desde ahora. Como lo comentaba, hace unos treinta años ya, el sociólogo Daniel Bel : *"Los Estados se han vuelto demasiado pequeños para los grandes problemas y demasiado grandes para los pequeños problemas (PhD3)".* El principio de subsidiaridad -que consiste en tratar a nivel local todos los problemas que pueden presentarse como tales, y a nivel global, solamente los que no pueden ser resueltos de otra manera- muestra el camino a seguir.

Desafortunadamente faltan, para los problemas globales emanados de la globalización, reglas de gobierno y sistemas de regulación. Así, el planeta Tierra es como un barco ebrio, llevado por los únicos informes de fuerza e incapaz, tanto de superar sus contradicciones como de reducir las desigualdades. No hay gobierno de mundo, y por ende menos aún, manejo, es decir, no hay reglas democráticas y eficaces de "gobierno de los gobiernos". Sin este

gobierno, tampoco puede haber gobierno de asuntos globales. Este campo está aún en el nivel de las ideas y de los proyectos.

El principio de Michel Camdessus, antiguo director del FMI, se muestra particularmente amargo: *"Tenía la ilusión de poder ser arquitecto; sólo fui bombero. (...) El mundo casi no sabe reformarse sin crisis, y cuando se presentan las crisis, es muy poco lo que se reforma"*.

### **Las falencias de la globalización**

Más que fijarnos en las falencias de la globalización, deberíamos interrogarnos sobre el pilar de nuestras responsabilidades. La globalización es tan responsable de los males que sufre la humanidad como las firmas multinacionales acusadas de saquear el Tercer Mundo. En efecto, los factores de desarrollo de los territorios son ante todo endógenos y dependen antes que nada de la dinámica económica de los activos que comprenden. Entre más numerosos y emprendedores sean estos últimos más el territorio tendrá buena salud. En fin, las causas de las dificultades son en un principio internas y el impacto de la globalización sobre nuestras economías debe ser fuertemente relativizado.

Por otra parte, la mundialización, o mejor la globalización, consiste primero que todo en una integración dentro de las grandes regiones del mundo.

Todo el mundo se beneficia de la internacionalización de los intercambios e incluso, si en algunos sectores se pierde en empleos, se gana en riqueza. Es más, acusar a los nuevos países industrializados ya no es admisible, pues sabemos bien, desde los trabajos de Claude Vimont, que los intercambios exteriores representan globalmente una balanza neta de empleos positiva. Es imposible negarse a importar lo que los países de bajos salarios producen de manera más competitiva, puesto que es su principal ventaja comparativa. Naturalmente hay límites ineludibles, como el trabajo de los niños. Pero permitir a esas naciones abrirse al crecimiento de los intercambios constituye el mejor medio para hacer avanzar su contexto social.

La respuesta a los retos del futuro se sitúa ciertamente en la innovación y la capacidad de los actores y de los territorios para organizarse en polos de competitividad. Esos mensajes tranquilizadores y constructivos no quitan el miedo y son incontables los reportes que concluyen en la necesidad de relanzar una política industrial con grandes proyectos europeos; pensemos que el error sería frenar las reestructuraciones y mantener en cámara de oxígeno empresarios que no supieron anticipar ni innovar. Cuando una empresa está en dificultades, es casi siempre a causa de un déficit de gerencia; ayudarla es generalmente inútil costoso para el conjunto de la economía si no se cambian los dirigentes.

El lema es de hecho tanto mercado como sea posible y tanto Estado como sea necesario, con el fin de liberar los intercambios, pero también de garantizar las solidaridades y los arbitrajes favorables a largo plazo. En resumen, se trata de estar a favor de más mercado y emulación para la competencia, ahí donde los monopolios públicos están esclerotizados, y a favor de más intervención pública, ahí donde la ley del mercado es ciega ante el interés colectivo.

### **3.3-Rol del estado más y mejor estado.**

## **La responsabilidad de los Estados: por una flexibilidad con cara más humana**

El hombre no es una mercancía, pero el mercado del trabajo, desafortunadamente, funciona como tal: lo que es raro es caro, lo que es abundante es módico y la baja de precios aumenta la demanda. Podemos lamentarlo, pero ignorarlo sería imperdonable: para un crecimiento dado, la creación de empleos depende primero del costo completo del trabajo y éste no se limita a los salarios y a las prestaciones, sino que también integra el costo de las obligaciones reglamentarias relacionadas con el derecho en materia de contratación y liquidación.

Ahora bien, la finalidad de las empresas no es crear empleos, es la riqueza. La competitividad internacional exige remunerar los factores de producción en su valor internacional. Este balance no se le ha escapado a los gobernantes de nuestro país.

### ***La tecnología no es lo esencial***

Cualesquiera que sean las incertidumbres del futuro, las empresas. Las organizaciones publicas y privadas se confrontarán a las mismas tendencias y deberán enfrentar las mismas rupturas. Como siempre, las estructuras, los comportamientos y la calidad de los hombres harán la diferencia entre ganadores y perdedores -razón por la cual encontramos empresas con un buen desempeño en sectores considerados en decadencia o, al contrario, empresas con pérdidas en sectores prometedores. Así, cuando una empresa está en dificultad, no sirve de nada subvencionarla buscando un chivo expiatorio en las mutaciones tecnológicas o en la competencia desleal. Todo se explica, la mayoría de las veces, por un defecto de calidad de gestión empresarial incapaz de anticipar, innovar o motivar a los hombres. Esta misma situación se aplica a los territorios. Aunque es un factor importante, la tecnología no sabría constituir lo esencial. Dejemos de considerar que el gasto de R&D es el principal indicador portador de esperanza para el futuro. Más que el monto, cuenta la eficacia del gasto. Las comparaciones internacionales muestran que las empresas con mejor desempeño en un sector son las que hacen un mediano esfuerzo en R&D y que, en consecuencia, actúan gastando menos. La misma situación se verifica en los Estados: ¡los pequeños países tienen un esfuerzo de R&D menor que los grandes, pero tienen un crecimiento superior del PIB!

El crecimiento competitivo de largo plazo depende de la innovación y la toma de riesgos, y en esto los empresarios son unos magos. Lastimosamente, el déficit de empresarios es también una de las características. Estas mismas élites, provenientes muchas veces de la administración, se comportan como gestores de lo que existe. Pero la gestión no debe confundirse con la estrategia: la primera minimiza los riesgos, la segunda los optimiza.

En vez de competir de manera defensiva en los mercados existentes, el empresario parte a la conquista del futuro. No se limita a la reactividad, sino que se proyecta deliberadamente en la acción ofensiva inspirada por la preactividad (prepararse para los cambios esperados) y la proactividad (provocar los cambios deseados), gracias, principalmente, a la anticipación y a la innovación. En efecto, el empresario innovador cambia las reglas en vez de someterse a ellas. Como bien sabemos, es la actividad la que crea el empleo. Lo que hay que impulsar es el espíritu de empresa dentro de las sociedades existentes (intraempresario-ship) o creadas en vista de nuevos desarrollos. Pero cuidado, innovación y técnica no son sinónimas.

En efecto, la innovación (literalmente, la "introducción de una novedad") no se reduce a los aspectos tecnológicos (innovación de *process*, de productos); puede ser también comercial, financiera, social u organizacional. La R&D no es más que la parte emergente del iceberg y no se deben descuidar las innovaciones que puedan aprovecharse.

Los clientes, proveedores y operadores internos engendran más ideas innovadoras que los investigadores, opinión confirmada por la Agencia para la creación de empresas (APCE), para quien el 40% de los creadores se beneficiaron de tales contribuciones. Como lo dijera hace tiempo Philippe Woot *"Lo que cuenta para la competitividad de la empresa no es la cantidad de R&D o de innovación sino la capacidad de insertar el progreso técnico dentro de una estrategia. (...) Buenas investigaciones sin estrategia bien definida no sirven para nada. (...) En otras palabras, no es la R&D la que orienta la estrategia sino todo lo contrario"*

La R&D llevada dentro de una empresa no representa más que una parte ínfima del estado mundial de la búsqueda. Sin que por esto se prohíba desarrollar comercialmente sus propias investigaciones, se debe, sin embargo, con el fin de innovar respondiendo lo mejor posible a las demandas del mercado, integrar los mejores avances técnicos ahí donde se encuentran, generalmente fuera de casa y a veces en los centros de investigación públicos. Internamente la R&D debe estar suficientemente desarrollada para apropiarse de la innovación que viene de afuera; para copiar hay que saber leer. Una parte importante de los medios debe pues ser designada a la vieja tecnología así como a las evoluciones del mercado, privilegiando el lazo entre el marketing y la investigación.

### **Internet y el mercado de la soledad.**

Lo que el hombre busca en su trabajo y la vida en sociedad es sobre todo una relación, es decir alguien con quien hablar. De ahí la reivindicación de los jóvenes agricultores: "¡Necesitamos menos hectáreas que vecinos!" El gran mercado de mañana será el de la soledad.

Es la gran paradoja de las sociedades modernas: gracias a las tecnologías de la información, cada uno se siente más abierto a todos, conectado con el mundo entero, pero no tiene seres cercanos con quien hablar. Muchas veces sucede esto en las conferencias: en el momento de las pausas, son muchos los que se aíslan con un teléfono celular para conversar con los que no están ahí, en vez de intercambiar con la gente que tienen alrededor. ¡Y algunos pagan muy caro para que un psicoanalista los escuche! Otros alardean de pasar varias horas al día hablando con el resto del planeta vía Internet, cuando son incapaces de reconocer a su vecino<sup>36</sup>. La principal ventaja de los cibercafés es permitir a estos sedientos de comunicación hablar entre ellos y no solamente con una pantalla.

Ciertamente el correo electrónico representa también un fantástico progreso al permitir tener comunicación a pesar de la distancia. Pero todo lo tecnológicamente posible no es necesariamente económicamente rentable (cuidado con los eventuales Concorde informáticos), ni socialmente deseable.

Tomemos como testigo el trabajo a distancia y a domicilio. Es poco probable que este trabajo se desarrolle e al punto de hacer desaparecer una buena parte del trabajo de oficina. Hay que considerar que el trabajo representa una socialización y responde a una necesidad de lazo social que es cada vez menos satisfecho en otra parte. No hay respuesta técnica o económica a problemas que son de otra naturaleza. Las grandes preguntas de mañana tendrán primero relación con las fracturas sociales y el vacío espiritual de una sociedad donde el todo económico no es suficiente para dar un sentido a la vida.

### **-Territorios y empresas frente a las mutaciones**

Los hombres tienen sed de futuro, es decir, de esperanza, y esta necesidad colectiva se expresa mejor si es canalizada por métodos.

La prospectiva participativa es una de las herramientas de la transparencia que impone el buen gobierno, en un contexto de desarrollo sostenible de los territorios y de las empresas. El auge simultáneo de los conceptos de prospectiva, de gobierno y de desarrollo sostenible es tal que son, en los hechos, asociados, confundidos y cada vez más indisociables.

### ***El gobierno territorial y sus interpretaciones demasiado blandas.***

La Comisión de Bruselas redactó un Libro Blanco en el que se hace un repertorio de los principios de buen gobierno que se aplican a todos los niveles de gobierno: la apertura y la transparencia de las instituciones, la más amplia participación de los ciudadanos en todos los niveles de decisión política, la responsabilidad acentuada de las instituciones de los Estados miembros, la eficacia de las políticas definidas por objetivos claros y evaluables, la coherencia y la comprensión de las políticas. Pero estas características del buen gobierno no deben permitir olvidar su definición misma de la palabra gobierno, adoptada por las instancias internacionales (FMI, OCDE, Naciones Unidas) donde la idea de control de poderes y de reglas del juego es central. De otra manera se corre el riesgo de difundir una definición "blanda" del gobierno, reducida a un proceso de participación de los ciudadanos o de gobierno social, que, según François Ascher, *"articula y asocia instituciones políticas, actores sociales y organizaciones privadas, en procesos de elaboración y de puesta en marcha de opciones colectivas, capaces de provocar una adhesión activa de los ciudadanos"* concepto de gobierno encuentra sus orígenes en la empresa y, desde este punto de vista, el ciudadano es, hoy por hoy, peor tratado que el accionista

Según la definición que da Peter Drucker: *"el gobierno de empresa consiste en perfeccionar y respetar reglas que guían y limitan la conducta de los que actúan en nombre de la empresa"*. En otras palabras, el buen gobierno es el conjunto de las disposiciones que apuntan a garantizar que la acción de los dirigentes de la empresa sea conforme a la voluntad de sus accionistas y a sus intereses. Se distingue de la gestión, que designa las relaciones entre dirigentes y sus subordinados. El gobierno, es de alguna manera "el gobierno del gobierno". Retomando la definición propuesta por Alexander King, desde 1991, en un reporte al Club de Roma, James N. Roseneau habla de gobierno para *"todo actor que tiene acceso a los mecanismos de mando para expresar la demanda, formular objetivos, distribuir directivas y garantizar el seguimiento de las políticas"*

Transpuesto a la sociedad política, el gobierno es a menudo, equivocadamente, comprendido en el sentido de "governabilidad", es decir la capacidad de los gobiernos de hacer

evolucionar sistemas socio-económicos en un sentido deseado. El gobierno tampoco es el "arte de gobernar", como declara Kimon Valaskakis, ni siquiera "el arte de pilotear el proceso de acción del gobierno". Recordemos definiciones simples: el gobierno es una relación de poder; el gobierno es el ejercicio operacional de este poder, el gobierno es la medida de este poder sobre los sistemas concernidos. Un sistema mal controlado es poco eficaz.

La sección prospectiva del Consejo Económico y Social (CESR) de la región Il-de-France retomó, en un reporte de 2000: *"La falta de actitud decisoria de los responsables (...), la insuficiencia de comunicación, de transparencia, que lleva a la desconfianza de los ciudadanos hacia instituciones políticas y administrativas"*. La calidad de las reglas y procedimientos que permiten "gobernar mejor al gobierno", es *un elemento esencial para resolver la crisis de gobierno*". Igualmente, a nivel del Estado, la mala calidad del control que existe, en principio, entre el Parlamento y el Gobierno, es una causa mayor de la insuficiencia de eficacia y del costo excesivo de la acción de los poderes públicos. El buen gobierno debería conducir a reforzar la evaluación de las políticas públicas por parte de las instancias independientes de los ejecutivos concernidos.

El concepto de gobierno es cada vez más evocado en las instancias internacionales, en lugar de lo que antes llamábamos la regulación internacional, y cuyo defecto se hace sentir cruelmente frente a las interdependencias crecientes engendradas por la globalización de las economías y por el carácter planetario de los problemas de medio ambiente, de recursos naturales, de seguridad o de salud. No hay ni gobierno ni pueblo mundial. En estas condiciones, hablar de gobierno mundial es un abuso de lenguaje.

### **Demasiados escenarios y no suficientes proyectos endógenos**

El último tema que quisiera tratar es el acceso sistemático, y abusivo, a los escenarios en perspectiva territorial, en detrimento de las lecciones que hay que aprender de la historia y de las comparaciones entre territorios, para construir proyectos de desarrollo. Primero que todo, perspectiva y escenarios no son sinónimos: estos últimos no tienen interés alguno si no pertinentes (plantear las preguntas correctas) ni coherentes, ni creíbles. Ciertamente la construcción colectiva de los escenarios deseados puede jugar un papel en la terapia colectiva pero, en este caso, el resultado (el escenario) es menos importante que el proceso colectivo que lo llevó ahí. Bajo el riesgo de pensar en el futuro junto, plantearse las preguntas correctas, comenzar por las que no son consensuales porque sacuden las costumbres y el orden establecido.

Si los procesos de prospectiva y de estrategia están relacionados, continúan siendo distintos y es conveniente separar:

- 1- El tiempo de la anticipación, es decir, de la prospectiva de los cambios posibles y deseables.
- 2- El tiempo de la preparación de la acción, es decir, la elaboración y la evaluación de las opciones estratégicas posibles para prepararse ante los cambios esperados (preactividad) y provocar los cambios deseables (proactividad).

Tampoco debemos confundir los escenarios de la prospectiva con la posibilidad de escoger las opciones estratégicas, máxime cuando no son necesariamente los mismos actores internos los que están en primera fila. La fase de anticipación de las mutaciones debe ser

colectiva y supone la implicación del mayor número (democracia participativa). En consecuencia, ésta hace un llamado a las herramientas de al prospectiva para organizar y estructurar de manera transparente y eficaz la reflexión colectiva sobre los retos del futuro, y eventualmente, la evaluación de las escogencias estratégicas.

En contraposición, por razones de confidencialidad y/o de responsabilidad, la fase de las escogencias estratégicas depende de un número ilimitado de personas: los elegidos (democracia electiva) o los miembros del Comité de dirección de la empresa.

Esta última fase tiene menos necesidad de un método específico: las decisiones deben ser tomadas después de una concertación y un consenso entre los dirigentes, teniendo en cuenta del modo de regulación propio a la cultura de la empresa o del territorio, así como del temperamento y la personalidad de sus dirigentes. Las herramientas son útiles para preparar las escogencias, pero no deben sustituirse por la libertad de opciones.

*Last but not least*, el uso de los escenarios es tanto más abusivo cuanto estos últimos tratan sobre el contexto futuro de los territorios partiendo de la pregunta Q1: "¿Qué puede suceder?" Esta pregunta prospectiva natural conduce generalmente a los territorios, como a las empresas, a rehacer el mundo para olvidar mejor el plantearse la pregunta esencial de los proyectos partiendo de su identidad, su historia, sus fuerzas y debilidades y finalmente, del famoso "conócete mejor" de los Griegos antiguos. La pregunta Q1 debe ser precedida por la pregunta Q0: "¿Quién soy?". Esta pregunta previa impone un regreso a las fuentes sobre sus raíces de competencias, las lecciones de los fracasos y los éxitos del territorio.

La prospectiva sola está generalmente centrada en el "¿Qué puede suceder?" (Q1). Se torna estratégica cuando una organización se interroga sobre el "¿Qué puedo hacer?" (Q2). Una vez tratadas estas dos preguntas, la estrategia parte del "¿Qué puedo hacer?" (Q2) para formularse otras: "¿Qué voy a hacer?" (Q3) "¿Cómo hacerlo?" (Q4). De ahí el cabalgamiento entre la prospectiva y la estrategia.

La prospectiva en los territorios, como en las empresas, tiende a olvidar la pregunta Q0 (el conocimiento de sí mismo, de su historia pasada y de sus deseos para el futuro), que es esencial si se admite que los factores de desarrollo son endógenos para focalizarse en pregunta Q1: la reflexión sobre los escenarios de contexto. Esta reflexión no es inútil: es bueno prepararse para hacer frente a las eventualidades. Pero es fuertemente limitada, pues el futuro es imprevisible y hay mucho por construir. Todos los territorios se verán confrontados a las mismas limitantes y oportunidades. La diferencia vendrá de la más o menos buena capacidad de algunos de aumentar sus fortalezas y reducir sus debilidades. Contar consigo mismo, este es el comportamiento más eficaz y más a la mano de los actores de un territorio. El diagnóstico y las prescripciones no son suficientes para pasar al acto. El éxito de la Q4 (¿Cómo hacerlo?) pasa por la apropiación y, para esto, nada mejor que una buena prospectiva participativa en aumento.

¡Alegremonos! El futuro de los territorios está abierto y depende menos de las tendencias, de las incertidumbres del futuro que de la capacidad de los actores para reunirse alrededor de proyectos comunes y a construir juntos esta "sociedad de proyectos" que llamamos de nuestros deseos.

***Las causas de éxito y de fracaso son primero que todo internas***

Lo que vendrá mañana depende menos de tendencias pesadas o de rupturas, que se impondrían fatalmente sobre los hombres, que de políticas más o menos voluntaristas llevadas por estos mismos hombres frente a los cambios. La reflexión prospectiva es finalmente menos importante que el conocimiento y el dominio de sí mismo. Hay que conocer sus fortalezas y sus debilidades para ponerlas al servicio de las aspiraciones que conllevan a la pasión por la vida. No son la globalización, ni la tecnología o la repartición del trabajo y de los ingresos lo que hay que revisar según un *proyecto de sociedad* que vendría de arriba. Lo que hay que promover es una *sociedad de proyectos*, llevados por individuos y grupos responsables.

### **Mil y una actividades locales para una sociedad de proyectos**

La apertura a la globalización refuerza la necesidad de diferenciación de las culturas y de identificación local. Se hace aún mejor a partir de profundas raíces. Estas dos dimensiones se alimentan mutuamente. Insertarse en la globalización no es pues perder su diferencia, sino más bien cultivarla por una visión global para mil y una soluciones locales. No son las infraestructuras, y menos aún las ayudas las que hacen el desarrollo local; en el mejor de los casos lo acompañan: Sainte-Sigolène, en Haute-Loire, donde nunca hubo servicio de comunicación ferroviaria, se convirtió en una de las capitales francesas del manejo de plásticos, estando lejos de todo. Todo depende de la capacidad de los hombres y de las organizaciones para luchar conjuntamente alrededor de proyectos comunes, más que de luchar unos contra otros. La unión hace la fuerza y la debilidad proviene de las divisiones. No se cambia la sociedad por decreto; las puertas del cambio se abren por dentro y por abajo, como lo dijo tan oportunamente Jacques Chirac

El mensaje es importante para las políticas: más que pensar desde arriba para imaginar las soluciones que quedan sin efecto, ¿por qué no inspirarse en lo que tiene éxito sobre el terreno, donde la realidad sobrepasa a menudo la ficción de las ideas? Así, antes de lanzarse a una iniciativa, es sano comenzar por identificar e interrogar a los que tuvieron éxito o fracasaron en proyectos similares. De ahí el interés de establecer una red de comunicación de las Iniciativas locales de desarrollo (ILD) con el fin de capitalizar mejor las experiencias.

Por todas partes, los hombres se reúnen para actuar; algunos lo logran mejor que otros. ¿Por qué? ¿Qué cerrojos habrá que romper? De ahí la idea de pedir a hombres de acción, portadores de proyectos y de experimentaciones, que recopilen sus experiencias. Hicieron elevar al gobierno los cinco principios siguientes:

- 1- Los hombres y las organizaciones hacen la diferencia.
- 2- La actividad crea el empleo.
- 3- La inserción crea la empleabilidad y valoriza las competencias.
- 4- La iniciativa y la innovación crean la actividad.
- 5- El acompañamiento aumenta las oportunidades de llegar al final.

La inserción económica por la dinámica de proyecto es el mejor remedio contra la exclusión social.

Con un verdadero acompañamiento, las oportunidades de supervivencia de los creadores, después de cinco años, pasan de una de dos a más de cuatro de cinco.

No se trata de rehacer lo que ya existe, sino de capitalizar y poner en sinergia las mil y una iniciativas locales de esta naturaleza en Francia y en Europa. El Centro Nacional del Empresariado del CNAM tiene precisamente como misión orquestar este contagio de los

territorios y validar formaciones-acciones de empresarios y de portadores de proyectos, con el fin de facilitar su desmultiplicación por acodadura.

Preparar el futuro para la innovación, y el cambio por la experimentación, apoyándose todo en sus raíces: como sabemos, el río del cambio global sólo saldrá de las mil y una iniciativas locales. Y recordemos este mensaje de esperanza: la dinámica de proyecto implica, más que asistencia, responsabilidad, pues ya no se debe hacer **para**, sino **con**. En cuanto a la asistencia sin contraparte de proyecto y de responsabilidad, ésta no lleva a ningún lado.

### **El hombre en el corazón de las diferencias.**

Para muchas empresas y territorios en dificultad, el naufrago se explica más por las insuficiencias internas de gestión que por la tempestad que hace estragos en el exterior. Sin buen capitán, no hay equipo ganador. El jefe ideal debe saber anticipar, suscitar la adhesión y el entusiasmo, actuar con tenacidad y reaccionar sin precipitación. El buen rumbo no basta para asegurar una estrategia, también se necesita un equipo preparado y motivado para la maniobra. Así pues, para una empresa, el frente exterior y el frente interior constituyen un solo y mismo combate. La batalla se habrá ganado por los dos frentes a la vez o por ninguno. En otras palabras, frente a las mutaciones del entorno estratégico, el futuro de una empresa o de un territorio depende en gran parte de sus fortalezas y debilidades internas. Y estas últimas sólo serán valorizadas y solucionadas en el marco de proyectos individuales y colectivos en el seno de espacios solidarios.

El principal factor limitante para el desarrollo de las empresas es el factor humano. Se necesita un tiempo necesario para formar a los hombres y motivarlos alrededor de proyectos. En efecto, la acción desprovista de objetivo no tiene sentido. Es la anticipación la que la ilumina y le da sentido dirección y significado. Ahora bien, estas dimensiones humana y organizacional son determinantes para la competitividad: es conveniente sacar el mayor partido de las nuevas tecnologías de la información y de las redes de comunicación. Hemos entrado en la era de la economía de la diversidad.

La tendencia futura es la producción en masa de la variedad y a pequeña escala de producción rentable. Esta evolución técnico-económica está acorde con la transformación de las necesidades y de las aspiraciones de los individuos hacia más autonomía y diferenciación. Para las empresas, esto significa implementar pequeños equipos autónomos de intra-empresarios responsables. Y toda la organización es afectada por esta "revolución mental" que ya deseaba F. W. Taylor en su *Dirección científica de las empresas*. Los hombres sólo hacen realmente bien lo que comprenden. Como lo decía Henri Farol: "Si gobernar es prever, obedecer es comprender". El famoso dirigente de primera clase, del que habla Mary Parker Follet no es el que da órdenes a sus colaboradores, sino el que, sabiendo sentar su autoridad sobre las competencias y la animación, suscita iniciativas que van en el sentido de las órdenes que hubiera podido dar. Ni siquiera necesita negociar objetivos; éstos aparecen naturalmente. Es desafortunadamente evidente que en Francia estemos más alejados de este nuevo ideal que en otras partes, tal vez a causa del modo de formación y selección de los dirigentes de las grandes empresas.

Esta gestión aclarada y pragmática -la cabeza en la visión global, los pies de la arcilla local- entiende aplicar a la empresa una forma de principio de subsidiaridad: descentralizar todo lo que puede ser descentralizado, centralizar lo que puede ser centralizado. Para llegar a esta

"centralización estratégica / descentralización operacional", hay que conciliar rigor y laxitud, es decir hacer coexistir una línea directriz firme y una autonomía individual máxima.

La era de los grandes grupos industriales o de servicios no ha terminado. Importantes reestructuraciones y fusiones están en curso. El tamaño de las empresas de un sector juega a menudo al acordeón. Si algunas funciones de búsqueda, producción y comercialización suponen una más grande centralización estratégica en el marco de la globalización de las economías, otras necesitan quedar descentralizadas y de tamaño humano para ser eficaces. Es más fácil motivar a los hombres en pequeños equipos autónomos y responsables donde cada uno se conoce al menos de vista, que en grandes grupos anónimos.

La mayoría de las veces, es preferible organizar un gran grupo como una colección que quasi-PME, bajo el riesgo de implementar internamente una emulación sana por la competencia en vista de la innovación y de las competencias. "Entre más pequeño se es, mejor es el comportamiento": no solamente *multi-smal* es *beautiful*, sino también aprovechable. La organización en pequeñas unidades operacionales es tal vez el secreto de una facultad de adaptación constante.

En el discurso pronunciado en 1999 ante los ejecutivos de su grupo, y en ocasión de su cuadragésimo aniversario, Bernard Hayot enumeró algunos principios que merecen ser recordados aquí:

- "No confundir el interés de la empresa con el del empresario; hay que servir a una empresa y nunca servirse de ella.
- Hay que repetir el mismo oficio para hacerlo bien.
- Reconocer que el obstáculo de la distancia está puramente dentro de nuestras cabezas; con los medios de transporte, los sistemas modernos de transmisión, se puede gerenciar sin mucha dificultad el hecho de que un grupo se disperse geográficamente.
- Los ejecutivos dirigentes deben ser horizontes diferentes y con formaciones variadas y compuestas de hombres y mujeres que enriquezcan los equipos.
- Ser modesto: nunca seremos los mejores; la inquietud es fuente de progreso; hay que conservar permanentemente el sentido de la fragilidad de la empresa.
- No se constituye un grupo, no hacemos que atravesese el tiempo si no se tiene por objetivo hacerle respetar permanentemente las reglas de base de la ética; la empresa debe respetar al Estado, al entorno, a los otros, es decir que se trata de un gran sentido de la responsabilidad en la ciudad". Sabias palabras. La gestión empresarial es también considerar que el esparcimiento individual en el trabajo y en la vida, si bien son distintos, son indisolubles.

¿Cómo pretender tener éxito en el exterior si estamos divididos en el interior? No es dando patadas en las tibias de los jugadores de su equipo que se hacen goles. No es cambiando permanentemente de sitio a los jugadores, ni sacándolos brutalmente del juego por razones de pura lógica financiera que se logra la armonía de los equipos. ¿Cómo mantener la motivación permanente de los hombres en las organizaciones?

### **Tres claves para motivar a los hombres sobre sus proyectos**

Las modas de gestión se suceden siempre con un punto en común. Se trata de motivar a los hombres lanzándoles nuevos desafíos, entendiendo que el proceso de implicación es el objetivo buscado. Un problema bien planteado, y colectivamente repartido por los que están involucrados, está casi resuelto. Es lo que quiere decir Miel Crozier cuando declara: "¡el problema es el problema!".

Más allá de las modas y de los caquis, hay convergencias que persisten. El mundo cambia y los problemas quedan pues están ligados a la naturaleza humana, esta gran variante de la historia. Los hombres conservan, a lo largo del tiempo, preocupantes similitudes de comportamientos que los conducen, situados ante situaciones comparables, a reaccionar de manera casi idéntica y por ende previsible. Para convencerse de esto, nada mejor que un retorno a los fundadores del pensamiento de la gestión de principios de este siglo (Fayol, Taylor, Fol et) o a las fuentes del pensamiento estratégico militar (Sun Tzu, Clausewitz, Beaufre, etc.), o incluso a los modelos de organización religiosa que han resistido las pruebas del tiempo. ¡Los apóstoles partieron y la aventura dura desde hace 2000 años! La longevidad de la Iglesia católica tiene varias explicaciones: un compromiso individual al servicio de un proyecto colectivo, la adhesión a una comunidad muy estructurada pero fundada en el principio de subsidiaridad, con un número ilimitado de niveles jerárquicos para una organización de masa variada.

Si los principales factores de competitividad y de excelencia de las empresas son el factor humano y organizacional y si siempre hace falta un proceso para involucrar a los hombres y suscitar su motivación, la pregunta formulada es saber porqué estos procesos cambian con el paso del tiempo, difieren de un país a otro y traen, según los casos, éxitos o fracasos. ¿Este principio sobre la contingencia de las claves de la excelencia y de la fragilidad en el seno de las modas de gestión empresarial impide, por lo tanto, concluir un principio de gerencia que resista al paso del tiempo?

### **Las 1.001 claves de la excelencia y el principio de contingencia**

El principio de contingencia aflora regularmente en la literatura desde 1968. P. Lawrence y J. Lorsh escribían: *"No hay una estructura mejor, sino diferentes estructuras que son las mejores en diferentes condiciones"*. Los factores claves de éxito, universales, válidos en todas las circunstancias, no existen. El cero stock y los flujos tensos fueron objetivos rentables para algunas empresas, pero también muy costosos para otras. Los teóricos de la gestión empresarial deberían recordar las lecciones de estadística y no confundir correlación con causalidad. De tal suerte que hay que reconocer el principio de contingencia y admitir que hay combinaciones humanas, organizacionales, técnicas y financieras muy eficaces en un contexto dado, pero pueden no serlo en otro. Estas combinaciones son múltiples y cambiantes con el paso del tiempo. Los factores que rompen las costumbres y el principio de cambio.

Otra característica tal vez avanzada, es el principio de cambio "fuente de diversidad". Sabemos bien que "el aburrimiento nace de la uniformidad". La variedad es un estimulante indispensable para la motivación; sin ella, la eficacia se marchita; con ella, todo es posible. Recordemos las experiencias de Elton Mayo, en los años 1930, quien, aumentando y luego disminuyendo la intensidad de la luz en los talleres de Western Electric, mejoraba cada vez más el rendimiento.

De ahí una conclusión paradójica: ¡la clave universal de la excelencia no existe! Ésta debe ser remodelada permanentemente, según las evoluciones del entorno y contra las costumbres que sumen a las organizaciones en un sueño a veces mortal. Hay mil y una claves para la excelencia (principio de contingencia) y hay que cambiar de claves sin parar (principio de cambio).

Como en el deporte, los hombres necesitan factores "rompedores de costumbres" para estar motivados, y la competencia deportiva se organiza en este sentido. Los jugadores deben

tomar los retos sin cesar renovados, aunque sea por la singular sucesión de victorias y derrotas. La gestión de empresas sagaz es la que introduce regularmente estos factores que tanto necesita el hombre para estar motivado, divertido, estimulado por retos cada vez más movilizados por lo nuevos, cada vez más pertinentes por inscribirse en una trayectoria coherente.

Es en la lógica de este contexto curvo que hay que comprender la sucesión de las modas de la gestión empresarial. Todas están marcadas por éxitos o fracasos, y el fracaso no basta para comunicar la ebriedad de la motivación, que cesa una vez que el proceso de implicación ha terminado. Es cuando hay que encontrar un nuevo desafío para relanzar el ardor de los hombres, en el corazón de la diferencia.

La cuestión del sentido y del principio de reconocimiento mutuo. Los hombres necesitan proyectos para dar sentido a su vida. Así pues, dirigiéndose hacia el futuro de otra manera, encuentran en el camino lo esencial de lo que buscan en la vida: el lazo social y el reconocimiento mutuo que procura cualquier aventura en común. Es lo que quiere decir el proverbio alemán: *Der Weg ist das Ziel* (el camino es el objetivo).

La visión global es necesaria para la acción local y cada uno, a su nivel, debe poder comprender el sentido de sus acciones, es decir restituir las en el proyecto más general en el que se insertan. Sin embargo, conviene más hacer un proyecto de empresa sin decirlo, que hablar de él sin hacerlo realmente; más vale realizar pequeños proyectos concretos que un gran proyecto ilusorio, pues el proceso de apropiación cuenta más que el proyecto en sí. Sin duda alguna el exceso de discurso y la falta de apropiación a finales de los años 1980 devaluaron el concepto.

Por cuestiones de moda, se reemplazó la palabra proyecto por otra muy cercana, visión, que parecía más nueva máxime cuando venía de América. La visión futura de la empresa debe ciertamente ser ambiciosa y común, pero suficientemente realista para traducirse en proyectos concretos a nivel de cada uno, al alcance de múltiples facetas de la empresa o del grupo, y no en un solo gran y único proyecto que se impondría a todos de manera uniforme.

Las organizaciones necesitarán aclarar cada vez más su acción a la luz de los futuros posibles y deseables. Lo harán de manera tanto más eficaz cuanto la preocupación del hombre sea prioritaria. Pues no hay tantas riquezas, problemas ni soluciones como sí hay hombres. El análisis estratégico redescubre ahora la importancia del "Conócete a ti mismo" socrático. Antes de preguntarnos a dónde queremos llegar, lo que puede suceder o lo que podemos hacer, hay que saber quiénes somos y conocernos bien. En efecto, como lo señalaba Vauvenargues: "¡El sentimiento de nuestras fortalezas las aumenta, el sentimiento de nuestras debilidades las debilita!"

## **TEORÍAS DEL ANÁLISIS POLÍTICO Y DE RIESGO**

La descripción del futuro<sup>1</sup>

¿En que forma se presenta el futuro en la actualidad?, ¿Y como podemos querer algo determinado en relación a un futuro que aun no es aprehensible?. No hay ninguna respuesta valida de una vez para estas preguntas. Todas las afirmaciones sobre tiempo dependen de la sociedad en la que fueron formuladas. Los conceptos temporales son conceptos históricos. Sabemos muy bien que el futuro de la sociedad es un problema que solo se puede formular en la sociedad y sobre el que sólo en la sociedad se puede decidir de una u otra manera.

Como nunca antes, en nuestro tiempo se ha roto la continuidad entre pasado y futuro. Pero además sabemos que mucho de lo que ocurrirá en los futuros presentes depende de las decisiones que tenemos que tomar ahora. Y ambas cosas están a todas luces relacionadas: la dependencia de las situaciones futuras de la decisión y la ruptura de la continuidad del ser entre el pasado y el futuro. Porque sólo se puede decidir si y en tanto no esté establecido lo que ocurrirá.

La sociedad moderna vive su futuro en forma del riesgo de las decisiones. El riesgo es una forma de descripción presente del futuro, desde el punto de vista de que teniendo en cuenta los riesgos es posible optar por una u otra alternativa.

### **4.1- Democracia y posmodernidad.**

Los cambios que se observan a nivel mundial son de tal velocidad y profundidad que por lo mismo tiene un carácter genérico, global e irreversible.

Según Barnett y Cavanagh, "en las cercanías del fin de siglo veinte está ocurriendo la desglobalización del mundo político, aunque la mundialización de las actividades económicas proceda su curso". En este sentido la ruptura con el viejo sistema genera una supeditación de la cultura y la política al proyecto de internacionalización económica.

Por eso es que, surge la contradicción entre la viabilidad del modelo económico con la ausencia de alternativas políticas, entre la economía de libre mercado y la democracia manifiesta.

Pareciera que la crisis política es vista más bien en el espacio de los paradigmas, como crisis de la credibilidad, de gobernabilidad y de agotamiento de las formas tradicionales de representación político partidarias.

En estas circunstancias, el cambio se da cuando el Estado entiende que para subsistir está obligado a cambiar y su futuro depende de la celeridad de la modernización, de su alcance y profundidad.

El riesgo de esta situación es que la política se despersonalice y la sociedad tienda a hablar más de economía, salud, educación, seguridad pública, medio ambiente, familia, es decir de contenidos más pragmáticos, dejando la política para los medios de comunicación y en su caso para el mercado político. El enfoque de la posmodernidad tiende a sobredimensionar la "práctica" en contraposición con la "teoría", lo que significa una desvalorización de la teoría y una revalorización de la práctica, dando lugar a posiciones políticas llamadas "pragmáticas y realistas".

El conjunto de enfoques y opciones analíticas que tuvieron una presencia significativa en el pasado por su contenido teórico e histórico, han empezado en la actualidad a ser excluidas del campo analítico por la necesidad de repensar y rediseñar los marcos de referencia acerca de la realidad y del conocimiento de ella.

De ahí que conceptos tales como la nada, la incertidumbre, el desorden, el riesgo, el caos, el sistema, la gobernabilidad e ingobernabilidad y el neointitucionalismo hayan pasado a ocupar un lugar privilegiado en el análisis político (*Beck, 1998*).

Paralelamente a esta situación, se asiste en la dimensión política a la revisión de los conceptos del Estado, del poder, a la crisis de los partidos políticos, al adelgazamiento o despersonalización de la política, a la redefinición del papel de las organizaciones sindicales, al surgimiento de nuevos actores con una presencia significativa de la mujer, los jóvenes y las organizaciones étnico raciales. (*Apter, 1998*).

#### **4.2. La economía de mercado y la transformación de los actores políticos.**

El replanteo del Estado intervencionista, convierte a la esfera privada en el espacio de construcción de la sociedad, de la práctica político partidaria y sindical, así como en el único espacio de reproducción cotidiana de la persona. Los partidos y los sindicatos están siendo interpretados por la nueva situación, entre la necesidad de enfrentar las nuevas condiciones definidas por el mercado como el nuevo espacio económico y social privado y la posibilidad de recuperar lo público y la centralidad de la nación.

En el espacio público la política tenía una significación y era posible reivindicar la diferencia izquierda-derecha. En la esfera privada la política carece de sentido y la diferencia cabe sólo como reivindicación individual o como rechazo a la política tradicional.

El bienestar económico, esto es, el desarrollo como meta comienza a perder peso, mientras lo adquiere el de la "calidad de la vida". Adquieren también presencia los nuevos principios exigidos por el mercado: eficiencia, competitividad, realismo, pragmatismo y disciplina.

La vigencia del mercado económico es totalizante, porque de él se desprenden el mercado político, el laboral, y el educativo. El reino del mercado redefine los conceptos de libertad, justicia e igualdad, como derechos universales del hombre.

La sociedad del consumismo, el status y la individualización de la pobreza son algunos de los rasgos más significativos del impacto que genera el mercado. A nivel político es muy

significativo, el rol del marketing, slogan, imágenes, sondeos y encuestas marcan las posibilidades del éxito o fracaso electoral de los candidatos.

La vigencia del mercado tiende a despojar a los partidos de la doctrina y línea política que los distinguía. El mercado carece de rostro, no sabe leer opciones políticas, frente a esta situación los partidos políticos y los distintos sectores sociales se han quedado sin referencia, sin mediaciones que ofrezcan alternativas que permitan vislumbrar propuestas diferentes a las que hoy ofrece el modelo económico vigente, pese a las ofertas sugeridas por la segunda, tercera, cuarta y quinta vías.

En la dimensión social, los nuevos movimientos populares, parecen encabezar demandas y necesidades surgidas de la informalidad política. El modelo vigente en la región latinoamericana ha desgarrado el viejo tejido social, ha destruido el consenso en materia de seguridad y de lo social, y ha despojado al movimiento popular de su espacio político doctrinal (*Di Tella, 1998*), (*Paramio, 1991*).

Sin embargo, y pese a la opinión de ambos autores, conviene recordar la magnitud de la movilización de los movimientos de contenido étnico-racial e indígena, que contradice este enfoque. Son los casos del triunfo electoral en Bolivia de Evo Morales, líder de los Cocaleros, así como el liderazgo de Ollanta Umala en Perú y otros que en la región están generando una nueva corriente política.

En todas estas demandas, está en discusión el tema de la calidad de vida de la población.

En la siguiente síntesis, se señala que las tesis que orientan a los sectores de la sociedad civil de amplia participación social, ciudadana e indígena son los siguientes:

- a) La democratización de la sociedad, en el más amplio sentido de la palabra y la consolidación de la democracia.
- b) La construcción de una sociedad en la que se materialicen la unidad, autonomía y democracia de las fuerzas políticas y sociales. Se busca como opción la democratización de la sociedad de "abajo hacia arriba" y no a la inversa.
- c) Fortalecer la nueva "identidad social" considerada por algunos como la expresión de la nueva nacionalidad.
- d) Establecer nuevas formas de organización y nuevas políticas de alianzas en el marco de la amplia y heterogénea movilización social.
- e) Capitalizar políticamente los costos sociales provocados por las políticas de ajuste estructural y de liberalización del mercado.
- f) Eficacia en las distintas formas de lucha y de acción política y clara orientación estratégica electoral en aquellos casos en los que los movimientos sociales se han transformando en partidos políticos.
- g) Fomentar la "solidaridad política nacional" con el objeto de alterar los efectos de la pobreza y del deterioro de las condiciones de vida de la población
- h) Pasar de la solidaridad social y reivindicativa a la conformación de "pactos políticos" con organizaciones más comunitarias, más relacionadas con los lugares en donde se realiza la vida cotidiana de los pobladores, asalariados de las pequeñas empresas, de la burocracia, de los profesionales, del movimiento obrero, de los campesinos, de las mujeres y de las juventudes con el objeto de revitalizar la organización y la discusión en búsqueda de alternativas políticas basadas en redes ciudadanas.

Estas transformaciones se enmarcan en el proceso de modernización experimentado por la sociedad latinoamericana, lo que ha dado lugar en algunos países a un "nuevo liderazgo" no partidario.

### **4.3. La democracia y el impacto político de las reformas estructurales en América Latina**

Sin duda alguna las reformas estructurales de primera y segunda generación, ha cambiado la estructura económica de los países y la vida política nacional ha sufrido importantes transformaciones. En este proceso de gran importancia el problema para América Latina es el de construir un orden democrático, superando los obstáculos que surgen de las debilidades institucionales, de la cultura política tradicional y de la crisis de los partidos políticos.

#### **a) El pensamiento único**

La visión planteada por el pensamiento único sugiere pensar la Democracia en el marco de la sociedad post capitalista, en la que no hay opciones antagónicas o contradictorias del mundo social (*Montecinos y Brune*).

Lo diferente se vuelve indiferente, sólo es posible una sola opción marcada por el modelo económico vigente. Esta corriente niega la vigencia del pensamiento crítico o alternativo (*Roitman, 2001, p.21*).

#### **b) El institucionalismo.**

Otro enfoque todavía vigente en este contexto es el institucionalismo clásico utilizado ampliamente en la política comparada y en la dimensión jurídica del debate. Su aporte original sitúa en la ley y constitución, las formas y particularidades de la evolución de las diferentes formas de Estado, soberanía y régimen jurídico.

Analizar esta orientación teórica, las relaciones entre nación y el Estado, el gobierno central y el local, la administración y la burocracia, las prácticas y principios constitucionales.

El institucionalismo clásico da prioridad a la explicación de la reforma electoral, los derechos y sus garantías. Los sistemas federales y unitarios, centralización y descentralización, regionalismo y localismo, problemas de representación mayoritaria y minoritaria, sistemas bipartidistas y multipartidistas, comités electorales, procedimientos, votaciones y el papel de la opinión pública y de los conflictos nacionales; hay que dar respuesta a la pregunta: ¿Qué arreglo constitucional es el más apropiado para el funcionamiento de la democracia? El institucionalismo se preocupa por la democracia como un "sistema de orden".

En este sentido Inglaterra fue el prototipo de la democracia parlamentaria; y el sistema político de los Estados Unidos fue considerado el sistema presidencial modelo, en este marco, el institucionalismo se preocupa por explicar la relación política entre: orden y opción, individuo y comunidad, derechos ciudadanos y obligaciones, de acuerdo con la responsabilidad pública y el consumo, autoridad ejecutiva y legislativa, soluciones electorales y jurisdicción de los tribunales y de los partidos políticos (*Duverger, 1954*) (*Ostrogorski, 1964*).

### **c) El neoinstitucionalismo**

Para el nuevo Institucionalismo el desafío para los países consiste en ver si se puede realizar la transición a la democracia. Para los países ya democráticos, el reto es ver si pueden ser reforzadas las nuevas instituciones y prácticas democráticas. Para las nuevas democracias en cambio es ver si pueden ser consolidadas, de forma que puedan pasar la prueba del conflicto político y la crisis. Para las viejas democracias, el reto consiste en perfeccionar y profundizar la democracia.

En esta perspectiva Robert Dahl distingue la democracia ideal y la democracia real. La primera entendida como la mejor forma de gobierno posible y, la segunda, se refiere al gobierno efectivamente existente.

Incluye Dahl algunos criterios en la Democracia ideal: participación efectiva, igualdad de voto. Ejercitar el control final sobre la agenda, libertad personal de los ciudadanos y competencia de los ciudadanos para gobernar.

En cambio en la Democracia Real es fundamental preguntarse sobre las instituciones políticas necesarias para un país democrático. Dahl distingue algunos requerimientos mínimos en la democracia real: cargos públicos electos, elecciones libres imparciales y frecuentes, libertad de expresión, fuentes alternativas de información, autonomía de las asociaciones y una ciudadanía inclusiva.

Concluye este autor que el capitalismo de mercado es favorable a la Democracia por sus consecuencias sociales y políticas (*Dahl, 1999*) Podemos señalar que este enfoque forma parte de lo que llamamos "neoinstitucionalismo", otorgándole al sistema político un aspecto central, incorpora además del comportamiento político, la práctica del voto, el análisis de los partidos políticos, cómo se forman las coaliciones, como cambian las actitudes políticas y el papel de las élites, las burocracias y los políticos (*Lipset, 1994; Rokkan 1970*) (*Linz y Stephan, 1978*), (*Apter, 2001*), (*Crozier, 1990*).

### **d) Otros enfoques**

Otros analistas han dado prioridad a la relación entre el capitalismo post industrial y la democracia parlamentaria y el significado de las movilizaciones sociales y el activismo antisistema (*Hirschman, 1996*) (*Touraine, 1995*).

Por su parte Lawrence Whitehead incluye en el análisis la necesidad de periodizar la transición a la democracia en: ruptura, liberalización, transición, consolidación y calidad de la democracia (*Whitehead, 2001, 510*).

Este autor ha contribuido a explicar la importancia de las estrategias de los actores que interactúan y compiten por el poder en el proceso de la democratización. Alfred Stephan siguiendo a O'Donnell y a Colomer desarrolló una tipología de vías alternativas a la redemocratización incorporando en su enfoque el contexto internacional (Globalización), como un factor condicionante en el que se realizan y desenvuelven los procesos democráticos de América Latina (*Stephan, 1998*) (*Held, 1992*).

Esta vertiente teórica en el fondo incluye en los postulados del institucionalismo clásico, los aportes del viejo desarrollismo, preocupado por la problemática de la gobernabilidad bajo condiciones en las que las políticas públicas no son políticamente viables.

Las preocupaciones de los desarrollistas, entre los que destacan David E. Apter, Ralf Dahrendorf, Alain Touraine y Albert Hirschman se concentran en el análisis sobre el Estado desarrollista que tuvo que asumir responsabilidades para hacer posible el desarrollo y el crecimiento y al mismo tiempo, asumir los costos sociales y políticos.

De manera que la democracia era vista como el proyecto que crea las condiciones para el desarrollo, promovieron sus análisis priorizando problemas del cambio social y su relación con la democracia, orientando su explicación en las situaciones de estabilidad, inestabilidad, equilibrio inestable, crisis política, dando lugar a la distinción "tradicición versus modernidad". Dieron gran importancia a los problemas del desarrollo, la hegemonía, el poder, la ideología, la movilización partidista, los movimientos de masas, el populismo y el nacionalismo.

#### **4.4. La reforma del Estado**

##### **Acerca del Estado**

La Dr. Estela Grassi, en su libro *Políticas y Problemas sociales en la sociedad neoliberal*, refiere que usualmente al referirse al estado surgen dos calificativos que suelen usarse alternativamente: Estado Moderno/ Estado capitalista. Se hace alusión así a una formación histórica cuyos orígenes se remontan a un largo proceso que a traviesa los siglos XVII y XVIII y que comprende también la institución del mercado y la formación de una esfera pública.

La noción de Estado Moderno constituye a este en el referente del status de ciudadanía que corresponde al individuo y lo erige en el sujeto de los derechos y deberes que el mismo entraña y cuya libertad frente a determinaciones de cualquier carácter deberá garantizar este Estado. Dicho de otro modo, el estado Moderno supone un principio de igualdad de ciudadanos libres, partícipes de una comunidad política (la nación) que delimita quienes gozan de tal condición o cuáles son los requisitos para acogerse a ella.

John Williamson plantea la Reforma del Estado, como un proceso inherente a la transformación social (reformas de primera y segunda generación).

El momento actual es visto como tránsito y ruptura con el viejo orden, y es en este contexto que debe entenderse la reforma estatal del sistema político y del régimen jurídico que se observa en la región latinoamericana.

El tránsito planteado así por el autor, obliga al Estado a un nuevo protagonismo, a las fuerzas políticas a una redefinición ideológica y a los ciudadanos a la necesidad de enfrentar las nuevas condiciones laborales y económicas definidas por la economía de mercado.

La Reforma Estatal no es una simple reconstrucción o renovación de antiguas estructuras y métodos, se trata de la construcción de un nuevo proyecto estatal, y la instauración de instituciones renovadoras y depuradas de sus vicios anteriores, en un nuevo espacio político, producto de una nueva relación entre la tecnocracia, las instituciones emergentes y la sociedad civil, los partidos políticos y las organizaciones sociales.

En este marco la Reforma Estatal, adopta hoy en América Latina una tendencia a desempeñar un nuevo rol, abandonando buena parte de sus antiguas responsabilidades sociales, consideradas como "no rentables". Las propuestas a favor de la descentralización, son formuladas tanto en países de organización política unitaria (Chile, Perú, Colombia, Uruguay, Bolivia), como en aquellos en los cuales el sistema político ha sido, en virtud de la reforma de organización federativa, formalmente descentralizado (Argentina, Brasil, Venezuela).

El debate en los países de la región, busca establecer fórmulas para lograr que el Estado sea menos costoso para los contribuyentes y que actúe de manera más eficiente y transparente frente a los ciudadanos. De ahí que en algunos países, como Chile, Brasil entre otros, se aplicaron algunas medidas para elevar la eficiencia del aparato estatal: la descentralización, la profesionalización de los servidores públicos y la desregulación de los sistemas administrativos.

De ahí, que la descentralización y la transparencia de la gestión pública es expresión de un "nuevo modo de acción pública" en virtud de la cual el propio espacio de lo "privado y lo público" tiende a ser redefinido.

En esa perspectiva la actitud de los gobiernos que asumen la redefinición estatal busca generar un impacto en las nuevas formas de participación y en el debate sobre el espacio político que debe crearse, a través de las nuevas modalidades de gestión gubernamental, definidas éstas como buen gobierno (gobernanza y reingeniería estatal).

La autojustificación de la nueva gestión estatal descansa en que el tiempo político que lo anima no corresponde al del resto de la sociedad.

La nueva gestión estatal y el saber en el cual se suscribe, le otorga a la decisión gubernamental un carácter desideologizado lo que le permite al Estado, ubicarse por encima de la sociedad. El Estado en esta perspectiva es conceptualizada como la "organización organizada de organizaciones" (O.O.O.) concepto que facilita entender la orientación de la gerencia Estatal y la gobernanza.

Así, la modernización para Latinoamérica se convierte en un referente, desde el cual se organiza la Reforma Estatal y se busca definir el futuro que se intenta construir. De esa manera la "modernidad-posmodernidad" se constituye en el tema central de actualidad, como el espacio que marca la necesaria Reforma del Estado.

Lo que está en juego es una lucha por la redefinición del proyecto anterior agotado y la emergencia de otro. Como lo plantea Touraine, es la articulación entre dos mundos: el tradicional y el moderno.

En este sentido, no es exagerado pensar que vivimos una transición histórica similar a la que se dio en el pasado en el que surgió el estado moderno europeo, el capitalismo y la ciencia cuyos efectos transformaron la configuración de las sociedades de occidente.

Es probable, que los recientes cambios tengan que ver con la organización del trabajo, con las tecnologías de comunicación y con la nueva institucionalidad política, pero lo cierto, es que la tendencia contemporánea para interpretar los fenómenos socio-políticos en términos

de complejidad, de riesgo, incertidumbre e ingobernabilidad, tiene un contenido estructural al que debemos prestar preferente atención.

De hecho, las sociedades van en camino de transformarse en sistemas más complejos (Edgar Morin), en donde los procesos parecieran autoregularse al margen de lo político. Así los partidos y las organizaciones sindicales se ven desbordadas por la globalización e internacionalización de los mercados, la democracia también se halla en una fase de reconstrucción y la sociedad se moderniza en la dirección de los países que buscan ingresar en la posmodernidad.

Por último, conviene señalar que en la discusión política sobre el tema han influido diversos marcos teóricos, como la teoría de "Public Choice" y el de "Reinvención del Estado". Siguiendo en el segundo enfoque el caso de Nueva Zelanda "Reinventing Government" que plantea un Estado que trabaje mejor y cueste menos.

Por otra parte se plantea una nueva consideración sobre el concepto de la gestión pública para establecer un régimen basado en el control estratégico de resultados, en el que los instrumentos son: la autonomía de las entidades públicas, la tercerización de servicios, la transparencia de la información pública, la flexibilización de los sistemas administrativos y la atribución de la responsabilidad de la gestión de los funcionarios encargados mediante un sistema de indicadores de gestión.

## **- Gobernabilidad: transición y ruptura**

### **1. Teorías sobre gobernabilidad**

En la región, la discusión regional sobre la Reforma del Estado está vinculada a los problemas de gobernabilidad e ingobernabilidad con especial ímpetu durante la década de los ochenta y noventa.

No obstante, y a pesar de la creciente importancia de los problemas de la Reforma del Estado en la región, los perfiles del debate político y académico siguen siendo todavía insuficientes como para ofrecer una caracterización apropiada de la problemática. Pasquino reconocido académico de esta temática ha reconocido que, "marcado por implicaciones pesimistas (crisis e gobernabilidad) y a menudo conservadoras, el término se presta a múltiples interpretaciones", (*Pasquino, 1983, 192-199*).

En esta perspectiva nos parece importante incluir en el texto las diferentes visiones teóricas sobre gobernabilidad e ingobernabilidad.

En términos generales, y sin pretender ofrecer una caracterización conceptual única de la cuestión, entendemos por gobernabilidad el equilibrio entre el nivel de las demandas sociales y la capacidad del sistema político para responderlas de manera legítima y eficaz.

Esta definición, en su simplificadora brevedad, nos permite ubicar los problemas de gobernabilidad sobre el plano de la relación entre el sistema político y su entorno o ambiente, es decir, la sociedad, evitando cargar a uno solo de los términos de la relación de gobierno y sociedad.

En otras palabras, no es un estado o gobierno lo que permite gobernar una sociedad ni tampoco es la sociedad en sí misma gobernable o ingobernable, más bien, es la relación compleja entre ambos términos lo que nos permite hablar de las condiciones de gobernabilidad.

De este modo, gobierno y oposición, partidos y organizaciones ciudadanas han de comprometerse de manera conjunta a la hora de mantener un nivel aceptable de gobernabilidad.

Por otra parte en el campo teórico encontramos un amplio abanico de enfoques teóricos, que por su significación conviene señalar algunos:

La vertiente representada por uno de los clásicos de la teoría de gobernabilidad Manuel Alcántara, para quien la actual crisis de paradigmas de modelos de desarrollo y sistemas políticos ha desgastado las bases de la gobernabilidad en muchos países. Por lo mismo entiende la gobernabilidad como "el conjunto de condiciones que hace posible el ejercicio del poder político y económico en una determinada sociedad".

Observa este autor que en América Latina la gobernabilidad se desdibuja bajo esquemas de "ruptura" que amenazan con dar paso a nuevos sistemas políticos, sociales y económicos emergentes, puesto que su origen se está gestando bajo condiciones de extrema presión tanto internos como externos así como un gran descontento social de amplios sectores de la población (*Alcántara, 1995*).

El PNUD por su parte, considera que la gobernabilidad entraña el ejercicio de la autoridad económica, política y administrativa en la gestión de los asuntos de un país en todos los planos, abarca los mecanismos, los procesos y las instituciones mediante los cuales los ciudadanos y los grupos expresan sus intereses, ejercen sus derechos jurídicos, satisfacen sus obligaciones y median en sus diferencias. En esta perspectiva el concepto gobernabilidad incluye al Estado, pero la trasciende pues abarca también las organizaciones del sector privado y de la sociedad civil. De manera que, tres son los actores de la gobernabilidad: Estado, Sociedad Civil y Partidos Políticos.

Otros autores como Norbert Lechner han señalado que los problemas de gobernabilidad hacen referencia a tres componentes conceptuales fundamentales, ya sean tomados por separado o en una compleja combinación de ellos. Esos componentes se refieren a los conceptos de eficacia/eficiencia gubernamental, legitimidad y estabilidad política, oferta y demanda.

Gobernabilidad y eficiencia. Esta primera corriente enfatiza la dimensión de la eficacia/eficiencia en el ejercicio del poder político, y por ende de la gestión gubernamental, como clave de la gobernabilidad de su sistema social. Para esta versión, la gobernabilidad se considera como una propiedad de los sistemas políticos, para alcanzar objetivos prefijados al menor costo posible.

En este sentido, el concepto de gobernabilidad como eficacia/eficiencia posee una notoria afinidad con las nociones de sistema político y gobierno (*Arbós y Giner, 1993*).

El segundo componente destaca la gobernabilidad y legitimidad como la tradición del "buen gobierno". Las condiciones de gobernabilidad se han vinculado a una más lejana tradición del pensamiento político: la tradición de la justicia y de la legitimidad de un ordenamiento político-social, la tradición del respeto a los derechos humanos y de la obligación gubernamental de proveer el bienestar general, en suma, la tradición de gobernanza o del "buen gobierno", para hacer posible el desarrollo social.

Posteriormente, con base en el principio de que "el gobierno es para los individuos y los individuos para el gobierno", el filósofo británico John Locke en su época defendió la doctrina según la cual el poder gubernamental sólo puede justificarse en la medida que sirva a la más plena realización de los derechos individuales.

Esta vertiente, tiene la peculiaridad de ubicarse en el plano del "orden político" y que en términos propios de la ciencia política contemporánea toma la cuestión de la "estabilidad". En este sentido, un sistema será más gobernable en la medida en que posea una mayor capacidad de adaptación y una mayor flexibilidad institucional respecto de los cambios de su entorno nacional e internacional, económico, social y político. De acuerdo con una definición aceptada podemos entender por estabilidad política la previsible capacidad del sistema para durar en el tiempo.

No obstante, esta caracterización de la estabilidad debe distinguirse de cualquier referencia a la inmovilidad o al estancamiento; de este modo, para que un sistema sea estable -señala debe ser capaz de cambiar adaptándose a los desafíos que provienen del ambiente", puesto que sólo "una continua adaptación a la realidad siempre cambiante permite a un sistema sobrevivir" (*Leonardo Morlino 1988*).

Con relación al tercer componente, la oferta gubernamental debe corresponder en términos de política económica a las necesidades y demandas de la sociedad. Sin embargo se observan en la realidad en muchos casos un estancamiento gubernamental, gobernantes que deben renunciar ante la imposibilidad para transformar las ofertas electorales en programas y proyectos de gobierno.

En otros casos, y ante la imposibilidad para proponer planes de gobiernos posibles y viables, se observa la simulación en la gestión gubernamental, como un problema muy gravitante de esta época.

Por otra parte y tomando en cuenta la situación imperante se debe tomar en cuenta:

El fortalecimiento de la legitimidad.

El realismo de las políticas públicas diseñadas e instrumentadas por el Estado.

Las amplias y cada vez más restringidas funciones del Estado en el campo social y económico, frente a las crecientes demandas de la sociedad.

Por otra parte, sin olvidar la dimensión de las demandas sociales satisfechas, y con ello, el componente de "legitimidad" que debe tener todo sistema político para producir la gobernabilidad de la sociedad, también es preciso incorporar el necesario balance que supone considerar los requisitos del cálculo político en la toma de decisiones. Este elemento, conjugado con la capacidad de adaptación de la sociedad a los cambios del contexto de los sistemas políticos (estabilidad), nos ofrece una caracterización amplia de la problemática de

la gobernabilidad. La perspectiva teórica que privilegia el tercer componente (oferta-demanda) forma parte de los análisis sobre ingobernabilidad, al cual nos abocaremos en el próximo punto.

## **2. Enfoques teóricos sobre la crisis de gobernabilidad**

En la década de los noventa y siguiendo a Norbert Lechner nos enfrentamos a otros factores de ingobernabilidad. "Actualmente la política se desplaza a través de las complejas redes, formales e informales, entre actores políticos y sociales. Estas redes políticas son variables según las exigencias de las expectativas y demandas de los sectores sociales que desbordan el sistema político". En otra perspectiva planteada por De Benoist y Hayek la gestión gubernamental tiene un sentido y racionalidad diferente a la significación de las demandas sociales, provocando problemas de variada índole, que pueden llevar al inmovilismo estatal.

Por otra parte los problemas de la redefinición de los actores provocado por la internacionalización de la economía y la apertura, junto a la liberalización del mercado provocan otros problemas no previstos. Los tratados de libre comercio limitan el campo de maniobra y las opciones de los países involucrados. Ello tiene efectos estabilizadores, pero también desestabilizadores. El ámbito de la soberanía y, el de la seguridad nacional en esas circunstancias se hacen confusos, sobre todo en el campo jurídico.

Se destaca también la segmentación de la sociedad que incrementa las distancias al interior de la sociedad. Aparte de las crecientes desigualdades socioeconómicas, aumentan la exclusión y la diversidad social. Las iniciativas de privatización y descentralización debilitan los vínculos entre los sectores privados globalizados y los otros sectores de la mediana, pequeña empresa y microempresa.

En esa década no es extraño encontrar, que las respuestas a los desafíos de la gobernabilidad democrática se hayan polarizado, "reducir las demandas" y/o "aumentar la capacidad de gobierno", conforman los polos extremos.

De acuerdo con esto, podemos agrupar en dos corrientes principales los diagnósticos más conocidos sobre las crisis de gobernabilidad, a saber:

- a) Un primer enfoque encuentra el origen de las situaciones de ingobernabilidad en "una sobrecarga del gobierno político y del Estado determinada esencialmente por un exceso de expectativas que se presenta, a su vez, como causa y efecto, al mismo tiempo que una excesiva expansión, ampliación y complejidad de las competencias y de las funciones del Estado".

Este enfoque es abanderado generalmente, por autores cuya orientación ideológica podríamos calificar de "neoliberal" o "neoconservadora", los cuales proponen medidas de superación de los problemas de gobernabilidad en términos de una estrategia de reducción de las demandas. Algunas de sus más conocidas recomendaciones son las siguientes:

-Reducir de modo significativo la actividad del gobierno volviendo al orden "espontáneo" del mercado.

-Aumentar los recursos a disposición del Estado. Proceder a una reorganización de las instituciones estatales en el sentido de su achicamiento, en cuanto que su crecimiento desmedido atenta contra la eficacia y el buen gobierno.

Ante este cuadro de situación, el BM y el FMI aconsejan "revigorizar" las instituciones democráticas (Partidos, Parlamento, Poder Ejecutivo), pero también "moderar" los alcances de la democracia. Esa moderación debería concretarse en dos sentidos por un lado, limitar la expansión del principio democrático de toma de decisiones a lo relativo al régimen político, y no extenderlo a otras áreas del mundo social y económico. En esta perspectiva la democracia debe ser entendida como un sistema de orden antes que como proyecto político social.

b) El segundo enfoque ha insistido en aspectos específicos de la "planeación estratégica" como el factor central en la modernización de los Estados para aumentar su capacidad operativa.

Esta vertiente - cuyas ideas se inspiran en trabajos como los de Renate Mayntz, Fritz Scharpf y Niklas Luhman - sostiene que algunos problemas de gobernabilidad se generan por restricciones internas del sistema político-administrativo. Es un Estado que no se ha modernizado y que, por lo tanto, no está a la altura de las exigencias que se presentan en una sociedad altamente compleja.

La respuesta deberá ser la racionalización y la modernización del Estado para lograr una planificación general capaz de anticipar los problemas. Paralelamente, algunos autores combinan elementos de planeación estratégica con propuestas de "reingeniería constitucional e institucional".

Estas reformas en opinión de esos autores deberían consolidar y racionalizar el poder del Ejecutivo, para obtener un gobierno más eficaz y, más estable en el tiempo, a través de reformas destinadas a agilizar los mecanismos de toma de decisiones.

La versión más conocida de esta vertiente es la del llamado "neocorporativismo". Según un artículo pionero de Philippe Schmitter el "neocorporativismo", puede definirse como "un sistema de representación de intereses, un tipo ideal de arreglo institucional para articular los intereses organizados de la sociedad civil con las estructuras decisionales del Estado" (*Schmitter y Lehnbruch, 1992; 17*). Esta corriente busca complementar las instituciones propias de los regímenes políticos democráticos con toda una red de acuerdos entre sindicatos, cámaras empresariales, organizaciones de la sociedad civil y agencias gubernamentales.

El objetivo de estos pactos y arreglos, complementarios y no contrapuestos a las instituciones de la democracia, es agregar intereses sociales, establecer mecanismos sólidos de toma de decisiones y de resolución de conflictos. Aumentar la capacidad operativa del Estado para dar respuesta a las diversificadas demandas de una sociedad cada vez más plural y compleja.

### **3. Los enfoques teóricos sobre gobernabilidad y transición**

Las viejas relaciones que mantenía el Estado con el partido, con la sociedad, el mercado y la política, se modifican y se alteran radicalmente. La gestión estatal se desplaza por otros cauces, irrumpiendo y alterando las vertientes tradicionales. En ese sentido, el pasado, carece de valor, se aniquila, se autodestruye. De nada sirve invocar el pasado o los logros del pasado, todo aquello carece de importancia y, en esta perspectiva, el futuro se revaloriza, el presente es el punto de partida de ese futuro en construcción. De ahí que el futuro se construya a partir de este presente y no a partir del pasado. En el plano político surge, por lo mismo, un nuevo horizonte, desvalorizando los viejos tiempos, surge una nueva temporalidad

política, las viejas temporalidades no sirven sino sólo como una invocación referencial histórica.

La temporalidad que permitía la práctica, la ubicación y el posicionamiento partidario, no nos es útil porque la transición genera un nuevo espacio político, la relación Estado-partidos, Estado-sindicatos, tiende a modificarse. Este nuevo espacio exige comportamientos diferentes, exigen una práctica distinta, una línea política distinta, obliga a repensar la política y la manera de hacer política. La transición revela con claridad quiénes son actores y quienes simulan serlo; revela y desnuda a la sociedad, al sector empresarial, a los partidos y a las organizaciones sindicales.

En este sentido, la transición está vinculada necesariamente a la gobernabilidad. No hay transición en la que la gobernabilidad no esté presente. **La gobernabilidad** entendida como el conjunto de condiciones que hacen posible el ejercicio del poder político, a la par del poder económico en el marco de un orden interno, requiere que la transición sea administrada.

La gobernabilidad, se modifica, renueva los mecanismos de redimensionamiento estatal, de descentralización de las funciones y de la adecuación de las funciones de la vieja estructura a los nuevos requerimientos de la transición. El tiempo apremia, el tiempo se acelera y el gobierno y los partidos políticos deberán adecuarse a ese tiempo y a esa nueva celeridad.

En suma, toda la sociedad se ve interpelada y surge el desafío por la democracia. ¿Cómo entender la democracia? ¿Es suficiente la democratización de la democracia? ¿Es suficiente el voto y el éxito electoral como forma de participación que permite y permitió dar legitimidad y credibilidad a los partidos políticos? A partir del nuevo contexto social surgen nuevas identidades organizacionales, surgen sectores diferentes con entidades distintas y surge un nuevo concepto de gestión gubernamental que trasciende y abarca a las organizaciones sociales y a los sindicatos, a los partidos políticos, al sector privado, a la sociedad civil y a los nuevos movimientos sociales emergentes. La democracia adquiere un carácter integrador frente a la desintegración de la economía. ¿Cómo hacer posible democráticamente esa exclusión y esa desintegración? La economía decodifica, la política codifica. ¿Cómo hacer compatible y viable ese estado de cosas?

En la medida que la transición redefine los espacios, los intereses y las demandas de la sociedad y de los partidos, surgen nuevas bases fundacionales de las sociedades emergentes. ¿Cómo incorporar en una sola agenda, la reforma económica junto a las reformas sociales y políticas? ¿Cómo canalizar la energía electoral, en energía política? ¿Cómo hacer posible la transformación de ese acto de libertad ciudadana en acto y voluntad política y gubernamental? Sin duda alguna, la democracia y transición debe ser espacio fundacional de la nueva sociedad que se está construyendo; debe ser la nueva esencia institucional del Estado que se está reconfigurando, y algo más importante, debe ser el espacio que permita la participación de las organizaciones partidarias, de la sociedad y de la ciudadanía.

## **-El riesgo político**

### **1. El análisis de riesgo**

La transformación económica y la emergencia del nuevo modelo económico trajeron aparejada una nueva forma de gestión estatal en que las opciones están más limitadas.

Según la hipótesis planteada por Victor E. Tokman (2003), señala que el cambio estructural en la economía internacional y el manejo de las políticas públicas que determina cambios en el funcionamiento económico, tiene efectos sociales y políticos que provocan mayor inseguridad e incertidumbre en los países de la región latinoamericana.

Por otra parte, es necesario analizar la pérdida de la unidad y cohesión social de los países del sistema, ya que existen tensiones de diferente signo generadas por el proceso de transición, pero que en general tienden a fragmentar más que homogeneizar la estructura social. Las tensiones se generan por los cambios de trayectorias ocupacionales por la mayor movilidad que caracteriza el mercado de trabajo y por los costos sociales y políticos del modelo económico.

### **2. Enfoques teóricos sobre el análisis de riesgo**

#### **El riesgo económico**

El origen del enfoque de riesgo está vinculado con el impacto negativo de la situación macroeconómica poco menos que estable, en la situación económica y social de los países. De esta relación se desprenden los principales factores que determinan el riesgo, así como las diferentes aproximaciones teóricas surgidas en los últimos años.

El concepto de riesgo también se asocia con el incumplimiento en el pago de la deuda pública de un país, expresado como una prima de riesgo y como capacidad de pago de los países

En este enfoque se privilegia el análisis de la economía internacional, de la macroeconomía, de las instituciones socio-políticas y de la historia del país. De este análisis se desprenden el impacto y las consecuencias generadas por el riesgo y se privilegia el uso de variables sobre todo cuantitativas.

De ahí que en la mayoría de los trabajos sobre riesgo país se puntualizan las mediciones y las ponderaciones asignadas por las agencias calificadoras de riesgo de crédito (Moody's, Standard & Poor's, Fitch-IBCA, entre otras) y los índices de riesgo país calculados por empresas como Euromoney. En esta perspectiva el riesgo país es un índice denominado Emerging Markets Bond Index Plus (EMBI+) y mide el grado de peligro que entraña un país para las inversiones extranjeras.

Incorporan en este enfoque además de factores casi exclusivamente económicos internos y externos la estabilidad política como otro factor.

La determinación del riesgo país a nivel económico es un proceso complejo que abarca el estudio de factores cualitativos, la elaboración de modelos matemáticos y la evaluación de la toma de decisiones de inversión.

En la valoración del riesgo país incluyen el riesgo político, en el que consideran factores como el sistema político, factores potenciales de desorden internos y la influencia exterior sobre la estabilidad política del país. En la medición y evaluación del impacto que promueve esta perspectiva se consideran factores de riesgo político de mucho, mediano y poco peso. Se sugiere que el factor político tiene una gran o poca influencia en la dimensión del riesgo.

### **El enfoque de la vulnerabilidad social.**

Esta tendencia parte del supuesto de que ciertos grupos sociales de la sociedad son más sensibles al riesgo que amenaza sus formas de sobrevivencia.

La vulnerabilidad así entendida se compone de dos elementos: la capacidad de una persona o familia para adaptarse a situaciones de riesgo y la severidad con que golpea el riesgo económico y político.

Bajo esta perspectiva, este enfoque incorpora en el análisis de distintos indicadores:

- a) Vulnerabilidad económica.  
Evolución desigual del PIB per capita.  
Evolución de la inflación y el deterioro del poder adquisitivo de la moneda.  
Evolución del desempeño económico macro, pero vulnerable en el comportamiento micro de la calidad de vida.
- b) Vulnerabilidad Política  
Situación y nivel de la democracia  
Percepción de los ciudadanos sobre la democracia Institucionalidad y representatividad política.  
Independencia del Sistema Judicial  
Eficiencia, confianza en las instituciones políticas y en el proceso electoral.  
Institucionalidad de los partidos políticos
- c) Vulnerabilidad Social  
Cambio en la estructura del empleo, e incertidumbre por efecto de la informalidad, la privatización y la precarización.  
Reducción dramática del consumo y probabilidad de ser pobre en el futuro.  
Estratificación de la pobreza y exclusión social

Este enfoque introduce en el análisis de riesgo a partir de las situaciones económicas, sociales y políticas de alta vulnerabilidad, la posibilidad de que lo improbable como probabilidad acontezca en los países en reemplazo de la probabilidad probable o la probabilidad improbable, es decir, que en situaciones de alta vulnerabilidad todo es posible, desde lo impredecible hasta lo impensable como hechos o acontecimientos políticos y gubernamentales.

### **El enfoque neoinstitucional**

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el documento presentado en la mesa redonda "América Latina: Procesos de democratización y desarrollo humano" (2000), reconoce tres subregiones: países del cono sur; América Central y el Caribe y los países del cono norte o subregión andina septentrional. México, aparece mencionado en el texto por afinidad al primer grupo.

Para el PNUD los países del cono norte, se han visto sacudidos por los mayores problemas políticos, sociales y económicos.

Con un enfoque que recupera el instrumental analítico del institucionalismo, el Programa de Naciones Unidas introduce las fortalezas y las debilidades sociales económicas y políticas de la región durante la década de 1990, con el objetivo de analizar la situación que guarda la democracia y el bienestar económico y social.

El PNUD analiza las fortalezas y las debilidades institucionales y el desempeño de cada bloque subregional. Introduce en el diagnóstico además la distinción entre capacidades e incapacidades institucionales, así como la relación estabilidad e inestabilidad política.

Bajo esta perspectiva el PNUD promueve un nuevo enfoque teórico sobre el análisis de riesgo.

El esquema analítico propuesto contempla de manera esquemática, lo siguiente:

- Fortalezas y debilidades institucionales.
- Capacidades - incapacidades institucionales.
- Estabilidad inestabilidad política.

Con este esquema el PNUD analiza la realidad y cada uno de los ámbitos que la integran:

- a) En el plano de las capacidades sociales:
  - Integración.
  - Cohesión.
  - Participación.
- b) En el caso de las capacidades económicas:
  - Orientación de las decisiones de política económica.
  - Grado de autonomía relativa de los mercados respecto al Estado e informalidad económica
  - La construcción de escenarios para mejorar la productividad y la competitividad.
  - Transparencia en la gestión económica
- c) En el caso de las capacidades políticas
  - La gobernabilidad e ingobernabilidad
  - Democracias inclusivas políticamente responsables en lo político
  - Administración de los conflictos a través del Estado de Derecho. (Capacidad institucional para generar consensos)
  - Confianza en las Instituciones del Estado.

En el plano de las fortalezas y debilidades incluyen los siguientes indicadores:  
Indicadores clave de estabilidad e inestabilidad política · Estabilidad e Inestabilidad gubernamental · Terrorismo, conflicto político y tensiones políticas de origen étnico-religioso.

Propuesta que reside en la visión que establece que las instituciones son importantes para el desarrollo porque determinan la eficiencia y existencia de los mercados así como de las organizaciones públicas y privadas.

Por otra parte, el enfoque neoinstitucional utiliza cinco indicadores para medir el desarrollo institucional:

- 1) Percepción sobre el riesgo de expropiación de la propiedad.
- 2) Percepción sobre el grado de aplicación de los contratos.
- 3) Percepción sobre el grado de predominio de la ley y el orden.
- 4) Percepción sobre la calidad de las burocracias.
- 5) Percepción sobre la incidencia de la corrupción en el gobierno.

A partir de estos indicadores esta visión analítica construye el "índice de desarrollo institucional" y presenta una visión sobre la capacidad institucional.

### **La teoría del conflicto**

Este enfoque considera que el conflicto es inherente a toda forma de sociedad (*Touraine, 1990* y *Lederach: 1995*).

El conflicto es una relación de intereses y necesidades competitivas entre dos o más partes, puede tener cauces negativos o positivos. El conflicto puede modificarse o transformarse, conducirse, administrarse, desactivarse o desdibujarse. Por último el conflicto puede minimizarse y maximizarse, a su vez el conflicto puede originar otros conflictos de mayor gravedad, severidad e intensidad que el conflicto inicial.

Por lo tanto, es posible analizar:

El conflicto en sí.

Curso y trayectoria del conflicto.

Duración y complejidad del conflicto.

Impacto interno y externo.

Consecuencias del conflicto, multidimensionales y unidimensionales.

Distribución regional (mapas de conflictos).

Expresiones violentas del conflicto.

Peso específico de los conflictos.

Por otra parte, en este enfoque es importante la clasificación de los conflictos internos y externos, a partir de la naturaleza y contenido de los mismos.

Se toma en esta perspectiva el tratamiento de los conflictos, considerando los espacios institucionales de diálogo, conciliación y/o negociación, niveles y actores participantes, actores involucrados en los compromisos emanados de las negociaciones pre y poselectorales.

En todos los países de América Latina se han implementado espacios institucionales de diálogo, conciliación y/o negociación para el tratamiento de los conflictos. En otros casos se han organizado "unidades de planeación estratégica" orientadas al análisis de riesgo.

La importancia que tiene para un país en desarrollo un servicio de información tecnológica y económica sólo se aprecia por completo a la luz de las enormes diferencias en la capacidad para generar, seleccionar, absorber y utilizar conocimientos.

Algunos países en desarrollo están en zonas actual o potencialmente conflictivas, para éstos, los aspectos militares del manejo de información tienen una gran importancia. Sin embargo, para la mayoría no la tienen en el mismo grado. Por otra parte, parece haber un desplazamiento generalizado de los conflictos, desde

los aspectos militares hasta otros campos de batalla económicos, sociales, científicos, tecnológicos y aun culturales.

Se emplean nuevas armas se imponen sanciones económicas y se utiliza el llamado "poder alimentario" se impide el acceso a los recursos tecnológicos, se utilizan los medios masivos de comunicación en complejas "batallas culturales" de ideas e ideologías se emprenden "batallas verbales" en los foros y negociaciones internacionales, se recurre en fin, a formas más sutiles del enfrentamiento que trascienden con mucho a las confrontaciones militares clásicas. Así la defensa y seguridad nacionales, que en sentido estricto eran cuestiones militares, se han convertido en un vasto problema multidimensional.

La teoría del conflicto enfocada al análisis de riesgo se utilizó para el estudio de "CAST Methodology", el cual consiste en coleccionar datos relevantes del conflicto, desarrollar una cronología completa de eventos y seleccionar datos importantes y tendencias.

Entre otros podemos señalar los siguientes:

Aumento de la presión demográfica, y movimientos masivos de refugiados. Desarrollo económico desigual, declive severo y brusco de la economía, y deterioro progresivo de servicios públicos, - aparato de seguridad con un Estado dentro del Estado, y la intervención de terceros países en los procesos internos.

Los Estados fracasan porque ya no pueden traspasar los bienes políticos a su población (seguridad, educación, salud, oportunidades económicas, un marco legal de orden y un sistema judicial, infraestructura elemental, etc), son incapaces de controlar sus fronteras y en ellos se observa un crecimiento de la violencia criminal en sus distintas modalidades.

Un Estado también fracasa cuando pierde la legitimidad. La anarquía deviene cada vez más en la norma y el caos se impone paulatinamente.

La calificación de "Estado fallido" se refiere, en palabras simples, al fracaso de un país en mantener una sociedad justa y viable, una sociedad en la que sus ciudadanos tengan la oportunidad de que sus derechos se respeten, de estar protegidos. En un Estado fallido el gobierno no tiene el control físico sobre su territorio y carece del monopolio de la fuerza. Sus instituciones son débiles o inexistentes y el debate democrático está ausente.

### **La administración de riesgo**

En general, tanto los organismos internacionales, como los gobiernos han buscado reducir el riesgo mediante políticas preventivas impulsadas desde el nivel externo así como del nivel interno. Con las medidas propuestas intentaron mitigar el daño potencial en lo económico y en lo social.

En lo económico los gobiernos promueven medidas específicas que provean ingresos, empleo y reinserción productiva.

En lo social, reexaminan la orientación de las políticas sociales, en particular el de la pobreza y la exclusión.

Por otro lado el desempleo ha adquirido altas dimensiones; su duración ha aumentado y, en general, afecta a los trabajadores con menores niveles de educación, ampliando y profundizando la economía informal y el desempleo.

Esta situación ha impactado a los individuos y a la sociedad en su conjunto. En el pasado era posible la movilidad ascendente, el progreso individual y un marco de mayor cohesión, en particular por la expansión de los sectores medios.

En el marco del modelo económico actual son estos grupos los que más han sufrido los efectos de los cambios del mercado de trabajo y la nueva política social.

Las consecuencias son economías más equilibradas, un gasto social asignado de manera sectorial y aumento de la pobreza.

También una distribución del ingreso más desigual y una sociedad en que aumentan las distancias entre ricos y pobres, y la integración social es una utopía.

Como resultado, la pobreza tiende a transmitirse de una generación a otra.

En el plano laboral, señala Tockman V.E. lo siguiente:

"El modelo de protección social más difundido durante gran parte del siglo XX se enmarcó en una concepción keynesiana de pleno empleo y en la creación del Estado de bienestar. En el marco de una economía cerrada, el pleno empleo regulado por la demanda interna convirtió a la inserción ocupacional en la principal fuente de ingresos. Los empleos eran estables y estaban protegidos por una legislación laboral destinada a asegurar tanto la estabilidad en el puesto, con condiciones contractuales que encarecían el despido, como el equilibrio de los poderes de negociación entre trabajadores y empleadores.

Para quienes sólo lograban una inserción laboral imperfecta, el Estado de bienestar incorporó la protección social sistémica destinada a resguardar a los trabajadores en distintas etapas de su vida (en la vejez mediante las pensiones) y frente a los riesgos durante la vida laboral (desempleo, invalidez, accidentes y muerte)".

El modelo de protección social tuvo éxito, logrando no sólo seguridad sino un desarrollo social armónico con cohesión y equilibrio en las relaciones sociales.

Fue también fuente de inspiración para la mayoría de los países latinoamericanos que, de manera imperfecta, avanzaron bajo la misma orientación. Señala el mismo autor que, las últimas décadas del siglo XX pusieron en evidencia crecientes imperfecciones del sistema, incluso en los países desarrollados, lo que generó su cuestionamiento y el inicio de sucesivas reformas. El cuestionamiento se agudizó con el cambio del sistema económico y, de hecho, con el abandono del pleno empleo como objetivo.

Los países latinoamericanos siguieron una vez más la evolución de los países desarrollados, pero magnificaron tanto los problemas como las soluciones. El cambio de orientación del modelo económico hacia la apertura y la inserción en la economía internacional que se registra en un periodo muy corto y va acompañado por políticas macroeconómicas inspiradas en el Consenso de Washington y encaminadas a

equilibrar las cuentas externas y los precios, traslada la demanda de flexibilidad a los mercados laborales y con ello se magnifica la dimensión de la inseguridad.

En definitiva, se abandona el Estado de bienestar, y emerge, en su reemplazo, una alternativa de economía libre de mercado con las características mencionadas en capítulos anteriores.

#### **4. El riesgo político**

En la teoría del conflicto se distinguen dos enfoques el de "alerta temprana" y el análisis de riesgo político, vinculados al proceso de la democracia fallida o riesgo de regresión democrática.

Un proceso democrático se consolida cuando los conflictos y tensiones de una sociedad no contemplan otro horizonte de solución que el mantenimiento o avance de las instituciones democráticas.

La crisis de gobernabilidad democrática presenta un elemento común: la incapacidad de las instituciones democráticas para asumir y procesar en forma democrática los conflictos emergentes.

Para determinar la magnitud y complejidad del conflicto, es necesario atender tanto a los conflictos históricos no resueltos, postergados, o resueltos, de manera insuficiente como a los nuevos conflictos derivados de la transición y de los problemas que surgen de la imposibilidad para transformar los bienes políticos en políticas públicas.

La gobernabilidad designa un equilibrio entre demandas sociales y respuestas gubernamentales.

El déficit de gobernabilidad significa un desequilibrio entre el nivel de demandas sociales y la capacidad de respuesta gubernamental. En esta circunstancia pueden darse dos situaciones: reducir las demandas y/o aumentar la capacidad del gobierno.

Sin embargo, la no solución de los problemas y la situación definida como punto límite, designa la inevitable ruptura de la relación gobierno, sociedad, lo que, por lo mismo, genera situaciones de riesgo político.

Como señala Carlos Matus, que la acción de gobierno se articula en tres vértices de un sistema complejo constituido por: a) el proyecto de gobierno, b) la gobernabilidad y c) la capacidad de gobierno.

El proyecto de gobierno define objetivos, identifica problemas, selecciona un conjunto de operaciones y ejerce los recursos necesarios para su ejecución.

La gobernabilidad del sistema, según Matus, se refiere al peso de las variables relevantes y pertinentes al proyecto de gobierno que controla un actor con relación a uno o varios actores. Cuanto mayor influencia o control tenga el actor sobre esas variables, mayor será la gobernabilidad del sistema. Por el contrario, cuanto menor decisión tenga el actor sobre las distintas variables, menor será su grado de libertad.

En situación de riesgo, la planeación estratégica con visión prospectiva requiere de un cálculo situacional que consiste en:

- a) Efectuar una medición entre el futuro y el presente.
- b) Prever varias acciones alternativas ante la imposibilidad de la predicción en contextos de riesgo.
- c) Analizar las reacciones racionales e irracionales de los actores ante las sorpresas.
- d) Efectuar una mediación con el pasado para aprender de los errores.
- e) Elaborar un plan de gobierno, un plan de acción y un plan comunicacional.
- f) Analizar el costo político-social de plan de acción.

En esta perspectiva la estrategia planteada por el autor organiza la reflexión y análisis de situaciones bajo el enfoque de la correlación de fuerzas de los actores. Considera a las relaciones entre actores sociales en sus vínculos de colaboración, rentabilidad, enfrentamiento u oposición de fuerzas.

Reconoce a la realidad como un conjunto complejo de intenciones voluntades y actos diversos que producen una pluralidad de interpretaciones y comprensiones que explican su significado desde diversas posiciones y prácticas sociales.

Por lo tanto la estrategia implica:

- a) Ponderación de las fuerzas sociales y políticas en juego en el escenario.
- b) Cálculo de las decisiones sobre el comportamiento del adversario.
- c) Previsión de las reacciones adversas posibles frente a las acciones propias.
- d) Selección de los medios de acción pertinentes, y
- e) Combinación de los medios y las distintas formas de acción con el capital humano disponible.

Lo anterior requiere de un cálculo político permanente y el pasaje entre situaciones de conflicto, concertación, consenso y riesgo.

Carlos Matus distingue tres tipos de estrategias: de cooperación, de captación y de conflicto. En la de cooperación se busca el consenso entre las partes mediante la negociación; en la de captación, el actor logra que el otro se sume a su propuesta sin modificarla y en las de conflicto, la situación se dirime por las relaciones de fuerza, todas ellas están enmarcadas en un Cálculo de utilidades.

Por nuestra parte debemos señalar que en situación de riesgo, la ruptura y la confrontación conducen a un inmovilismo gubernamental. Por lo tanto, la planeación estratégica obliga a reconocer la existencia de actores en situaciones de riesgo y de alto riesgo.

En este contexto, podemos elaborar mapas de riesgo, estados de riesgo y gestión de riesgo.

**El concepto de "riesgo político" se refiere a la medida en que las decisiones de un gobierno o los hechos políticos en un país afectan el clima de negocios.**

Este ha sido la definición tradicional de riesgo país y de riesgo político como un concepto subordinado a aquél. No obstante, la aparición de fenómenos más complejos ha desbordado la definición subordinada a los aspectos económicos.

El riesgo político ha ganado autonomía propia y su análisis ya aparece como necesario no sólo para tratar de aventurar un riesgo de quiebra económica sino la posibilidad misma de que en determinado país, el Estado y la sociedad hagan una quiebra total en sus fundamentos, equilibrios, valores, principios y legitimidad, arrastran a los ciudadanos a la catástrofe.

### **El riesgo político como disciplina específica**

El riesgo político es susceptible de definirse como una disciplina autónoma, auxiliar necesaria de otras, cierto, pero con necesidades propias y utilidad en sí misma para analizar una sociedad, su previsible evolución, los posibles escenarios de futuro y la viabilidad de su continuidad como proyecto político.

Para su uso metodológico y eficacia teórica, el riesgo político necesita ser medido, evaluado. Para ello, el análisis de riesgo político necesita acudir a otras disciplinas. La estadística, la economía, el derecho, la historia y la antropología son instrumentos fundamentales para analizar los factores que pueden repercutir sobre una sociedad y determinar su riesgo político. El riesgo político consiste en medir la estabilidad política y la eficacia política.

Para el análisis de la eficacia es muy importante medir otras variables: **Libertad de prensa.** Debe considerarse en cuenta la estructura legal de los medios de prensa, el control político en la difusión de información y las influencias económicas sobre los mismos (tanto gubernamentales como privadas). Además deben medirse los actos de violencia contra los medios o los periodistas.

**Percepción del grado de corrupción.** Otro factor de enorme y creciente importancia por su progresivo crecimiento en todos los países. Éste es un factor difícil de medir, pero el método de encuestas parciales y globales combinados y sondeos que indaguen sobre la percepción social del fenómeno parecen instrumentos útiles.

**Dimensiones sociales.** Eficiencia y gobernabilidad del sistema de salud. La percepción íntima de cada ciudadano de cuánto y cómo le devuelve el Estado sus impuestos en el plano de la salud y el bienestar físico condiciona la reacción de los mismos individuos ante las crisis reales o inducidas.

**Libertad económica.** El Índice Mundial de Libertad Económica se basa en 23 indicadores agrupados en ocho grandes áreas: tamaño del sector público, estructura económica, estabilidad monetaria, libertad cambiaria, estructura legal, derechos de propiedad, comercio exterior y libertad financiera.

**Competitividad.** Índice complejo basado en distintos indicadores de productividad, calidad de recursos y variables contextuales.

### **El análisis de riesgo y la prospectiva política**

En el contexto planteado la incertidumbre pasa a ser el eje central del riesgo. Por lo tanto, el

concepto de riesgo asume la percepción del futuro como algo contingente construido sobre el presente. Es decir que se construye el orden del futuro a partir del desorden en el presente (Luhmann 1996).

Las sociedades modernas ya no tienen como en el pasado una instancia central para la autoreflexión y el autocontrol; ni el Estado, ni el capital, son el lugar en el que el interés general de la sociedad se define, ya que el interés general ha sido reemplazado por intereses privados y particulares. Es interesante ver por qué el futuro es un asunto controvertido de interpretación en términos de riesgo y no de progreso.

En primer lugar, el problema de las consecuencias del uso de las tecnologías avanzadas complejas: Las tecnologías en la física, química o la biología tienen un alto potencial para producir catástrofes devastadoras. El riesgo proviene de la diferencia creciente entre las intenciones y las consecuencias de las acciones tecnológicas en el campo de la ciencia y decisiones en el espacio político.

Por otra parte la incertidumbre plantea el problema de las relaciones del conocimiento y la acción social.

El miedo al futuro es o ha llegado a ser un problema público tan importante, y el discurso crítico acerca del riesgo ha ganado terreno en el escenario político de la sociedad moderna.

La novedad del presente es que, la incertidumbre se desata y se muestra como tal. La incertidumbre viene a ser entonces la relación entre el conocimiento, la decisión y la acción, es decir, la serie de problemas que los actores enfrentan en un mundo incierto. Por lo tanto, no es tanto la seguridad de lo que sabemos, sino la inseguridad del mundo en el que estamos, lo que podemos o debemos hacer en él y lo que nos puede ocurrir.

Como apunta Bauman, (2001:144) el discurso de la verdad y la certeza tienen una función en la que se juega "el derecho de algunos" a hablar con la autoridad que otros deberían obedecer. Es esto lo que convierte la problemática de la incertidumbre en una problemática socio-política.

Esto quiere decir que la incertidumbre es un componente del mundo social, es decir, del mundo en el que los humanos realizan sus actividades cotidianas. En este mundo, surgen los "miedos sociales", aún más después del 11 de septiembre, como una especie de síndrome social. Es un "estado de ánimo" que combina desconfianza y la incertidumbre.

Estado de ánimo que se refleja en la desafección partidaria, en la simulación gubernamental y en el desinterés individual. En estas circunstancias a nivel gubernamental el problema descansa en como tomar decisiones bajo situaciones de incertidumbre.

El riesgo es un desafío para calcular en el presente un futuro desconocido. El debate sobre la centralidad de la incertidumbre en el mundo contemporáneo, también en su época fue planteada por Marx de que todo lo sólido se desvanece en el aire, para referirse al mundo burgués.

La reflexión anterior nos permite señalar, que aunque la incertidumbre es presentada como la novedad en las sociedades posmodernas, ya estuvo presente, en el pasado, como una característica de la acción social.

Frente a este planteamiento, reacciona Giddens argumentando que la incertidumbre en la época contemporánea tiene rasgos y características muy específicos sin precedentes en el pasado inmediato.

Giddens enfatiza la importancia de la individualización que significa crisis y desaparición de los marcos tradicionales de la acción, desinstitucionalización, y tiene como efecto exponer al individuo, a la gestión personal del conjunto de los riesgos y decisiones que debe tomar en el marco de una economía de libre mercado.

En este marco de reflexión la decisión política debe ser vista como un espacio estratégico. Toda vez que la decisión identifica el riesgo con la probabilidad de que acontezca un acontecimiento.

Dicho acontecimiento, fenómeno o problema, puede afectar positiva o negativamente al equilibrio económico, a la estabilidad política y al orden social, dando lugar a situaciones previsibles e imprevisibles

El problema en esa circunstancia descansa en sí, el riesgo político, económico y social es medible y cuantificable

Si el riesgo es indeterminado será muy difícil su medición. Si por el contrario, el riesgo es previsible, es posible su cuantificación otra vez, el problema descansa en preguntarnos cuanto daño o costo social es aceptable para la sociedad.

Para concluir este trabajo, debemos hacer referencia a (Castells, 1996), que se refiere a la nueva gran revolución tecnológica, sustentada en las tecnologías de la información y en comunicación que abre el camino a grandes transformaciones sociales, estrechamente vinculadas al incremento del papel del conocimiento en general. Tales transformaciones tienen un carácter asimétrico, afectan de maneras muy variadas.

En las sociedades desarrolladas, la producción de bienes y servicios depende fundamentalmente de la ciencia, la tecnología, la innovación y la educación superior. Los demás países forman un conjunto más heterogéneo; distintas son sus situaciones, trayectorias y perspectivas; pero la mayoría de esos países tienen algo en común, y es que no logran hacer de la generación, transmisión y uso del conocimiento un eje fundamental de su crecimiento económico, y de atención a los grandes problemas de la población sobre todo latinoamericana.

En nuestra opinión ello contribuye, a reforzar, una situación de subordinación que, junto a otros factores sociales y políticos configura una situación de riesgo.

Factores de turbulencia internos y factores de perturbación externos se combinan, lo que refleja la gravitación del subdesarrollo, en términos de riesgo político, que también incide, en las posibilidades futuras de América Latina. Riesgo potencial que se traduce en una debilidad estatal para establecer las agendas nacionales y los planes de desarrollo viables económicamente y posibles políticamente. Todo lo anterior tiene que ver con la calidad de la

democracia y con la solución de los amplios problemas sociales de los países que son parte de la región latinoamericana.

Bernard Manin<sup>1</sup> postula cuatro grandes principios de un gobierno representativo:

- a) el margen de independencia de los gobernantes,
- b) la libertad de la opinión pública,
- c) la periodicidad de las elecciones y
- d) la prueba de la discusión.

Mediante el primero muestra cómo el sistema representativo anula dos prácticas antes contempladas dentro de un régimen democrático: la revocabilidad de mandato y el mandato imperativo.

Así se logra el margen de maniobra necesario para la acción de los representantes. Mediante el segundo muestra cómo se debe mantener la independencia en la formación de las opiniones de los representados. Para ello, todos deben poder acceder libremente a la información política y tener la libertad para expresar dichas opiniones aun contra las manifestaciones de la voluntad general (elecciones).

Mediante el tercero el autor destaca cómo la creación de un sistema periódico de elecciones funciona como control de las acciones de los representantes.

Así el potencial juicio retrospectivo de los representados pone límites a las decisiones de los primeros.

La prueba de la discusión, según Manin, opera como un procedimiento que permite actuar, que permite tomar decisiones a los representantes. Su valor no radica en la verdad que surge de la discusión sino en su función de filtro que permite activar las decisiones políticas.

Éstas deben justificarse pues, tarde o temprano, podrán ser criticadas. Pero eso no significa, agrega Manin, que el gobierno representativo sea un gobierno que opere siempre mediante la discusión. El dominio retórico en donde la discusión política tiene lugar, reduce su misión a la producción de consentimiento para la acción. Allí está la clave de la prueba de la discusión: producir decisiones que cuenten con un consentimiento o aprobación del juicio colectivo.

### **- Metamorfosis de la representación**

A menudo se afirma que la representación experimenta actualmente una crisis en los países occidentales. A lo largo de la década parecía fundarse en una relación de confianza, fuerte y estable, entre los electores y partidos políticos, la gran mayoría de los electores se identificaba con algún partido político y le era fiel por largo tiempo. Hoy, un número creciente de electores vota de manera diferente en cada elección y las encuestas de opinión revelan que aquellos que se niegan a identificarse con algún partido político también aumentan. Por otra parte, anteriormente las diferencias entre los partidos políticos parecían ser efecto y reflejo de las divisiones sociales.

En cambio, hoy se tiene la impresión de que los partidos imponen a la sociedad divisiones que, según deploran los observadores, tienen carácter artificial.

La elección de los representantes no parece ser ya el medio por el cual los representados escogen la política que desearía que se aplique. La distancia entre el gobierno y la sociedad, entre representantes y representados parece agrandarse.

La personalidad de los candidatos aparece como uno de los factores esenciales de esta variación. Los electores votan en forma diferente, entre una elección y otra según la personalidad de los candidatos que se presentan. Los electores votan cada vez más por un apersona, no por un partido o por un programa. Se crea así la idea de una crisis de representación. El carácter personal de la relación de representación. Después de algunas décadas algunos analistas observan una tendencia a la personalización del poder. Los partidos continúan desempeñando un papel central, pero tienden a convertirse instrumentos al servicio de un líder.

Por otro lado, el papel creciente de las personalidades en detrimento de los programas constituye una respuesta las nuevas condiciones en las cuales se ejerce la actividad de los gobernantes. La amplitud de la tarea de los gobernantes se ha acrecentado considerablemente a lo largo del último siglo: el gobierno no regula solamente las condiciones generales de la vida social, interviene en toda una serie de dominios (en particular el económico) mediante decisiones particulares y puntuales. Esto significa que el entorno al cual debe responder cada gobierno resulta de decisiones tomadas por un conjunto cada vez mayor de actores, menos previsible-*ipso facto*-.

**Nota de observación: el material completo de cada uno de los autores se puede acceder a través de la pagina web [www.centropaz.com.ar](http://www.centropaz.com.ar) icono publicaciones FUTURO.**

<sup>1</sup> Enciclopedia de la Paz y el Conflictos. Dirigida por Mario López Martínez-Instituto de la Paz y Los Conflictos- Universidad de Granada-España. Pág.1086/1089

**Autor: Vicent Martinez Guzman**

Referencia bibliográfica utilizada por el autor :

GADAMER, Hans-Georg (1981), La razón en época de la ciencia. Barcelona, Alfa. (1993), Elogio de la Teoría. Barcelona, Península.

GALTUNG, Johan (1993), Los fundamentos de los estudios sobre la Paz, en Rubio, Ana Ed. Presupuestos teóricos y éticos sobre la Paz. Granada, Universidad de Granada, 15-46

MARTINEZ GUZMÁN, Vicent (Ed.) (1995), Teoría de la Paz. Valencia, Nau Libres. (2001) Filosofía para hacer las paces. Barcelona, Icaria.

SKINNER, Quentin (1988) El retorno de la Gran teoría en las Ciencias humanas, Madrid, Alianza Editorial.-

<sup>1</sup> **Autor: Carlos Alberto Sarti Castañeda.** Ciudad del Carmen, Campeche, México  
Noviembre del 2007-Exposicion presentada en la Universidad Autónoma del Carmen (UNACAR), Ciudad del Carmen, Campeche, México- Encuentro Internacional 2007 de Prospectivistas Iberoamericanos.

Referencia bibliográfica utilizada por el autor :

-Leonardo Boff. Del Iceberg al Arca de Noé: El nacimiento de una ética planetaria.. Pag 31. Editorial Sal Terrae. España, 2003.

-Dalai Lama. El arte de vivir en el nuevo milenio. Pag 209. Grijalbo-Mondari. Barcelona, España, 2000.

-Juan Pablo Lederach. Hechos del callejón. "Definiendo la transformación del conflicto". Pag 11. Fotocopia. s/f. Corresponde al capítulo 3 del libro en inglés The Little Book of Conflict Transformation. Good Book, Intercourse , 2003.

- La práctica en construcción de paz de la Fundación Propaz ha generado un marco conceptual, diferentes visiones, metodologías y herramientas específicas para acompañar y Ver página web de Fundación Propaz: [www.propaz.org.gt](http://www.propaz.org.gt)

-Johan Galtung. Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización, página 39. Centro de Investigación por la Paz, Fundación Gernika Gogoratz y Working Papers Munduan, Oslo. 2003

-Written by John Paul Lederach, Reina Neufeldt y Hal Culbertson. With contributions from John Darby, Brenda Fitzpatrick, Susan Hahn, Myla Leguro, Martha Merritt, Philip Visser. Published by The Joan B. Crock Institute for International Peace Studies, University of Notre Dame and Catholic Relief Service Southeast – East Asia Regional Office.

Mindanao, Philippines, 2007 (Online version, pdf). This publication is also available online at <http://krock.nd.edu> and [www.crs.org](http://www.crs.org). Traducción libre de Víctor Alfredo León Gemell.

-Carlos Sarti e Isabel Aguilar. La conflictividad guatemalteca y su abordaje constructivo. Embajada del Reino de los Países Bajos, Fundación Propaz y Fondo de Gobernabilidad de IBIS. Guatemala 2006.

-Tomás Miklos, Ma. Elena Tello. Planeación Prospectiva. Pag 54. Centro de Estudios prospectivos de la Fundación Barros Sierra. Editorial Limusa. México, 2003. - Sarti. CLASEPA

<sup>1</sup> **Autor: Miguel Armando Garrido Libro: El Valor del Silencio**

Ver: [www.centropaz.com](http://www.centropaz.com).

Bibliografía de referencia: -Abraham Maslow, Motivación y Personalidad, Ed. Díaz de Santos, Madrid, España 1991, Pág. 32.

-Enciclopedia de Paz y Conflicto, Director Mario López Martínez. Ed. Universidad de Granada, Año 2004.

- Jiddu Krishnamurti, Sobre el Conflicto, Ed. EDAF, Madrid.

-Inmaculada Alemany Arrebola y Gloria Rojas Ruiz, Enciclopedia de Paz y Conflicto, Director Mario López Martínez, Ed. Universidad de Granada, año 2004.

-Alfonso Fernández Herrera, Enciclopedia de Paz y Conflicto, Director Mario López Martínez, Ed. Universidad de Granada, Año 2004.

-Alfonso Fernández Herrería, Enciclopedia de Paz y Conflicto, Director Mario López Martínez, Ed. Universidad de Granada, Año 2004.

-Eduardo Raúl Balbi, Metodología de Investigación de Futuros (Prospectiva Versión 1.0) Ed. Eduardo R. Balbi, Buenos Aires, Argentina, Año 2002. Formato CD.

-Francisco A. Muñoz y Mario López Martínez, Manual de la Paz y Conflictos, Eds. Beatriz Molina Rueda y Francisco A. Muñoz, Granada, España, Año 2004.

<sup>1</sup> **TECNICAS DE PROSPECTIVA SOCIAL por: Guillermina Baena** -U.N.A. de México- Facultad de Ciencias Políticas y Sociales- Enero/08.ver pagina [www.centropaz.com](http://www.centropaz.com).

<sup>1</sup> Sebastián Vicente Martín-Decano-FRR – UTN ver-[www.centropaz.com](http://www.centropaz.com).

<sup>1</sup> Magíster Eduardo Raúl Balbi- María Cristina Crespo.Libro Capturado El Futuro. Editorial Formato-Año 1997-

<sup>1</sup> - Tomás Miklos y Margarita Arroyo (México)

El contenido de este artículo forma parte del libro "La prospectiva como alternativa para la construcción social de políticas públicas" próximo a publicarse. VER en: [www.revistapropectiva.com](http://www.revistapropectiva.com) va nº 10. Icono escenarios Artículo 01. Políticas y políticos que construyen futuro.

*\*Tomás Miklos*

*[rmiklos@ilce.edu.mx](mailto:rmiklos@ilce.edu.mx)*

*Ingeniero químico, doctor en Ciencias por la Sorbona. A publicado: Planeación Prospectiva, Planeación Interactiva y Las Decisiones Políticas y dirigido varias obras en colaboración sobre el tema. Actualmente es investigador del Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa donde desarrolla el programa CIMED.*

<sup>1</sup> Michel Godet

<sup>1</sup> Resumen realizado a los fines de capítulo presentado, se respeto las ideas del autor, solo se limitaron la presentación de ejemplos y casos prácticos.

<sup>1</sup> Edgar Jimenez Cabrera El Dr. Edgar Jiménez Cabrera nació en la ciudad de Potosí, Bolivia.

**Formación Académica:**

**Licenciado en Ciencias Jurídicas**, Políticas y Sociales, en la Facultad de Derecho, Universidad Técnica, de Oruro, Bolivia.

**Maestría en Ciencias Políticas**, en el Instituto Latinoamericano de Estudios Sociales, en Santiago de Chile, Chile.

**Doctorado en Ciencias Políticas**, en la Universidad Católica de Lovaina, en Lovaina, Bélgica.

**Doctorado en Economía**, en el Instituto de Altos Estudios de América Latina, Universidad de la Sorbona, en París, Francia.

**Actividades Docentes:**

- Es catedrático e Investigador, titular del Posgrado en Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana.
- Profesor de la Maestría en Sociología de la Universidad Iberoamericana en las materias: Teoría del Estado, Economía Política y Sociología Política.
- Profesor en Diplomados en Análisis Político, en la Universidad Iberoamericana.
- Profesor Visitante en distintas Universidades de América Latina.
- Actualmente es el Director General del Centro Internacional de Estudios Estratégicos, A.C. Ha sido Director General de Prospectiva SC, Asesor y consultor internacional de Naciones Unidas, Director del Departamento de Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad Iberoamericana y profesor en distintas Universidades Latinoamericanas y europeas. Asimismo, ha sido coordinador académico de diplomados nacionales e internacionales en Análisis Político, Prospectiva Estratégica y Gobernabilidad.

**Publicaciones:** \* Las Empresas Multinacionales y el Sistema Político

Latinoamericano \* Sociedad y Política \* La Política y el Poder. \* Enfoques Teóricos para el Análisis Político. IFE 1999. \* La Tercera Vía, UIA 1999.

**Participaciones como Expositor:**

- Ha dado Conferencias y Seminarios en Coparmex, Fundación Colosio, Cámara de Diputados, INAP, CNOP, IFE y en más de 20 Universidades de México.

**Artículos:** " La Crisis del Estado y la Crisis de Hegemonía en América Latina.

" Democracia Aparente y Democracia de Participación Limitada.

" El Neoliberalismo Latinoamericano.

## CAPITULO V

### VARIABLES

Una **variable** es un símbolo que representa un elemento de un sistema. Dicho sistema es llamado **conjunto universal** de la variable o **universo** de la variable, y cada elemento del conjunto es un **valor** de la variable. Una variable es un reemplazo de cualquier elemento de su universo. Es un elemento de una fórmula, proposición o algoritmo que puede adquirir o ser sustituido por un valor cualquiera. Este valor sólo tiene sentido en cuando es relacionado con el valor de otras variables. Cuando se analizan y ponderan las relaciones de motricidad y dependencia entre las variables que componen el sistema.

En prospectiva, se obtienen partir de los factores de cambio: se procede a calificar la motricidad de cada elemento para obtener las “variables de estratégicas”. La motricidad es el impacto que cada una de las variables ejerce sobre las demás y la dependencia o incidencia es la influencia de las diferentes variables sobre una en particular.

Eva Francisca Ortiz<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Eva Francisca Ortiz, es la autora de la presentación y selección del material del presente capítulo. Alumna 3º promoción del curso de Negociación y Mediación de Conflictos 2006-2008. Miembro del equipo de prospectiva del CIP, del equipo de radio realizando valiosos aportes, ver pág. [www.centropaz](http://www.centropaz)

## INDICE

### 1-INTRODUCCIÓN

-Variables

Ø Clasificación

- Los juicios

Ø Tipos de

### 2- VARIABLES EN EL PROCESO PROSPECTIVO

-Presentación a través de un caso práctico: Análisis Prospectivo de la Educación Artística Colombiana.

Ø Percepción sistémica y causalidad de las variables

Ø Las variables en la determinación de las alternativas de futuro.

### 3-PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA POR ESCENARIOS A TRAVÉS DE UNA METODOLOGÍA INTEGRADA-

La pertinencia, la verosimilitud y la coherencia de los escenarios por el Análisis Morfológico.

### 4 –VARIABLES DE ANÁLISIS <sup>11</sup>

-Contexto Internacional

-Contexto Interno

-Riesgo Político

-Variables y categorías:

Ø Sistema Político

Ø Gobierno

Ø Economía Interna

Ø Medio Ambiente

Ø Sistema social y Sociedad civil

Ø Demandas sociales

Ø

### 5- ETAPAS - RESULTADOS - TÉCNICAS DE LA PROSPECTIVA

### -BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

*“El principal motivo por el que debe recurrirse a las matemáticas en busca de una analogía o de un principio explicativo es la utilidad del concepto matemático de función...La noción de cero como número resultaba impensable, sino también que las magnitudes negativas no tenían lugar propio en la realidad del mundo clásico...El Cambio decisivo tuvo lugar en 1591, cuando Vieta introdujo las letras como notación en lugar de los números. De este modo, la idea de los números como magnitudes discretas quedó relegada a un lugar secundario y nació el poderoso concepto de **variable**. El matemático griego clásico lo considero tan irreal como una alucinación, pues, en contraste con un número que significa una magnitud perceptible, **las variables no tienen significado propio, sino que sólo resultan significativas en su relación mutua**. La relación entre variables constituye el concepto de función.”<sup>12</sup>*

## 1-INTRODUCCIÓN <sup>13</sup>

La construcción de futuros exige una serie de técnicas y procedimientos de forma interdisciplinaria que tienen como base la reflexión, la apropiación y la acción de expertos y actores, que en consenso deben llegar a la visualización de escenarios apuestas, sobre los cuales se construirá lo que representa sus anhelos y aspiraciones.

Pero hay dos elementos esenciales que son transversales en todas las técnicas y procedimientos utilizados para ello: **las variables y los juicios** son parte integrante.

### **Variables**

Todos, al iniciar el trabajo con algún concepto, debemos tener preconceptos que permiten evolucionar hacia nuevos conocimientos y al consenso. Por eso otra vez se quiere llamar la atención sobre el significado de lo que es una variable, porque desde su conocimiento y correcta aplicación se pueden tener acercamientos importantes en la definición de potencialidades, tendencias y rupturas, base del trabajo Prospectivo.

En los textos estudiados hasta ahora se parte del hecho que se tiene claro qué es una variable y el tipo de juicio que se debe emitir sobre éstas.

Ahondaremos entonces en estos conceptos tratando de aportar luces que permitan una mayor objetividad al momento de trabajar en la construcción de las bases y, como afirma Godet, sin la creación de este lenguaje común, la reflexión y la identificación de las relaciones serían imposibles o no tendrían ningún sentido.

*Se entiende por variable un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores, ya sea cuantitativa o cualitativamente, como las que se dan en el Análisis Estructural. Es la relación causa-efecto que se da entre uno o más fenómenos estudiados.*

En toda variable, el factor que asume esta condición debe ser determinado mediante observaciones (u otros métodos) y estar en condiciones de medirse (cuantitativamente o cualitativamente) para así poder enunciar que de una entidad observada a otra el factor varía, y por tanto, cumple con su característica.

*La validez de una variable depende sistemáticamente del consenso del grupo mejor informado que lo toma como cierto y con base a la fundamentación de una situación problemática del cual se ha desprendido, y de su relación directa con la hipótesis que la respalda.*

Una variable debe también definirse habitualmente de dos maneras, como mínimo.

Una manera de definirla es la **nominal**: en ella, simplemente se le da un nombre a la variable a ser medida o analizada;

La segunda, es la definición **operacional**, que nos da los factores a medirse, tales como la dimensión o los indicadores, que además señala cómo medir cada uno de los factores o

rasgos de la variable y otros requisitos, como los índices para la ponderación porcentual del valor de indicadores y dimensiones.

### **Clasificación:**

Las variables se clasifican según su capacidad o el nivel en que nos permitan medir el objeto (o las cosas). Es decir que la característica más común y básica de una variable es la de diferenciar entre la presencia y la ausencia de la propiedad que ella enuncia. Veamos algunas:

**-Continua:** el fenómeno a medir puede tomar valores cuantitativamente distintos, cuando se expresa cuantitativamente por medio de puntajes. Una variable como la edad -que puede estar situada como variable de salida-, puede evolucionar y tomar otros valores hasta que en determinado momento se convierta en variable clave.

**-Discreta:** establecen categorías en términos no cuantitativos entre diversos individuos o elementos. Por ejemplo, sirve para diferenciar la actitud ante el futuro de una determinada comunidad o grupo de personas.

**-Individuales:** presentan la característica o propiedad que caracteriza a individuos determinados.

**-Colectivas:** presentan las características o propiedades que distinguen a un grupo o colectivo determinado.

**-Antecedente:** es la que se supone como antecedente de otra, es decir, que hay variables – éstas- que están antes que otras.

**-Independiente:** es la variable que antecede a otra dependiente, se presenta como causa. También puede llamarse motriz.

**-Dependiente:** es la variable que se presenta como consecuencia.

**-Interviniente o alterna:** es la variable que aparece interponiéndose entre la variable independiente y la dependiente y en el momento de relacionar las variables interviene en forma notoria.

Es importante analizar si esta variable aparece a partir de la variable independiente, es decir, posterior a ella y con anterioridad a la variable dependiente, de tal forma que entre a reemplazar la variable independiente que ha sido formulada, o si actúa como factor concerniente en la relación de variables.

A esta variable Interviniente la forman factores que influyen en el efecto, es decir la variable dependiente, pero que no van a ser muy evidentes en el análisis.

**-Extrañas:** cuando existe una variable independiente no relacionada con el propósito del estudio, pero que puede presentar efectos sobre la variable dependiente tenemos una variable extraña. En el análisis estructural es importante observar la aparición y evolución de este tipo de variables. También podemos llamarla variables "ocultas".

**-Internas:** son las que caracterizan el subsistema objeto de estudio.

**-Externas:** constituyen el contexto del estudio, ejercen mayor influencia y habitualmente son las que ofrecen una mayor explicación.

**-Motrices:** son aquellas cuya evolución condiciona más el sistema; también podemos asimilarlas a variables independientes; son poco dependientes.

**-De enlace:** son variables muy motrices y muy dependientes, inestables por naturaleza.

**-Resultantes:** variables poco motrices y muy dependientes.

**-Excluidas:** variables poco motrices y poco dependientes, no son determinantes de cara al futuro (este punto de vista es muy discutible)

**-Del "pelotón":** variables medianamente motrices y/o dependientes; nada se puede decir a priori de estas variables, pero es riesgoso descartarlas.

Pero el otro elemento, quizá el más importante en todo análisis, son los **juicios** que emitimos sobre esas variables y que van a ser determinantes, puesto que en base a ellos se configurarán los escenarios, se emitirán opiniones y "las cosas" irán a ocupar determinados lugares; impactando desde allí a las estrategias a seguir en la búsqueda de construir un escenario apuesta.

Como afirma Eleonora Barbieri, *el riesgo da posibilidad de prever y se basa en nuestro conocimiento de las variables involucradas; la incertidumbre puede llevar incluso a la imposibilidad de prever.....*

Continúa Barbieri afirmando que las ciencias en general están sujetas a valores y las ciencias sociales lo están de modo particular, lo que hace que la **realidad** se enfrente de una manera completamente distinta. Se debe prestar atención al mismo tiempo a lo que es y a lo que debería ser.

Para Bertrand de Jouvenel se debe distinguir entre los "hechos" y los "futuros". Los hechos son lo que viene del pasado y el presente, lo ya acontecido y verificado. Los futuros, los que se refieren a eventos futuros que en el momento en que se consideran son varios porque aún no acontecen y pueden por ende responder a valoraciones (juicios) distintos.

*Por lo tanto, un estudio Prospectivo no puede ignorar los valores (y los juicios derivados de ello sobre la calificación o cualificación de las variables) en los que se sustenta.*

Si encaramos los análisis basados en los conceptos de entorno, medio y mundo, nos encontramos inmersos en la cultura que hemos creado y que nos permite mediatizar con la naturaleza y con sus similares.

Pero el propio acercamiento entre el ser humano y de éste con la naturaleza, se da a través de la mediación de la cultura -que a su vez está hoy en día dominada por la ciencia y la tecnología- y obedece a valores y prioridades completamente diferentes de las anteriores.

Vivimos hoy y viviremos siempre en mayor o menor medida en el futuro, en esta mediación en la que ciencia y cultura son dominantes, y tenemos la necesidad de comprenderlo así (Barbieri).

Como afirma el padre Henrici citado por Barbieri "si vemos el futuro en función de los valores actuales, podremos dar un paso adelante y decir que en el momento en que hacemos la selección (o emitimos nuestros juicios) ligados a la ciencia y la tecnología, declaramos nuestros valores, lo hacemos en función de los marcos de referencia que indirecta o directamente están en la base de nuestras previsiones".

Para Miklos y Tello cuando se refieren a los métodos de estudio de futuros, resaltan la importancia de la intuición, los **juicios** e imaginación como medios para diseñar el futuro, ya que señalan que es un acto creativo, en el que el empleo sistemático de la imaginación y la experiencia del investigador, junto con el empleo de procedimientos surgidos en diversos campos, transforman la labor del estudio de futuro en una actividad de naturaleza bivalente: artística y científica.

Para Handy, ahora el enemigo somos nosotros y nuestras sociedades porque contra lo que estamos luchando es contra nuestro propio sistema de valores, nuestros principios.

Y para Covey la confianza proviene de los principios.

Para Milton y Rose Friedman un problema importante cuando se trata de transmitir información y lograr consenso entre las personas -y que la emisión de determinados juicios sea eficaz- reside en conseguir que las personas que puedan utilizarla la reciban sin molestar a quienes no la necesitan.

Para Nietzsche los juicios y las apreciaciones de la vida, en pro o en contra, no pueden ser jamás verdaderos. El único valor que tienen es el de síntomas y solo como síntomas merecen ser tenidos en consideración.

### **-LOS JUICIOS**

Pero, ¿qué son los juicios? ¿qué importancia tienen para el trabajo Prospectivo?. Tratemos en esta parte definir qué son para demostrar la importancia que tiene para las ciencias.

Tomemos los conceptos de Kant, quién fue el que sentó las bases de lo que hoy conocemos como **juicios**, ya que para él la ciencia físico-matemática se compone de juicios, es decir, se compone de tesis, de afirmaciones, de proposiciones, en donde en resumidas cuentas, **de algo se dice algo**.

Es donde hay un sujeto del cual se habla, y acerca del cual se emiten afirmaciones o negaciones. Pero estos juicios no son vivencias psicológicas, sino enunciaciones objetivas acerca de algo, tesis de carácter lógico que por consiguiente, son verdad o error.

**Juicios Analíticos:** son aquellos en los cuales el predicado del juicio está contenido en el concepto del sujeto.

Todo juicio consiste en un sujeto lógico del cual se dice algo y en un predicado, que es lo que se dice de ese sujeto. Todo juicio puede reducirse a la fórmula de "S es P".

Si hacemos un ejemplo: "el futuro es una serie de discontinuidades", podemos afirmar que este juicio es analítico, porque si tomo mentalmente el concepto de futuro, está en él ser una serie de discontinuidades, y por lo tanto, el predicado explícita al sujeto.

La validez de este tipo de juicios radica en el principio de identidad. Es un juicio idéntico, es una Tautología ya que repite lo mismo.

Y como tal, éstos son **universales** porque se cumplen en todo momento y en todo lugar, pero además son **necesarios**, puesto que no pueden ser de otro modo.

Si fuera de otro modo no serían **verdaderos**, y como no son fruto de la experiencia sino más bien de un análisis mental del concepto de sujeto, son pues **a priori**, es decir, independientes de la experiencia.

**Juicios Sintéticos:** son aquellos en los cuales el concepto del predicado no está contenido en el concepto del sujeto. Por ejemplo "Prospectiva no es sinónimo de escenario".

Por mucho que analicemos el concepto de Prospectiva, no encontramos en él el concepto de escenario dentro del sujeto. Se le considera entonces sintético porque consiste en unir sintéticamente elementos heterogéneos en el sujeto y el predicado.

Su validez está en la experiencia, está en la percepción del fenómeno a analizar. Y como están sujetos a la experiencia, su validez radica en el aquí y el ahora. Son juicios **particulares y contingentes** porque el día de mañana pueden ocurrir cambios en donde esto sea posible, es decir que son juicios **"a posteriori"**.

¿De cuál de estos dos tipos de juicios podemos valernos para el trabajo prospectivo? Con los juicios analíticos no es posible trabajar ya que son puras tautologías. En general, no aportan nada a la calificación que podamos hacer del sujeto, no aumentan nuestro saber, solo dicen lo que ya sabemos, no nos permiten tomar una decisión acerca de la variable a medir.

Pero los juicios analíticos pueden ser útiles para ser aplicados a un conocimiento que ya hayamos adquirido, una forma didáctica que satisfaga a un principiante en estos estudios. Sin embargo, tampoco añade nada nuevo al que ya tengo sobre el sujeto.

Además, un juicio cuya legitimidad esté sujeto al aquí y al ahora, que no se extiende mas allá del momento presente como los juicios sintéticos (en su concepto puro) tampoco son de mucha utilidad práctica.

Necesariamente los juicios a ser usados tendrán que ser una combinación de ambos. Los juicios que debemos privilegiar serán aquellos que Kant denominó **juicios sintéticos a priori**.

Parece contradictorio que un juicio sintético que no está fundado en el principio de contradicción, sino en la percepción sensible, sea "a priori". Veamos un ejemplo: "las variables explicativas son las que condicionan el resto del sistema".

¿Cuál es el sujeto? las variables explicativas.

¿Qué son las variables explicativas?

¿Está explicado lo que es la variable en lo que hace? No, la variable explicativa es aquella que en general es muy motriz y poco dependiente.

Dicho de esta forma, estaría haciendo un juicio analítico; pero si digo que *las variables explicativas son las que condicionan el resto del sistema*, en el predicado coloco un concepto, el concepto de *condicionante*, de *sistema*, que no está de ninguna manera incluido en el concepto de *explicativa*.

Es, por tanto, un juicio sintético y es a priori, porque al mirarlo en el plano cartesiano y a la vez por intuición sensible, obtengo un resultado por deducción, no solo a través mis sentidos, sino también mentalmente. Esta intuición no es solo el análisis del concepto.

Es por esto importante que cuando se vayan a realizar prácticas en cualquier método que utilice la prospectiva, se sea consciente de lo que es una variable y los juicios que se emiten para determinar una valoración cualitativa o cuantitativa de la misma.

#### **VARIABLES EN EL PROCESO PROSPECTIVO:**

En el proceso prospectivo podemos señalar una primera parte en la que se hace imprescindible preguntarnos ¿Cómo es nuestro sistema en la actualidad, en el tema que abordamos? ¿Qué alternativas de cambio tenemos? ¿Cuál de estas alternativas es la mejor y más conveniente para llegar a donde deseamos llegar? Estas preguntas son la base desde donde se irán perfilando los distintos tipos de variables que darán como resultado el estudio y análisis de los escenarios alternativos de futuro.

Con la primera pregunta se podrá obtener la realidad propia, del entorno y mundial. Es decir, desde dónde partimos. Nos permite ver con claridad el presente, a nivel mundial, a nivel territorial y local. De este modo se investigan las mejores prácticas y sus resultados en los tres niveles. Este mapa nos permitirá ver las zonas a mejorar en el sector que se analiza.

La segunda pregunta nos lleva a diseñar diferentes escenarios o imágenes de futuro para elegir entre ellas la más conveniente.

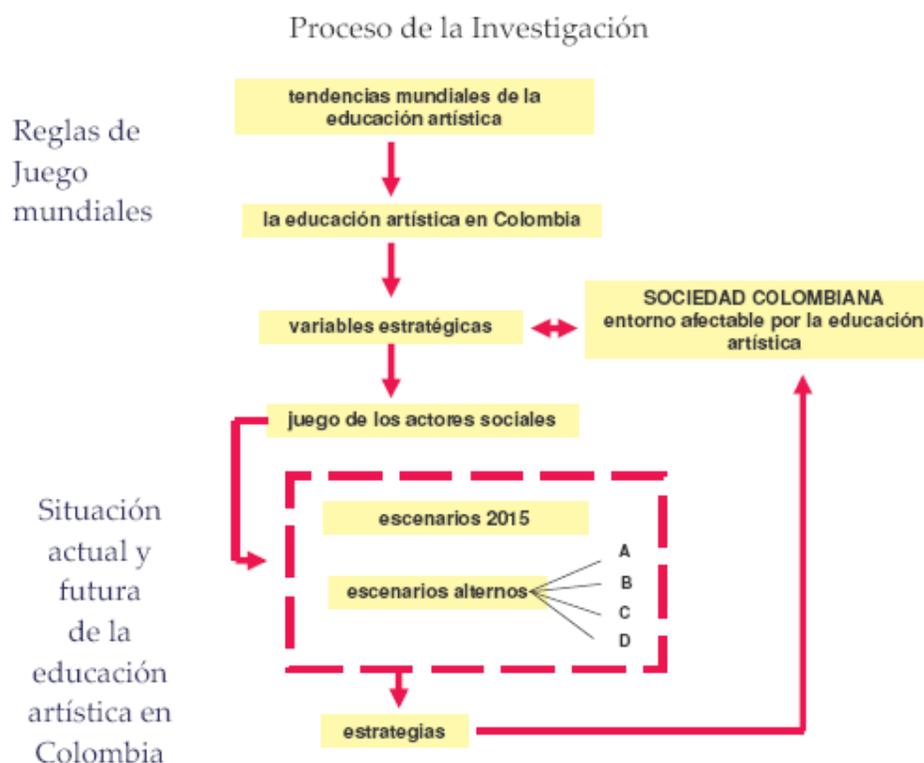
El ejemplo que tomaremos para un mejor entendimiento del tema fue tomado de un trabajo de la Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas, Especialización en Pensamiento Estratégico y Prospectiva. Se trata del Análisis Prospectivo de la Educación Artística

Colombiana. Este estudio fue realizado con el liderazgo del Ministerio de Cultura, la Coordinación de la “Corporación mixta para investigación y desarrollo de la educación básica” CORPOEDUCACIÓN” y la participación del Ministerio de Educación y algunas instituciones de educación superior. La dirección de investigación estuvo a cargo del Dr. Francisco José Mojica, Director del Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva. Este trabajo se encuentra en la página del Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva:

<http://www.administración.uexternado.edu.co/centros/pensamiento/pensamiento.asp>

Todo lo que a continuación se expone se puede confrontar con el mencionado trabajo, sólo se hicieron algunas reformas en el texto, con fines didácticos.

En él se presenta el siguiente cuadro explicativo del proceso de la investigación. Se podrá ver en este cuadro el proceso prospectivo completo, en síntesis. Un primer paso de investigación que derivará en las variables estratégicas.



Como se puede ver se reflejan aquí los diferentes niveles de investigación: mundial, nacional y poblacional. De esta realidad surgen las variables estratégicas que incidirán en la construcción de las diferentes alternativas de escenarios a futuro.

En este caso, para la investigación, se recurrió a fuentes secundarias y primarias. Las fuentes secundarias se constituyeron de toda documentación que aportara datos sobre las políticas en educación artística, experiencias, métodos elaborados en instituciones, profesores, alumnos, etc. El acceso a las fuentes primarias a través de un taller al que concurrió un selecto grupo de expertos.

Las preguntas realizadas a ambas fuentes fueron:

- ¿Para dónde va la educación artística mundial?
- ¿Cuál es el estado de la educación artística colombiana?
- ¿Qué alternativas de futuro tiene?
- ¿Cuál de estas es la más conveniente?

- ¿Qué hay que hacer para alcanzar el futuro que más conviene a la educación artística en Colombia?

El estudio prospectivo se aborda con el establecimiento de los “factores de cambio”, los que van a dar origen a las variables con las que se trabajarán en el análisis de futuro. Estos se obtienen del cuestionario que les solicita identificar las características de la educación artística que podrían generar modificaciones importantes en el futuro. Esta identificación permite diseñar el futuro más allá de los “estereotipos” o “ideas preconcebidas”.

De esta manera se determinan los factores estratégicos o clave, que van a servir de base para establecer su evolución posible en el largo plazo. Estos factores se pueden subdividir en tres categorías: unos representan hechos concretos (en este caso, por ejemplo: educación formal y no formal); otros están en el campo potencial y representan anhelos (por ejemplo: currículo flexible, blando y rizomático); otros sugieren acciones que se deberían realizar (por ejemplo: fortalecimiento de la oferta de educación superior en artes).

Los factores de cambio obtenidos en el primer taller del ejemplo que presentamos fueron los siguientes:

1. Compromiso de la Sociedad Civil en la gestión de la educación artística.
2. Percepción sistémica de la educación artística en las modalidades formal, no formal e informal.
3. Vinculación de la educación artística con el entorno cultural donde opera.
4. Contribución de la educación artística a la construcción de la nacionalidad.
5. Reconocimiento de la educación artística como campo.
6. Interacción entre artistas y entidades formadoras (en ambos sentidos)
7. Articulación entre educación, cultura y productividad.
8. Currículo flexible, blando, rizomático.
9. Inoperancia de la política.
10. Investigación en el campo de las artes.
11. Educación artística centrada en procesos más que en productos.
12. Espacios de debate insertos en la agenda pública (redes, foros, congresos, etc.).
13. Reconocimiento del cuerpo como base del pensamiento artístico.
14. Articulación de la educación artística entre los educativo y lo cultural.
15. Fortalecimiento de la oferta de educación superior en artes (mejora del nivel de formación de los docentes, mejoramiento del currículo y sistemas de evaluación, entre otros).
16. Presencia de la educación artística en educación preescolar, básica y media.
17. Capacitación de docentes de educación artística, en servicio, de los niveles preescolar, básica y media.
18. Categorización de las áreas de conocimiento de las artes acordes a las prácticas artísticas contemporáneas.
19. Seguimiento, cualificación y análisis permanente de los procesos de evaluación de la educación artística.
20. Referentes básicos de calidad de la educación artística en la modalidad formal.
21. Referentes básicos de calidad de la educación artística en la modalidad no formal.
22. Marco institucional regulatorio (que estimularía las prácticas significativas de la educación artística).
23. Vulnerabilidad de los estudiantes de arte.
24. Tensión existente en los programas de formación entre el artista y el pedagogo.
25. Infraestructura (inadecuada, insuficiente e inaccesible).
26. Recursos financieros (insuficientes, manejo insuficiente).
27. Delimitación entre lo formal y lo no formal.
28. Autorregulación de los contenidos en las diferentes modalidades de educación artística a través de los pares académicos.
29. Consecuencia de la educación artística con la conciencia histórica del carácter multiétnico y pluricultural de la nación colombiana.
30. Industria cultural.
31. Sistematización, registro y divulgación de las experiencias de la educación artística.

A partir de estos factores de cambio se procede a calificar la motricidad de cada elemento para obtener las “variables de estratégicas”. La motricidad es el impacto que cada una de las variables ejerce sobre las demás y la dependencia o incidencia de las diferentes variables sobre una en particular.

Las variables que presentaron calificación más alta en motricidad y dependencia fueron precisadas como más gobernables. Estas variables, en el ejemplo, son:

- Fortalecimiento de la oferta de educación superior en artes.
- Referentes básicos de calidad de la educación artística en la modalidad formal, no formal e informal
- Presencia de la educación artística en la educación preescolar, básica y media.
- Reconocimiento de la educación artística como campo.
- Investigación en el campo de las artes.

Para identificar estas variables estratégicas, los expertos, utilizaron la matriz denominada “matriz relacional de análisis estructural”. En ella, los “factores de cambio” se ubican en la primera columna y en la primera fila, de tal manera que se pueden relacionar unos con otros. Con este instrumento se solicitó a los expertos que indicaran la influencia de los factores que se encontraban en la primera columna sobre los que estaban en la primera fila.

Esta influencia podía ser negativa o positiva calificándolas de la siguiente manera:

F = influencia fuerte = 3 puntos.

M = influencia moderada = 2 puntos.

D = influencia débil = 1 punto.

P = influencia potencial = en un principio se las identificó con la letra P, pero luego se les dio un valor de 3 puntos.

MATRIZ RELACIONAL DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL																																
(Tipo de influencia: 3 = Fuerte, 2 = Moderado, 1 = Débil, 0 = Nula, P = Patencial)																																
No	Factor																															
	Nombre Largo	Nombre Corto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	Comprensión de la sociedad civil en la gestión de la educación artística	Comprensio	1	3	2	1	P	2	0	P	P	3	2	0	P	2	3	0	0	1	1	1	0	3	0	3	3	0	3	3	P	
2	Percepción sistémica de la educación artística en los modalidades formal, no formal e informal	Percepción	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	0	P	P	P	0	0	P	P	P	P	3	0	P	P	0	3	0			
3	Vinculación de la educación artística con el entorno cultural donde opera	Vinculacio	3	P	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	P	1	3	0	0	1	1	1	0	2	0	0	0	2	3	3	0	
4	Contribución de la educación artística a la construcción de la nacionalidad	Contribucio	1	0	1	1	1	3	1	3	1	1	3	0	3	P	3	1	0	P	P	P	0	3	1	3	3	0	3	3	3	
5	Reconocimiento de la educación artística como campo (prácticas, procesos, dimensiones, tensiones, conflictos, etc.)	Reconocim	3	3	3	3	P	3	3	3	3	3	P	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	P	P	3	
6	Interacción entre artistas y entidades formadoras (se ambos sentidos)	Interaccio	P	0	3	3	3	2	P	3	2	P	P	P	P	2	3	P	3	P	3	P	0	3	0	0	3	P	1	P	P	P
7	Articulación entre educación, cultura y productividad	Articulaci	P	0	0	P	P	P	0	0	P	P	P	P	P	P	0	0	0	P	P	P	3	0	0	0	0	0	0	P	0	
8	Curriculo flexible, blando, rizomático	Curricula	1	0	1	P	0	2	3	3	P	P	P	1	1	P	0	P	0	P	P	0	P	P	0	P	P	0	1	1	1	0
9	Impugnación de lo político	Impugnaci	3	3	3	3	3	3	1	0	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	P	2	3	3	3	1	1	P	1
10	Investigación en el campo de las artes	Investigac	P	2	P	P	P	P	3	P	P	3	P	P	3	P	3	P	3	P	1	3	3	3	P	3	P	P	P	2	3	3
11	Educación artística centrado en procesos más que en productos	Educacion	P	P	P	P	P	P	3	3	3	3	3	3	P	P	P	P	0	0	P	P	P	P	3	3	0	3	3	P	3	3
12	Espacios de debate insertos en la agenda pública (redes, foros, congresos, etc.)	Espacios	P	1	P	P	3	3	P	P	2	3	3	3	1	P	1	0	1	1	P	P	P	P	P	1	0	1	0	3	P	P
13	Reconocimiento del cuerpo como base del pensamiento estético	Cuerpo	P	P	P	3	0	P	P	0	P	P	P	3	1	P	P	0	0	P	P	P	1	1	1	0	0	1	P	2	3	0
14	Articulación de la educación artística entre lo educativo y lo cultural	Edu.Cult.	3	3	3	3	P	P	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	Fortalecimiento de la oferta de educación superior en artes (mejora del nivel de formación de los docentes, mejoramiento del currículo y sistemas de evaluación, entre otros)	Fortalecim	P	3	P	P	3	3	P	3	1	3	3	P	P	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	P	3	
16	Mayor presencia de la educación artística en educación preescolar, básica y media	Presencia	3	3	3	3	P	P	P	0	P	0	P	P	P	3	3	1	3	3	3	1	3	3	P	P	3	3	P	P	3	
17	Capacitación de docentes de educación artística, en servicio, de las niveles de preescolar, básica y media	Capacitac	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	Categorización de áreas de conocimiento de las artes acorde a las prácticas artísticas contemporáneas	Categoriza	P	P	0	P	P	P	0	P	P	0	P	P	P	P	3	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	
19	Seguimiento, cualificación y análisis permanente de los procesos de evaluación de la educación artística (docencia, investigación, gestión, docencia, apreciación, etc.)	Seguim	P	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	Referentes básicos de calidad de la educación artística en la modalidad formal	ReferenteF	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	Referentes básicos de calidad de la educación artística en la modalidad no formal e informal	ReferenteN	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22	Marco institucional y regulatorio que estimule las prácticas significativas de la educación artística	Marco I	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
23	Vulnerabilidad de los estudiantes de artes	Vulnerabi	P	0	0	3	3	3	2	P	1	3	P	2	3	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	Tensión existente en los programas de formación entre el arte y el politizado	Tension	P	0	1	3	3	3	3	1	2	1	0	2	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	Infraestructura (adecuada, insuficiente e inaccesible)	Infraestructu	1	0	2	1	1	3	0	3	1	1	0	1	2	3	3	0	3	3	0	3	3	0	3	1	0	0	2	0	3	3
26	Recursos financieros (suficientes, masaje insuficiente)	RecursosF	1	0	2	3	1	1	3	0	3	1	1	0	1	2	3	3	0	3	3	0	3	3	0	3	1	0	0	3	0	3
27	Delimitación entre lo formal y lo no formal	Delimitaci	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	Autoregulación de las prácticas en las diferentes modalidades de educación artística a través de los pasos académicos	Autoregul	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	
29	La educación artística con acuerdo con la concepción histórica del carácter multibélico y pluricultural de la nación	Conciencia	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	Industria cultural	IndustriaC	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	Sistematización, registro y divulgación de las experiencias de la educación artística	Sistematiz	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

La sumatoria de las filas muestra la influencia de cada variable sobre las demás. A su vez, la sumatoria de las columnas revela el grado de dependencia de cada variable respecto de las restantes del sistema.

Los resultados de motricidad y dependencia son percibidos gráficamente en los planos cartesianos que siguen:

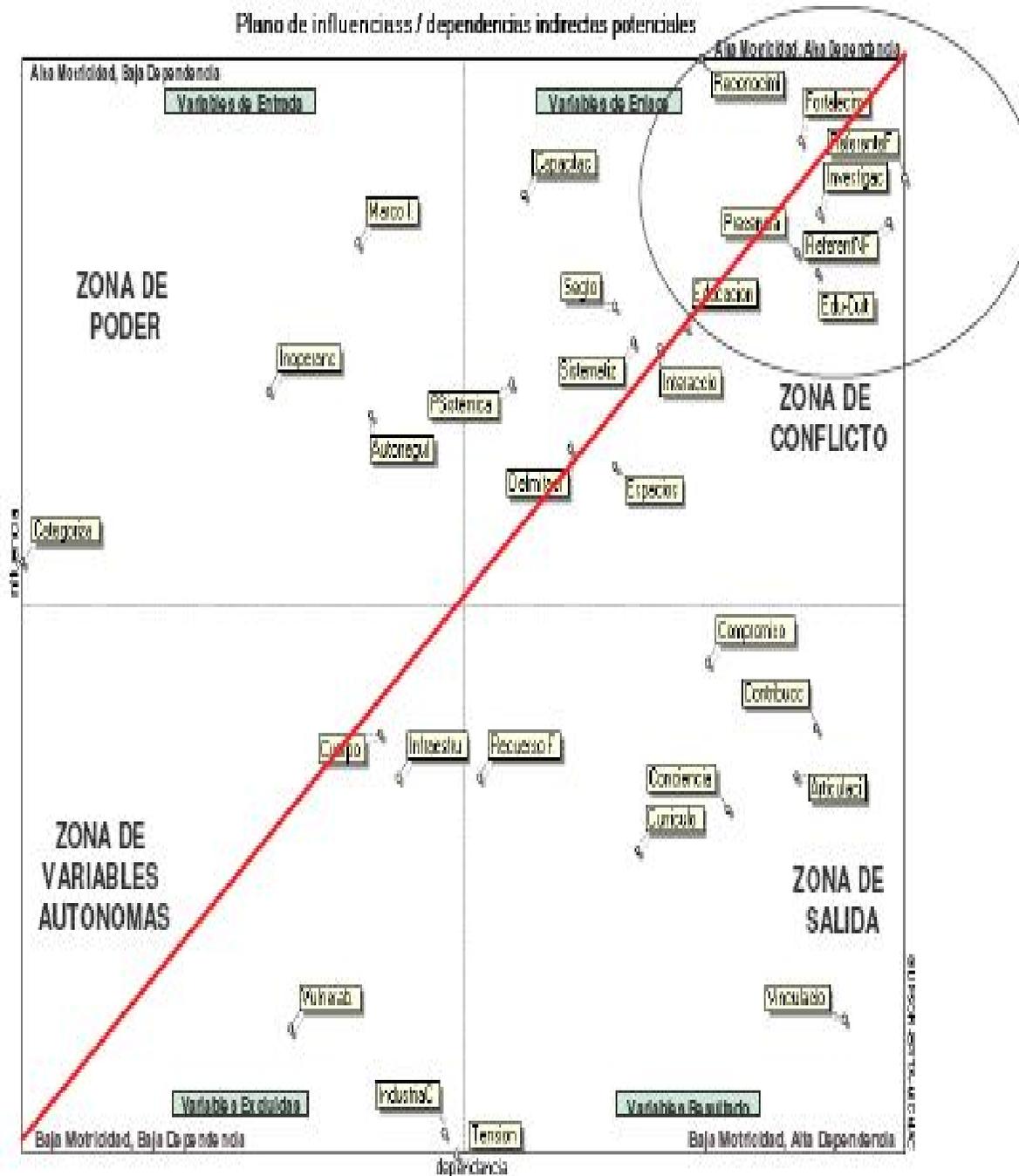
Influencia	<p><b>ZONA DE PODER</b>  En esta zona se ubican variables muy influyentes pero poco dependientes. Estas variables son poco gobernables por los actores sociales*</p>	<p><b>ZONA DE CONFLICTO</b>  En esta zona se sitúan variables muy influyentes y muy dependientes. Son más gobernables que las de la zona de poder. Estas variables son las llamadas “<b>estratégicas</b>” para los actores sociales</p>
	<p><b>ZONA DE VARIABLES AUTÓNOMAS</b>  En esta zona se hallan variables poco articuladas con las restantes del sistema</p>	<p><b>ZONA DE SALIDA</b>  Las variables de esta zona son resultados o efectos de los factores que se encuentran en las zonas de conflicto y de poder.</p>
Dependencia		

Los actores sociales son quienes participan en este ejercicio: estado, academia y sociedad civil.

En este caso, las variables estratégicas que interesan son las que están en la zona de conflicto, pero, para ver mejor su selección se recurrió al punto de proyección sobre la línea bisectriz.

En el cuadro que se presenta a continuación se muestra la ubicación de las variables en las diferentes zonas del plano cartesiano. Las estratégicas están en la zona de conflicto.

Matriz con los siguientes valores de influencia: Potencial: 3  
Fuerte: 3, Moderado: 2, Débil: 1, Nulo: 0



Estas variables se pueden ubicar como direccionadoras del futuro: Por ejemplo:

<b>direccionadores de futuro</b>	<b>variables estratégicas</b>
Oferta educativa superior	✓ <u>Fortalecimiento de la oferta de educación superior en artes</u> (mejora de nivel de formación de los docentes, mejoramiento del currículo y sistemas de evaluación, entre otros)
Estándares de calidad	✓ <u>Estándares de calidad</u> (como instrumento para hacer efectiva la articulación de los niveles y modalidades de educación artística en procesos que garanticen continuidad, pertinencia, equidad y evaluación permanente)
Educación preescolar, básica y media	✓ <u>Presencia de la educación artística en educación preescolar, básica y media.</u> (Un área fundamental y obligatoria organizada sistémicamente, implementada en todos los niveles, contemplando aspectos de índole multiétnico, pluricultural, en diálogo con la educación no formal e informal y con la comunidad).

#### **PERCEPCIÓN SISTÉMICA Y CAUSALIDAD DE LAS VARIABLES**

El análisis estructural nos permite ver la situación como un sistema, es decir como un todo compuesto por elementos entre los cuales ocurren relaciones de interdependencia. Esto se hace evidente a partir de la causalidad de las relaciones, las cuales se pueden ubicar en la topología del plano cartesiano.

En la zona de poder se ubican las variables de alta causalidad y poca dependencia (poco gobernables). En este caso:

- El marco institucional regulatorio.
- La inoperancia política.

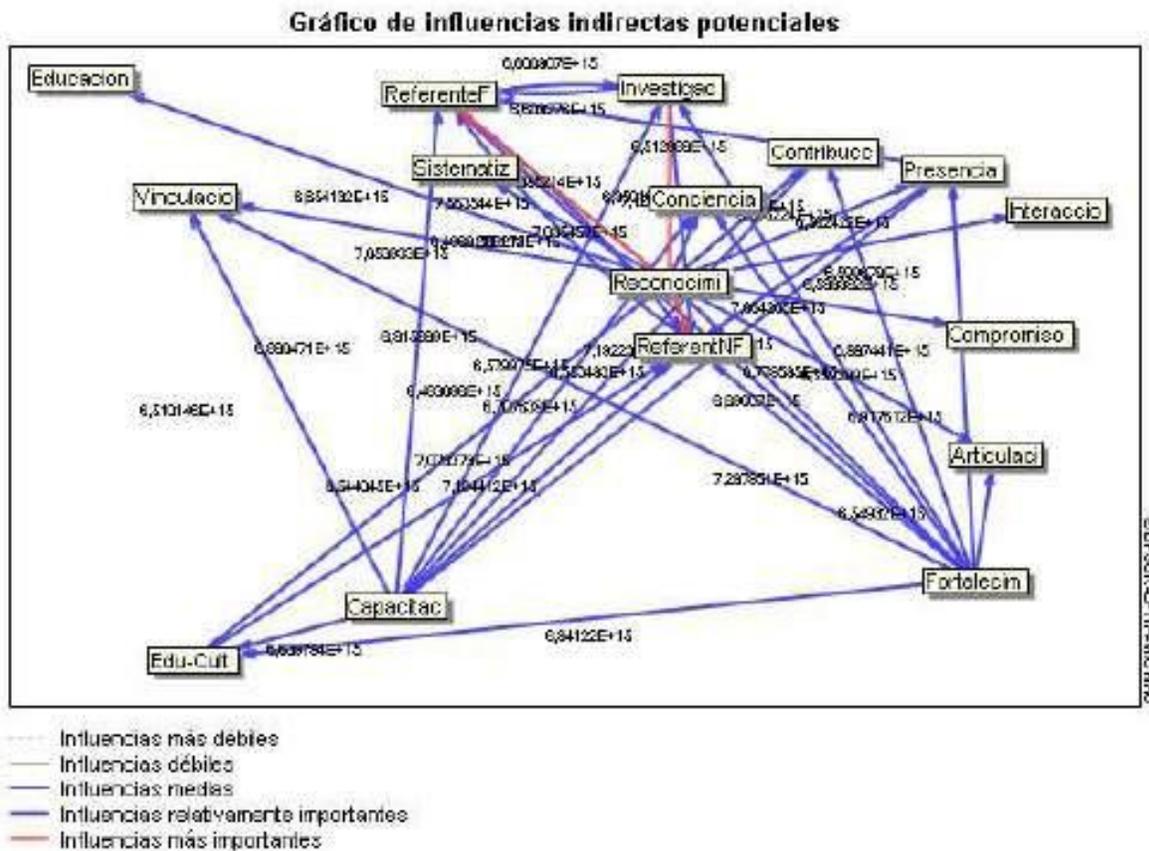
En la zona de conflicto las variables muy influyentes y muy dependientes. Son las variables que se utilizarán para diseñar los escenarios. Desde el punto de vista de la causalidad, dependen de las zonas de poder, y a su vez, en compañía de las variables de la zona de poder, afectan a las variables de salida.

- Fortalecimiento de la oferta en educación superior.
- Referentes básicos de calidad de la educación artística en la modalidad formal, no formal e informal.
- Presencia de la educación artística en educación preescolar, básica y media.
- Reconocimiento de la educación artística como campo.
- Investigación en el campo de las artes.

Desde el enfoque causal, las variables de zona de salida son efectos o resultado de los movimientos que ocurren en las zonas anteriores. Es este caso son las siguientes:

- Compromiso de la Sociedad Civil en la gestión de la educación artística.
- Contribución de la educación artística a la construcción de la nacionalidad.
- Consecuencia de la educación artística con la conciencia histórica del carácter multiétnico y pluricultural de la nación colombiana.
- Currículo flexible, blando, rizomático.
- Vinculación de la educación artística con el entorno cultural donde opera.

Estas relaciones de causa y efecto se pueden apreciar gráficamente en el cuadro siguiente:



Notarán en el cuadro que las variables estratégicas (Fortalecimiento de la oferta, Referentes de calidad, Presencia, Reconocimiento como campo e Investigación) reciben y transmiten flechas, es decir son influyentes y dependientes, como las calificamos en un principio, de alta motricidad.

Igualmente, las variables de la zona de salida (Compromiso de la Sociedad Civil, Contribución a la construcción de la nacionalidad, Conciencia histórica del carácter multiétnico, Articulación con cultura y productividad, con el entorno cultural) son más receptoras que transmisoras de impactos, es decir más dependientes que influyentes, de baja motricidad.

#### LAS VARIABLES EN LA DETERMINACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE FUTURO.

Para determinar las alternativas de futuro se retoman las variables estratégicas y se diseñan varias hipótesis para cada una de ellas. Se pueden definir las hipótesis como manifestaciones de las variables en el futuro. Es fundamental que las alternativas sean conceptualmente pertinentes con las respectivas variables. Para ello deben cumplir con tres condiciones:

- Conjeturales: se debe tratar de situaciones que aún no existen.
- Posibles: indica que son situaciones en potencia pero que pueden convertirse en acto, en el futuro, por lo tanto pertenecen al campo de lo realizable.

- Alternas: deben ser excluyentes o si no prioritables.

De esta manera, unas de las variables e hipótesis con la que se puede diseñar el futuro de la educación artística, en este ejemplo, sería la siguiente:

V1	✓ <u>Fortalecimiento de la oferta de educación superior en artes</u> (mejora de nivel de formación de los docentes, mejoramiento del currículo y sistemas de evaluación, entre otros)	H1	Una educación artística superior liderada por <b>profesores activos</b> en procesos de creación e investigación, vinculados a la formación de <b>pregrado</b>
		H2	Una educación artística superior con <b>criterios de excelencia</b> que promuevan la identidad local y la inserción en la comunidad académica internacional
		H3	Un <b>crecimiento responsable de los programas</b> (pertinencia, número y calidad de los docentes), que dé respuesta a las necesidades de formación de todas las disciplinas
		H4	El pensamiento artístico y las metodologías de las disciplinas artísticas como <b>agentes transformadores</b> de la universidad

La oferta de la educación superior en artes tiene las siguientes realizaciones conjeturales y posibles en el futuro:

Puede ser una oferta donde lo principal es el docente (H1).

- Puede ser una oferta donde lo que sobresale son los criterios de excelencia: la promoción de la identidad local y la inserción en la comunidad académica internacional (H2).
- Puede ser una oferta caracterizada por el crecimiento responsable de los programas (H3).
- Puede ser una oferta caracterizada porque las disciplinas artísticas se convierten en agentes transformadores de la educación superior (H4).
- 

En síntesis, a través de este caso práctico, podemos apreciar el recorrido en la construcción de las variables en prospectiva y el camino de estas en la construcción de las hipótesis que darán lugar a los escenarios posibles.



### 3- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA POR ESCENARIOS A TRAVÉS DE UNA METODOLOGÍA INTEGRADA<sup>14</sup>

Estas etapas son las siguientes:

- **identificar las variables clave, este es el objetivo del análisis estructural**
- **analizar el juego de actores con el fin de plantear las preguntas clave para el futuro.**
- **reducir la incertidumbre sobre las cuestiones clave y despejar los escenarios del entorno más probables gracias a los métodos de expertos.**

Recogemos estas etapas en esquema adjunto:

**La primera etapa** tiene por objetivo analizar el problema expuesto y delimitar el sistema a estudiar. Se trata, en este momento, de situar el método prospectivo en su contexto socio-organizacional, a fin de iniciar y de simular el conjunto del proceso con la ayuda de los talleres de prospectiva.

**La segunda etapa** se basa en elaborar una radiografía completa de la empresa desde el Know-How hasta las líneas de producto, materializado en el árbol de competencias.

**La tercera etapa** identifica las variables-clave de la empresa y de su entorno con la ayuda del análisis estructural.

**La cuarta etapa** intenta comprender la dinámica de la retrospectiva de la empresa/ organización, de su entorno, de su evolución, de sus fuerzas y debilidades en relación a los principales actores de su entorno estratégico. El análisis de los campos de batalla y de los retos estratégicos permite descubrir las cuestiones clave para el futuro.

**La quinta etapa** busca reducir la incertidumbre que pesa sobre las cuestiones clave de futuro. Se utilizan eventualmente los métodos de encuesta a expertos, para poner en evidencia las tendencias de peso, los riesgos de ruptura y finalmente descubrir los escenarios de entorno más probables.

**La sexta etapa** pone en evidencia los proyectos coherentes, es decir, las opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la empresa y con los escenarios más probables de su entorno.

**La séptima etapa** se consagra a la evaluación de las opciones estratégicas; un estudio racional incitaría a apoyarse en un método de elección multicriterio, pero raramente es este el caso; con esta etapa finaliza la fase de reflexión previa antes de la decisión y la acción.

**La octava etapa** del proyecto, es la elección de la estrategia, es la etapa crucial porque se trata de pasar de la reflexión a la decisión. Las apuestas estratégicas y la jerarquización de objetivos son resultado de la decisión de un comité de dirección o de su equivalente.

**La novena etapa** se dedica enteramente a la puesta en marcha del plan de acción. Implica los contratos de objetivos (negociados o suscitados), la puesta en marcha de un sistema de coordinación y de seguimiento y también del desarrollo de una vigía estratégica (externa).

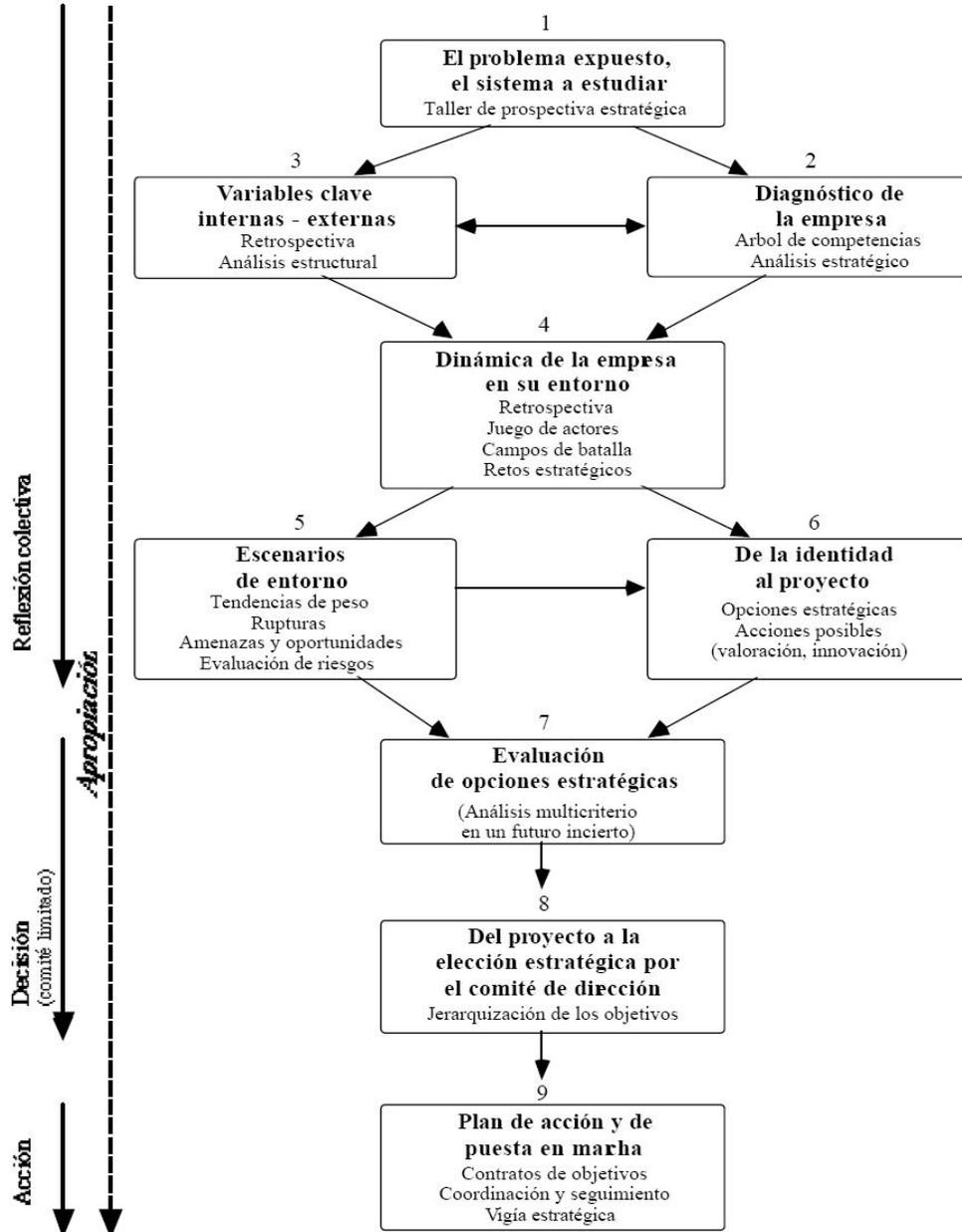
Debemos señalar que el desarrollo de esta metodología integrada, no tiene porque ser totalmente lineal. Comprende varios bucles de retroalimentación posibles, especialmente de la etapa 9 a la 4. La puesta en marcha de un plan de acción y los resultados de la vigía estratégica pueden conducir, en ciertos casos, a reconsiderar la dinámica de la empresa en su entorno.

En este esquema de la planificación estratégica por escenarios, la apropiación colectiva prepara la acción eficazmente sin impedir por otra parte el carácter restringido y en parte confidencial de las decisiones estratégicas.

El paso de la reflexión prospectiva a la acción estratégica supone en todo momento, una apropiación por parte de los actores afectados. Es decir, no solo los cuadros dirigentes, sino también el personal, debe estar implicado al máximo en las diferentes etapas sin alterar el carácter necesariamente confidencial de ciertas apuestas estratégicas. Para lograr el paso de la reflexión a la acción, es preciso pasar por la apropiación: los tres componentes del triángulo griego.

Este esquema integrado de la prospectiva estratégica, esta destinada en primera instancia a las empresas en las cuales es posible detallar una representación bajo forma de árbol de competencias. Se adopta también en los trabajos de prospectiva territorial.

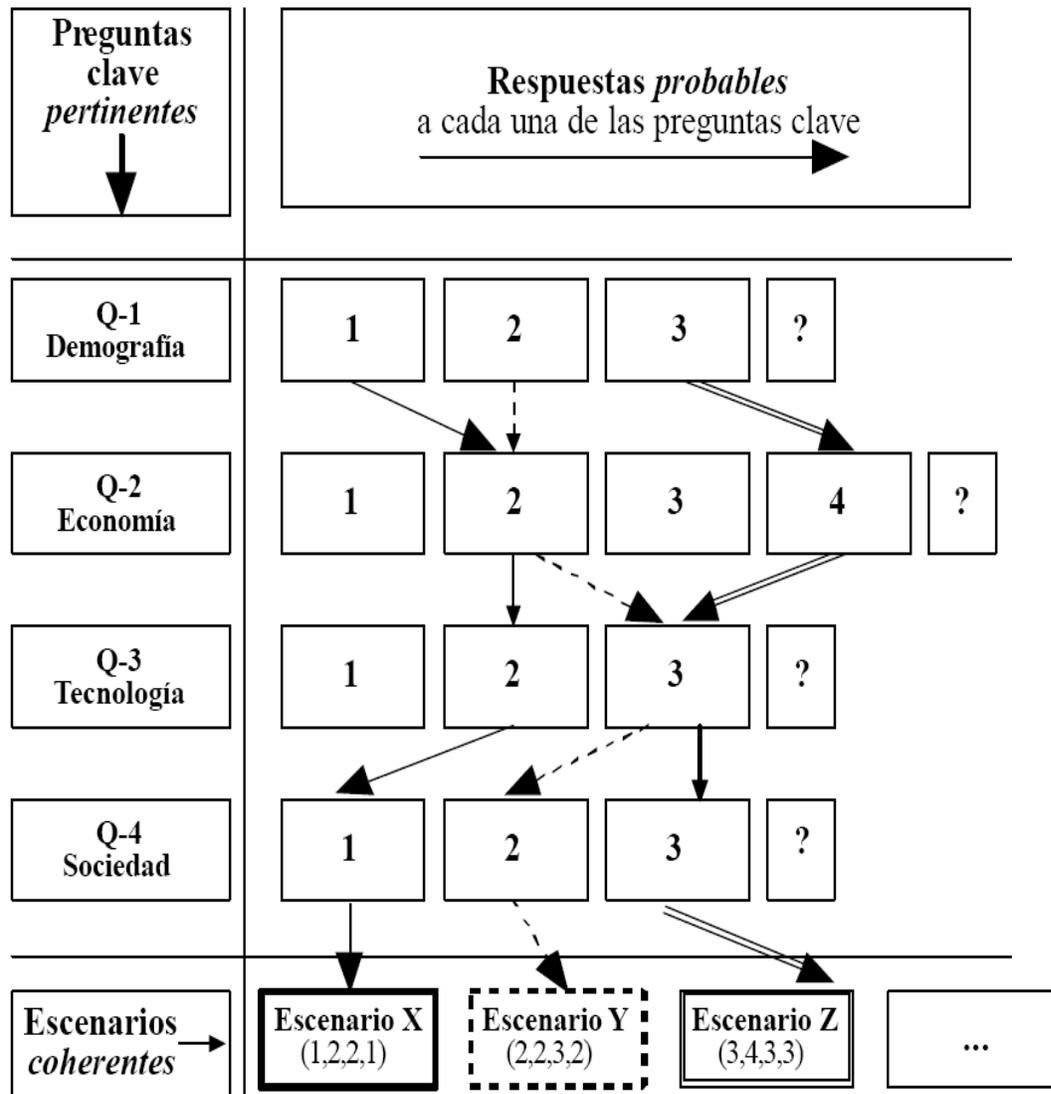
*Planificación estratégica por escenarios: metodología integrada*



**- La pertinencia, la verosimilitud y la coherencia de los escenarios por el Análisis Morfológico.**

Un sistema global puede descomponerse en dimensiones y cuestiones clave: demográficas, económicas, técnicas, sociales u organizacionales, y cada una de ellas puede configurar un número de respuestas verosímiles (hipótesis).

El encadenamiento, es decir, la combinación asociando una hipótesis de cada una de las cuestiones no es otra cosa que un escenario. El espacio morfológico define muy exactamente los futuros posibles.



**4- Variables de Análisis**

Prof. Guillermo Holzmann (\*)

## **Contexto Internacional**

### **En Lo Político**

- § Globalización
- § Guerra Contra El Terrorismo

### **-En Lo Económico**

- § Crecimiento, Inserción internacional
- § Competitividad, Productividad, Innovación

### **-En Lo Social**

- § Pobreza, Exclusión, Desigualdad De Ingreso

### **-En Lo Tecnológico**

- § Industrialización, Transferencia Tecnológica
- § I&D

## **Contexto Interno**

### **-En Lo Político**

- § Gobernabilidad, Credibilidad, Viabilidad,
- § Mecanismos De Resolución De Conflictos
- § Distribución de poder

### **-En Lo Económico**

- § Reformas, Institucionalidad Tributaria
- § Cumplimiento Con Organismos Internacionales

### **-En Lo Social**

- § Salud, Educación, Pobreza, Empleo, Seguridad.

## **Elementos de Análisis**

### **Fragmentación De La Elite**

- § Debilidad Estructural Del Sistema De Partidos
- § Escasa Renovación De Liderazgos

### **Rol De Los Medios De Comunicación.**

### **Agenda y Catalizador**

- § Tentación de las Estrategias Comunicacionales
- § Realidad Política Virtual
- § Tendencia a la Concentración Del Poder

### **-Presidencialismo, Autoritarismo-populista**

## **Elementos de Análisis**

### **Aquellos Propios Del Análisis Politológico Asociados Al Conflicto Político**

- § Imagen –Percepción

- § Inclusión –Exclusión
- § Expectativa –Realidad

### **Problemática**

- § Cómo manejar la incertidumbre
- § Cómo construir procesos decisionales adecuados
- § Cómo evaluar los posibles impactos
- § Cómo generar indicadores de alerta temprana con datos validados.

### **Amenazas y Riesgos**

#### **-Convencionales:**

#### **-Conflictos interestatales:**

- § Límites y fronteras
- § Demandas históricas
- § Seguridad Humana

#### **-No Convencionales:**

- § Asimetrías internas y externas
- § Terrorismo
- § Narcotráfico
- § Crimen Organizado
- § Migraciones
- § Medio Ambiente
- § Gobernabilidad

### **Vulnerabilidades**

#### **-Internas**

- § Falta de adecuación y coherencia legislativa
- § Escasa asociatividad estado-privado
- § Escasa coordinación intraestatal

#### **-Inteligencia centrada sólo en las amenazas**

#### **-Proceso de modernización -transformación del Estado incompleto**

### **PRIMERA CONCLUSIÓN**

#### **-El escenario actual es:**

- § complejo
- § multidimensional
- § multivariado
- § con alto grado de incertidumbre propia y ajena
- § no acepta planteamientos rígidos
- § exige un proceso decisional integral
- § no existen instrumentos de prevención y por tanto la tendencia es la reacción

### **Nuevo Escenario**

- § Oportunidades
- § Nuevas Amenazas
- § Nuevos Riesgos



Cómo afecta el desarrollo de los países en América Latina

## Nuevo Escenario

- § Decisiones oportunas resultan ser cruciales
- § Capacidad de evaluar la persistencia de las decisiones es un factor importante
- § La evaluación de impacto de las decisiones es fundamental
- § Crisis de gobernabilidad afectan a los vecinos y a la región
- § La necesidad de observar y monitorear
- § Capacidad de generar “indicadores de alerta temprana”
- § Información necesaria para el sector estatal y privado

## Condiciones

- § Establecer códigos de comunicación
- § Capacidad de cooperación y negociación
- § Establecer criterios de asociatividad estado-privados-Universidad
- § Incorporar sistemas de información integrados (inteligencia)
- § Establecer seguimiento de actores en torno a sus intereses y objetivos
- § Incorporar criterios de competitividad y productividad comunes para las organizaciones estatales y privadas.
- § Generar metodologías flexibles, específicas y acordes a los objetivos e intereses futuros.
- § Generar escenarios que permitan identificar intereses vinculados a alianzas estratégicas.
- § Internalizar que la globalización avanza en virtud del cambio y la innovación.
- § Integración interdisciplinaria

## Riesgo Político

### Solidez/viabilidad del Estado

#### –Solidez institucional

- § Gobernabilidad democrática

#### –Identificar variables e indicadores

- § Conflicto político

#### –Condiciones para la violencia

- § Identificar variables, categorías e indicadores

## Metodologías

- § Técnicas a utilizar
- § Mapeo contextual
- § Aplicación de Delhi modificado
- § Impacto cruzado
- § Otros
- § Índice de Riesgo Político

<b>Variable: Sistema Político</b>
Categorías
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Distribución político partidista / existencia de partidos antisistema u outsiders.</li> <li>•Liderazgo partidario (interno –coherencia / externo posicionamiento)•Iniciativa político partidaria</li> <li>•Peso del partido gobernante (% de votación y % confianza)</li> <li>•Peso del o los partidos de oposición</li> <li>•Transparencia de las elecciones</li> <li>•Sistema electoral</li> <li>•Porcentaje de abstención electoral respecto del universo total de votantes. Porcentajes de nulos y blancos.</li> <li>•Conformación del Parlamento</li> <li>•Peso y calidad de movimientos sociales</li> <li>•Existencia y peso de los grupos de interés</li> <li>•Rol de las FF.AA.</li> <li>•Relación civil-militar</li> <li>•Eficiencia y Eficacia del Parlamento.</li> <li>•Experiencia y legitimidad del lobby</li> </ul>

<b>Variable: Gobierno</b>
Categorías
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de sistema de gobierno</li> <li>•Estabilidad del partido/coalición gobernante</li> <li>•Proyecto político del gobierno</li> <li>•Relación Presidente –Parlamento</li> <li>•Personalización de la política</li> <li>•Estabilidad del gabinete político y ministerial (expertise, confianza, capacidad de conducción)</li> <li>•Eficiencia del Estado y características de la estructura burocrática del Estado.</li> <li>•Relación con los partidos de gobierno</li> <li>•Relación con los partidos de oposición</li> <li>•Relación con los partidos fuera del sistema político</li> <li>•Relación con sociedad civil</li> <li>•Relación con los medios de comunicación masivos</li> <li>•Control de la información y manejo mediático</li> <li>•Capacidad y habilidades de negociación</li> <li>•Estado de la corrupción positiva y negativa.</li> </ul>

<b>Variable: Economía Interna</b>
Categorías
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Estado del gasto</li> <li>•Niveles Inflación</li> <li>•Restricciones a las operaciones</li> <li>•Evasión tributaria</li> <li>•Tasa de crecimiento</li> <li>•Certificación bajo normas internacionales de producción</li> <li>•Estabilidad de la moneda</li> <li>•Estabilidad del sistema financiero</li> </ul>

- Trabajo formal / Informal
- Incentivos a la producción / incentivos a la transferencia tecnológica.

**Variable: Medio Ambiente**

- Certificación bajo normas internacionales de producción
- Políticas de crecimiento sustentable.
- Restricciones a la producción
- Áreas protegidas

**Variable: Sistema social y Sociedad civil**

Categorías

- Existencia y características de movimientos sociales
- Conflictos sociales históricos latentes.
- Conflictos étnicos y su influencia en el sistema político
- Conflictos religiosos y su influencia en el sistema político
- Violencia social
- Tasa de delincuencia
- Subversión/Terrorismo
- Narcotráfico
- Confianza en el sistema político
- Confianza en el sistema judicial
- Confianza en las fuerzas de orden
- Relación con las fuerzas armadas
- Mecanismos y Grado de participación social (extra eleccionario)
- Reconocimiento y peso de sindicatos y asociaciones sociales
- Grado de organización social
- Estabilidad del sistema de seguridad social
- Canales formales de comunicación de demandas

**Variable: Demandas sociales**

Categorías

- Niveles de pobreza e indigencia.
- Satisfacción de necesidades básicas: salud, educación, seguridad social.
- Distribución del ingreso
- Distribución del gasto social
- Tasa y distribución de inversión pública
- Distribución y carácter de la asistencialidad

## 5- ETAPAS - RESULTADOS - TÉCNICAS DE LA PROSPECTIVA

**ETAPA 1:** Precisión de tendencias, factores de cambio y características del entorno.

**Resultado:** Reconocimiento de la situación actual y de las condiciones potenciales del tema que se está estudiando.

**Técnicas:** ♦ Árbol de Competencias de Marc Giget. ♦ Matriz Dofa

**ETAPA 2:** Identificación de "variables estratégicas"

**Resultado:** Detección de los componentes más importantes y más gobernables del tema.

**Técnicas:** ♦ Igo (Importancia y Gobernabilidad)  
♦ Análisis Estructural ♦ Ábaco de Régnier

**ETAPA 3:** Detección del comportamiento de los Actores Sociales

**Resultado:** Descripción del poder que manejan y de las posibles jugadas de los Actores Sociales.

**Técnicas:** ♦ Juego de Actores

**ETAPA 4:** Estimativo y Diseño de Escenarios.

**Resultado:** Obtención de un escenario probable, de varios escenarios alternos y de un "escenario apuesta"

**Técnicas** ♦ Delphi ♦ Ábaco de Régnier  
♦ Análisis Morfológico ♦ Ejes de Peter Schwartz  
♦ Sistema de Matrices de Impacto Cruzado

**ETAPA 5:** Estrategias para lograr el escenario apuesta

**Resultado:** Diseño de objetivos, detección de acciones

**Técnicas:** ♦ Igo (Importancia y Gobernabilidad) ♦ Ábaco de Régnier  
♦ Análisis Multicriterios ♦ Árboles de Pertinencia

## BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

Bibliografía de referencia: -Abraham Maslow, Motivación y Personalidad, Ed. Díaz de Santos, Madrid, España 1991, Pág. 32.

-Enciclopedia de Paz y Conflicto, Director Mario López Martínez. Ed. Universidad de Granada, Año 2004.  
- Jiddu Krishnamurti, Sobre el Conflicto, Ed. Edaf, Madrid.

-Inmaculada Alemany Arrebola y Gloria Rojas Ruiz, Enciclopedia de Paz y Conflicto, Director Mario López Martínez, Ed. Universidad de Granada, año 2004.

-Alfonso Fernández Herrera, Enciclopedia de Paz y Conflicto, Director Mario López Martínez, Ed. Universidad de Granada, Año 2004.

-Alfonso Fernández Herrería, Enciclopedia de Paz y Conflicto, Director Mario López Martínez, Ed. Universidad de Granada, Año 2004.

-Eduardo Raúl Balbi, Metodología de Investigación de Futuros (Prospectiva Versión 1.0) Ed. Eduardo R. Balbi, Buenos Aires, Argentina, Año 2002. Formato CD.

-Francisco A. Muñoz y Mario López Martínez, Manual de la Paz y Conflictos, Eds. Beatriz Molina Rueda y Francisco A. Muñoz, Granada, España, Año 2004.

<sup>1</sup> **TECNICAS DE PROSPECTIVA SOCIAL por: Guillermina Baena** -U.N.A. de México- Facultad de Ciencias Políticas y Sociales- Enero/08.ver pagina [www.centropaz](http://www.centropaz).

<sup>1</sup> Sebastián Vicente Martín-Decano-FRR – UTN ver-[www.centropaz](http://www.centropaz).

<sup>1</sup> Magíster Eduardo Raúl Balbi- María Cristina Crespo.Libro Capturado El Futuro. Editorial Formato-Año 1997-

<sup>1</sup> - Tomás Miklos y Margarita Arroyo (México)

El contenido de este artículo forma parte del libro "La prospectiva como alternativa para la construcción social de políticas públicas" próximo a publicarse. VER en: [www.revistapropectiva](http://www.revistapropectiva) va nº 10. Icono escenarios Artículo 01. Políticas y políticos que construyen futuro.

*\*Tomás Miklos*

*[rmiklos@ilce.edu.mx](mailto:rmiklos@ilce.edu.mx)*

*Ingeniero químico, doctor en Ciencias por la Sorbona. A publicado: Planeación Prospectiva, Planeación Interactiva y Las Decisiones Políticas y dirigido varias obras en colaboración sobre el tema. Actualmente es investigador del Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa donde desarrolla el programa CIMED.*

<sup>1</sup> Michel Godet

<sup>1</sup> Resumen realizado a los fines de capítulo presentado, se respeto las ideas del autor, solo se limitaron la presentación de ejemplos y casos prácticos.

<sup>1</sup> Edgar Jimenez Cabrera El Dr. Edgar Jiménez Cabrera nación en la ciudad de Potosí, Bolivia.

### **Formación Académica:**

**Licenciado en Ciencias Jurídicas**, Políticas y Sociales, en la Facultad de Derecho, Universidad Técnica, de Oruro, Bolivia.

**Maestría en Ciencias Políticas**, en el Instituto Latinoamericano de Estudios Sociales, en Santiago de Chile, Chile.

**Doctorado en Ciencias Políticas**, en la Universidad Católica de Lovaina, en Lovaina, Bélgica.

**Doctorado en Economía**, en el Instituto de Altos Estudios de América Latina, Universidad de la Sorbona, en París, Francia.

### **Actividades Docentes:**

- Es catedrático e Investigador, titular del Posgrado en Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana.
- Profesor de la Maestría en Sociología de la Universidad Iberoamericana en las materias: Teoría del Estado, Economía Política y Sociología Política.
- Profesor en Diplomados en Análisis Político, en la Universidad Iberoamericana.
- Profesor Visitante en distintas Universidades de América Latina.
- Actualmente es el Director General del Centro Internacional de Estudios Estratégicos, A.C. Ha sido Director General de Prospectiva SC, Asesor y consultor internacional de Naciones Unidas, Director del Departamento de Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad Iberoamericana y profesor en distintas Universidades Latinoamericanas y europeas. Asimismo, ha sido coordinador académico de diplomados nacionales e internacionales en Análisis Político, Prospectiva Estratégica y Gobernabilidad.

### **Publicaciones:** \* Las Empresas Multinacionales y el Sistema Político

Latinoamericano \* Sociedad y Política \* La Política y el Poder. \* Enfoques Teóricos para el Análisis Político. IFE 1999. \* La Tercera Vía, UIA 1999.

### **Participaciones como Expositor:**

- Ha dado Conferencias y Seminarios en Coparmex, Fundación Colosio, Cámara de Diputados, INAP, CNOP, IFE y en más de 20 Universidades de México.

### **Artículos:** " La Crisis del Estado y la Crisis de Hegemonía en América Latina.

" Democracia Aparente y Democracia de Participación Limitada.

" El Neoliberalismo Latinoamericano.

<sup>1</sup> Prof. Guillermo Holzmann-e-mail: [gholzman@uchile.cl](mailto:gholzman@uchile.cl)

Magíster en Ciencia Política con Mención en Teoría Política, Universidad de Chile, 1988.

Candidato a Doctor en Estudios Americanos, Mención Relaciones Internacionales, Universidad de Santiago de Chile.

ACTIVIDAD ACADÉMICA DE INVESTIGACIÓN: Los temas de investigación y especialización se insertan en las siguientes áreas:

.Política Latinoamericana

Estrategia y Defensa

Análisis de Políticas Públicas y Gubernamentales

ACTIVIDAD ACADÉMICA DOCENTE: Profesor Universitario de Ciencia Política, Metodología de la Investigación y Análisis Político. Posee 20 años de experiencia en Docencia Universitaria de Pre - grado y 17 años en docencia de Postgrado.

Profesor e Investigador del Departamento de Ciencia Política del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile. Jornada Completa.

Subdirector(s) del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile. Coordinador del Área de Estrategia y Defensa del mismo Departamento. Coordinador del Diplomado "Metodología de Análisis en Inteligencia Estratégica" cuya 6ta. Versión se dicta en el Departamento de Ciencia Política del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile, del cual es su creador.

Profesor de Postgrado en el área de Ciencia Política, Política Latinoamericana, Metodología de la Investigación y Análisis Político. Investigador asociado de la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos (ANEPE) dependiente del Ministerio de Defensa Nacional de Chile Docente en la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos, dependiente del Ministerio de Defensa Nacional; en el Programa de Magíster de la Academia de Guerra del Ejército; y en el Programa de Magíster en Ciencia Política del Departamento de Ciencia Política del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile.

Profesor de Pregrado en la Cátedra de Ciencia Política en: el Programa de Bachillerato de la Universidad de Chile y la Escuela de Periodismo de la Universidad de las Artes y las Comunicaciones de Chile (UNIACC). Director y socio fundador de ANALYTYKA Consultores, Consultor de Empresas e Instituciones Estatales y Privadas en las áreas de Riesgo Político, Estudios Prospectivos, Seguridad Integral, Inteligencia Estratégica e Inteligencia Competitiva.

INFORMACIÓN PERSONAL : DIRECCIÓN Postal Oficina Universidad

Santa Lucía 240. Casilla 52107. Correo Central.

Código Postal 832-0208 - Santiago

<sup>1</sup> Paul Watzlawick y otros. Teoría de la Comunicación Humana- Editorial Herder. Pag.25

<sup>1</sup> **Por: Francisco J. Gallego R** - ver en: [www.Metodología de Investigación de Futuros](http://www.Metodología de Investigación de Futuros). Eduardo Raúl Balbi. Editor. APORTES Y CONTRIBUCIONES A LA PROSPECTIVA -PRIMERA PARTE. ENFOQUES, COMENTARIOS Y EXPERIENCIAS-Cap. 3: Variables y Juicios: base para la construcción de futuros.

<sup>1</sup> La Caja de Herramienta de la Prospectiva Estratégica. Problemas y métodos. Por Michel Godet en colaboración con Regine Monti, Francis Meunir, Fabrice Roubelat.

Este documento ha sido realizado teniendo como base de un trabajo de la Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas, Especialización en Pensamiento Estratégico y Prospectiva. Se trata del Análisis Prospectivo de la Educación Artística Colombiana. Este estudio fue realizado con el liderazgo del Ministerio de Cultura, la Coordinación de la "Corporación mixta para investigación y desarrollo de la educación básica" "CORPOEDUCACIÓN" y la participación del Ministerio de Educación y algunas instituciones de educación superior. La dirección de investigación estuvo a cargo del Dr. Francisco José Mojica, Director del Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva. Este trabajo se encuentra en la página del Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva:

<http://www.administración.uexternado.edu.co/centros/pensamiento/pensamiento.asp>

## CAPITULO VI

### EPISTEMOLOGÍA Y PROSPECTIVA

De todos los conceptos dados en el curso,  
Surgen anclajes que no se pueden omitir  
ello son: Disciplina, Disciplina Metódica,  
Método, Escenarios de Futuro, Construcción  
de Escenarios a Futuro, Futuro Deseado,  
Construir Escenarios Deseables, Construir  
Futuros Deseados Metodológicamente,  
Estrategias, Herramientas de Planificación  
Estratégica, Herramientas Metodológicas,  
Hechos Portadores de Futuro, Hechos de  
Ruptura, Reducir la Incertidumbre, Estilo de  
Pensamiento.

Mgter. MIGUEL ARMANDO GARRIDO

## INDICE

I.- ¿QUÉ ES EPISTEMOLOGÍA?

II.- ¿QUÉ ES PROSPECTIVA?

III.- ¿QUÉ APORTA LA EPISTEMOLOGÍA A LA PROSPECTIVA?

IV.- CONCLUSION

## I.- ¿QUÉ ES EPISTEMOLOGÍA?

Hoy sabemos que existe una íntima relación entre EPISTEMOLOGÍA Y PROSPECTIVA, para poder entender esta relación, es conveniente conocer con precisión ¿qué es Epistemología? y ¿qué es Prospectiva?

¿Qué es Epistemología?

- Todos los hombres desean por naturaleza conocer (Aristóteles).
- El deseo de Saber y Comprender está presente en el Ser Humano, este deseo pertenece a su propia esencia (Dra. Cristina Otegui).
- Ciencia de las condiciones de organizar para organizar y poner a prueba los presuntos conocimientos de la Ciencia, otorgando instrumentos para la adquisición y convalidación del conocimiento científico, estudia los medios de los que se vale el científico para conocer. (Dra. Cristina Otegui).
- La Ciencia como objeto directo de problematización Filosófica: la Epistemología.

Gnoseología: Creemos que merece alguna precisión de razonamiento respecto a la posibilidad de llevar una discusión Filosófica sobre la Ciencia al ámbito de la Filosofía del Conocer, a la Gnoseología.

Sin embargo, quien se limitará a considerar la Reflexión Filosófica sobre el MODO DE CONOCER CIENTÍFICO –LA FILOSOFÍA DE LA CIENCIA O EPISTEMOLOGÍA – como una simple rama especializada de la GNOSEOLOGÍA, se arriesgaría probablemente a dejar escapar su significado más auténtico, se arriesgaría a no comprender porque la Ciencia se ha convertido, hasta cierto punto, en objeto de la Investigación Específica en el campo de la Filosofía..

La razón por la cual la EPISTEMOLOGÍA es particularmente importante es que la misma contiene alguna diferencia respecto a la Ciencia de la cual se ocupa.

Sólo de este modo se alcanza a comprender una afirmación de Einstein según la cual "LA CIENCIA SIN EPISTEMOLOGÍA, si es que puede ser concebida, es PRIMITIVA E INFORME", frase que no tendría sentido si la Epistemología formará parte de la misma Ciencia.

El verdadero interés de la EPISTEMOLOGÍA no es tanto describir como el FUNDAR o mejor, el de BUSCAR EL FUNDAMENTO DE LA ESTRUCTURA METODOLÓGICA DE LAS CIENCIAS.

Un ejemplo sencillo: Una Investigación puramente Metodológica respecto a la Matemática podría considerarse satisfecha cuando hubiera revelado y aclarado en todos sus detalles necesarios el modo como, moderadamente, las varias ramas de esta Ciencia proceden según el Método Axiomático y hubiese analizado exhaustivamente en qué consiste el mismo.

La INVESTIGACIÓN EPISTEMOLÓGICA, sin embargo, no se detiene aquí, sino que pretende establecer, QUÉ ES y lo que implica para la Matemática un tal modo de proceder, y hasta que punto se ha eliminado verdaderamente el recurso a la intuición. Considera también

QUÉ PROBLEMAS SUSCITA TODO ELLO PARA COHERENCIA Y PLENITUD DEL MÉTODO, QUÉ RESPUESTA SE PUEDE DAR A TALES PROBLEMAS Y EN ÚLTIMA INSTANCIA QUE GRADO DE FUNDAMENTACIÓN POSEE UN SABER ORGANIZADO DE ESTE MODO.

Esta es precisamente la Razón por la cual el DISCURSO EPISTEMOLÓGICO pertenece a la FILOSOFÍA y no a la Ciencia.

Sería mucho más acertado que los Científicos, en lugar de Ilusionarse creyendo que pueden prescindir de tomar posiciones Filosóficas, reconocieran que el mal no está en aceptar una Filosofía, lo cual es inevitable, sino en el TENER UNA FILOSOFÍA IMPLÍCITA E INCONSCIENTE.

Así cada uno debería esforzarse en comprender CUÁL ES SU PROPIA FILOSOFÍA respecto a la Ciencia.  
Todos tenemos IDEAS FILOSÓFICAS SIN ADVERTIR QUE SON, PRECISAMENTE, FILOSÓFICAS.

Comprender que el OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN EPISTEMOLÓGICA ES LA CIENCIA Y NO LA IDEA DE LA CIENCIA. (Agazzi).

## II.- ¿QUÉ ES PROSPECTIVA?

En la clase del 20 de Agosto del 2011, de la Dra. Cristina Otegui, surgió la pregunta ¿Qué es Prospectiva?, generando un riquísimo disparador en lo atinente a la ESPECIALIZACIÓN EN PROSPECTIVA. Estas fueron algunas de las reflexiones grupales.

- Es un DISCIPLINA (se la puede enseñar) que permite, mediante MÉTODO primero, ver segundo los ESCENARIOS DE FUTUROS mediante investigación de indicadores / hechos actuales, volviendo al presente utilizar estrategias para alcanzar los escenarios deseados.(Dario).

- Es un conjunto de análisis y conjeturas para predecir de que manera se irán produciendo ESCENARIOS FUTUROS. (Norberto).

- Es una DISCIPLINA que estudia e investiga el futuro y que está asistida por METODOS cuyo objeto es identificar a los HECHOS PORTADORES DE FUTURO en el presente para la construcción de ESCENARIOS A FUTURO, que nos permitan tomar decisiones en el presente conforme al FUTURO DESEADO. (Ninfa).

- DISCIPLINA METÓDICA con la finalidad de crear ESCENARIOS FUTUROS a través de las ESTRATEGIAS. Es una HERRAMIENTA para pensar desde el presente estratégicamente al futuro (Hugo).

- Es la DISCIPLINA utilizada como HERRAMIENTA de planificación ESTRATÉGICA, permite construir probables ESCENARIOS FUTUROS en un lapso de tiempo determinado. (José).

- Es un especulación del futuro construida a través del ESTUDIO DE HECHOS PORTADORES DE FUTURO. Es una técnica que utiliza HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS con una visión estratégica de los temas futuros. No tiene respuestas exactas, un prospectivo intenta REDUCIR INCERTIDUMBRES para ayudar a la toma de decisiones.(Andrea).

- La Prospectiva es un DISCIPLINA que a través de una METODOLOGÍA permite CONSTRUIR ESCENARIOS FUTUROS utilizando hechos y variables del presente. Especulando sobre los escenarios se permite armar su propia ESTRATEGIA según los intereses. (Gian Piero).

- La Prospectiva se compone de una serie de HERRAMIENTAS útiles para la ESTRATEGIA a través de la CONSTRUCCIÓN DE LOS ESCENARIOS FUTUROS. (Hernán).

- Es un estilo de pensamiento que permite a través del análisis de las tendencias actuales CONSTRUIR ESCENARIOS DE FUTURO, y a partir de los escenarios planificar ESTRATEGIAS, que permitan cambiar o potenciar las tendencias en pos de objetivos, creando escenarios futuros, creando el futuro. (Adriana).

- Es una DISCIPLINA de reflexión para la determinación de "HECHOS PORTADORES DE FUTURO" en el presente que permitan crear escenarios más probables en el FUTURO para planificar ESTRATEGICAMENTE y REDUCIR ASÍ LA INCERTIDUMBRE para la toma de decisiones. (Manuel).

- Es un DISCIPLINA de apoyo al planeamiento ESTRATÉGICO que identifica y evalúa tendencias, HECHOS PORTADORES DE FUTURO y HECHOS DE RUPTURA para REDUCIR LA INCERTIDUMBRE y CONSTRUIR ESCENARIOS DESEABLES.(Valentina)

- DISCIPLINA que intenta aproximarse a conocer el FUTURO a través de la construcción de distintos escenarios, conjugando análisis, tendencias, HECHOS DE RUPTURA que pueden impactar en los mismos. (Osvaldo).

- Aprender a CONSTRUIR FUTUROS DESEADOS METODOLÓGICAMENTE para REDUCIR LA INCERTIDUMBRE (Miguel).

De todos los conceptos dados en el curso, surgen anclajes que no se pueden omitir ello son: Disciplina, Disciplina Metódica, Método, Escenarios de Futuro, Construcción de Escenarios a Futuro, Futuro Deseado, Construir Escenarios Deseables, Construir Futuros Deseados Metodológicamente, Estrategias, Herramientas de Planificación Estratégica, Herramientas Metodológicas, Hechos Portadores de Futuro, Hechos de Ruptura, Reducir la Incertidumbre, Estilo de Pensamiento.

Todos estos iconos emergen de la Prospectiva.

### III.- ¿QUE APORTA LA EPISTEMOLOGÍA A LA PROSPECTIVA?

Al aportar la Epistemología su carácter de Filosofía de la Ciencia y al advertir que todos tenemos una Filosofía.

Nosotros asumimos nuestra Filosofía de ser un Constructor de Paz, de ahí el Centro de Inv. para la Paz de la Facultad Regional Resistencia, Universidad Tecnológica Nacional.

Además aprender a ser un Constructor de Paz de Futuros Deseables. Es ahí cuando necesitaremos del núcleo esencial de la Epistemología, las PREGUNTAS, que son un verdadero trépano para el Investigador, ellas pueden ser:

1.- Preguntas Abiertas: Pretenden abrir o explorar nuevas avenidas

- ¿Qué es la Prospectiva? o ¿Qué implica para la Paz un modo de proceder prospectivamente?

- ¿Por qué estudiar Prospectiva? ¿Por qué aplicar Prospectiva en la Investigación para la Paz?

- ¿Para qué estudiar la Prospectiva? ¿Para qué aplicar Prospectiva en la Investigación para la Paz?

- ¿Cómo estudiar Prospectiva? ¿Cómo Investigar la Paz y Noviolencia desde la Prospectiva?

- ¿Dónde se debe estudiar Prospectiva? ¿Dónde se debe estudiar los Fenómenos de Paz y Noviolencia?

- ¿Quiénes deben formarse en Prospectiva? ¿Quiénes están obligados a tener conocimientos de los Fenómenos de Paz y Noviolencia?

2.- Preguntas Cerradas: Pretenden confirmar o negar determinadas realidades.

- Desde su experiencia de hoy, ¿qué leería para Construir Escenarios de Paz?

3.- Preguntas Circulares: Intenta que el Investigador desplace su pensamiento hacia otro lugar y vuelva al lugar de origen.

- ¿De estar viviéndome un presente de Paz, como debería irme al Futuro y volver al presente?

4.- Preguntas Reflexivas: Invita a profundizar el Fenómeno que investiga. Son preguntas que trabajan más con las actitudes de fondo del investigador.

- Específicamente, ¿qué pasos deben darse para no afectar su Futuro como Investigador de Paz y Noviolencia?

El aporte de la Epistemología, es riquísimo porque nos permite reflexionar desde nuestra Filosofía de Investigador de la Paz y Noviolencia, la Construcción de Futuros de Paz.

#### **IV.- CONCLUSIÓN**

Epistemología y Prospectiva son esencialmente complementarias, para la Construcción de Escenarios de Paz y Noviolencia en el Futuro.

Mgster. Abogado Miguel Armando Garrido  
Director del Centro de Investigación para la Paz.  
Facultad Regional Resistencia.  
Universidad Tecnológica Nacional – Argentina

[www.centropaz.com.ar](http://www.centropaz.com.ar)  
[magarrido@arnetbiz.com.ar](mailto:magarrido@arnetbiz.com.ar)  
[dr.magarrido@gmail.com](mailto:dr.magarrido@gmail.com)

## ANEXO I

### **Glosario:**

Ocurre a menudo cuando se lee un libro, manual, guía de estudio, etc., relacionado con un tema en particular, como es el caso que no ocupa, Prospectiva; existen términos o conceptos que son inherentes a la materia; y no se tiene o se tiene muy poco conocimiento referidos ellos.

Lo que pretendemos con este glosario, es brindarle al lector una pequeña ayuda para familiarizarse y/o afianzar conceptos contenidos en esta guía de estudio, relacionados con el estudio de Prospectiva.

Esperamos sea de satisfacción y utilidad para el estimado lector.

*Carolina Kobluk<sup>11</sup>.*

---

<sup>11</sup> *Carolina Kobluk es integrante del Centro de Investigación para la Paz ( Tercera Promoción Del Curso de Negociación y Mediación de Conflictos 2006-2008), miembro del equipo de Prospectiva y autor de la selección y compilación de los términos del presente Anexo.*

CONCEPTO	DEFINICION	AUTOR
Actores Sociales	Grupos sociales que conforman la historia, se dice también de que intervienen o deben intervenir en la decisión de un futuro y en buena medida son los afectados por tal decisión.	Rivera
Adivinación	Tentativa natural del espíritu humano de descubrir aquello que está escondido en el tiempo y en el espacio; sea por medios materiales, o por procedimientos sin relaciones racionales seguras, con el objeto de despertar una forma de intuición aún mal conocida; sea tal vez en ciertos casos con el auxilio de seres sobrenaturales, si es que estos existen.	Enciclopedia de la adivinación
Análisis Costo/ Beneficio	Evaluación de los costos y beneficios sociales de una inversión o proyecto futuro. Ejemplo: los costos de un aeropuerto deben incluir además de los costos físicos como la construcción el suelo, la operación, también los costos sociales como el ruido, la contaminación, los daños estéticos, etc.	Hodara
Análisis de Sistemas	Recuento de aquellos elementos de una situación dada que parece mantener entre ellos relaciones tales que permiten representar una situación bajo la forma de un conjunto coherente y articulado de variables, en el que cada variable no se estudia así misma, sino en referencia al sistema y a las funciones que cumple.	Decouflé
Análisis Estructural	Método de prospectiva que explicita la estructura interna de cualquier sistema. Permite introducir sus variables principales en una matriz para valorar sus interrelaciones.	
Análisis Morfológico	Técnica que identifica sistemáticamente todos los medios posibles para alcanzar una meta. Un enfoque consiste en crear una lista de todas las posibles variables de tal manera que cada una sea examinada y todas las combinaciones exploradas.	World Future Society
Análisis Morfológico	Método de prospectiva que plantea las cuestiones críticas del objeto de estudio y sus posibles respuestas.	
Árbol de Pertinencia o Árbol de Relevancia	Técnica para analizar sistemas o procesos en la que se diagraman distintos niveles de complejidad y en el que se identifica una jerarquía. La técnica se emplea para identificar efectos colaterales no esperados de las innovaciones.	World Future Society

Árbol de Pertinencia o Árbol de Relevancia	Técnica decisional empleada en la selección de futuros, en la que se crea una jerarquía de decisiones o elementos mutuamente excluyentes de un sistema, por niveles que constituyen las ramas del árbol a partir de un tronco o nodo inicial que sería el sistema.	Rivera
Autobiografía Futura	Retrato imaginado de atributos y de la evolución personal probable en los años que vendrán.	Hodara
Axioma de Thomas	Cada persona o grupo define su realidad y actúa conforme a esa definición.	Hodara
Backcasting	Método usado en prospectiva. Partiendo de la identificación precisa de un escenario específico se reconstruye su desarrollo a la inversa, buscando sus orígenes y evolución. Conceptualmente es el proceso inverso al del pronóstico.	
Backcsting	Partiendo de la identificación precisa de un escenario específico se reconstruye su desarrollo a la inversa, buscando sus orígenes y evolución. Conceptualmente es el proceso inverso al del pronóstico.	
Brainstorming	Método para potenciar la creatividad, utilizado en talleres de futuro.	
Cambio	Categoría de la obra de Yves Barel, la reproducción social, que se define como la modificación perceptible de una situación, por comparación con su estado anterior.	Barel
Cambio Social	Resultante de un momento dado, de un conjunto de transformaciones sociales en un dominio determinado.	Decouflé
Caos, Teoría del	Cuerpo teórico que combina el estudio de la dinámica de sistema, matemática y física cuántica. Postula que muchos fenómenos son inherentemente impredecibles. Enfatiza el potencial creativo en épocas de cambio turbulento.	
Catástrofe	Visión del futuro en términos uniformemente pesimistas, implicando que el futuro a través de peripecias dudosas, llevan necesariamente a un fin fatal.	Decouflé
Catástrofe	Término empleado por el matemático René Thom para indicar discontinuidades discretas en superficies n-dimensionales continuas.	René Thom
Ciberespacio	Define el espacio ficticio que crea la utilización simultánea de los canales de comunicación telemática por sus usuarios. Actualmente, también designa una subcultura sobre el mundo de las redes telemáticas.	William Gibson
Ciclo de Kondratieff	Fluctuación económica que transcurre en un intervalo de cincuenta años con dos puntos de apogeo y un largo valle de estancamiento.	Hodara
Ciencia Ficción	Relato fantástico del futuro en el que predomina la descripción de los aspectos tecnológicos o científicos que le dan una coherencia o viabilidad al relato.	Rivera

	Generalmente hacen uso de la imaginación, intuición, algo de conocimiento científico extrapolado o contrapuesto y se postulan como anticipatorios.	
Ciencia Ficción	Género literario caracterizado por los cuentos, novelas, películas, tiras cómicas, etc., que meten en escena mundos futuros o paralelos.	Decouflé
Ciencia Ficción	Conjetura romanesca racional.	P. Versins
Ciencia Joven	Disciplina que todavía no se ha articulado en un marco de referencia o paradigma, ni en un grupo teórico. Se deriva de las investigaciones de T. Kuhn sobre las revoluciones científicas.	Hodara
Concepciones Temporales	Construcciones teóricas que ofrecen una comprensión de la naturaleza del tiempo y su desarrollo. Existen dos grandes grupos, la concepción lineal y la cíclica. La primera de ellas es propia del pensamiento occidental moderno; la visión del tiempo como una flecha volando continuamente del pasado al presente y al futuro para no volver nunca más. En la concepción cíclica, propia de cosmología orientales, el tiempo se mueve en ciclos periódicos; es el eterno retorno.	
Conjetura	Construcción intelectual de un futuro probable.	B.de Jouvenel
Conjunción	Acción de un conjunto de elementos sobre la evolución de una situación de corto plazo.	Decouflé
Consecuencias de N-Orden	Consecuencias no planeadas, mediatas e inesperadas de una acción-decisión que cristaliza en el presente.	Hodara
Contra-intuitivo	Contrario a las expectativas naturales de uno. Término popularizado por el profesor Jay W. Forrester: "Los sistemas socio-económicos no responden generalmente a la manera conforme la gente los anticipa" .	World Future Society
Corporación Rand	Uno los primeros grupos de reflexión creado en los años cincuenta por las fuerzas aéreas de los Estados Unidos con el objeto de evaluar distintas situaciones futuras relativas a opciones políticas y militares.	
Crecimiento Exponencial	Crecimiento a un ritmo que aumenta constantemente, como en el caso de la población humana o de los grados de contaminación. Esta clase de crecimiento se suele asociar con el riesgo de sobrepasar los límites de la capacidad de carga de un ecosistema y el consiguiente peligro de colapso.	
Crisis	Advenimiento de dificultades consideradas como preocupantes en el funcionamiento normal de un sistema social.	Decouflé
Crisis	Ruptura estructural del funcionamiento de un sistema, razón por la cual la evolución tendencial no prosigue y el sistema cambia en su forma para reconfigurarse según la nueva relación de "fuerzas".	Rivera
Crítica	Corriente dentro de la prospectiva. Se basa en el	

Prospectiva	cuestionamiento de las asunciones presentes cuando se estudia el futuro y para ello trata de descubrir las causas profundas que provocan que las cosas sean de una determinada forma.	
Curva Logística o en Forma de S	Llamada también curva sigmoideal, es una función matemática que representa una variable que se incrementa primero lentamente luego se acelera y finalmente se desacelera, eventualmente crece muy poco o declina.	World Future Society
Democracia Anticipatoria	Régimen que permite y estimula la participación colectiva en la invención y elección de futuros colectivos.	Hodara
Desarrollo Sostenible	Noción que implica el uso y aprovechamiento de cualquier ecosistema sin perjudicar el posterior uso y aprovechamiento por parte de las generaciones futuras.	
Determinismo	Doctrina o sistema filosófico en el que el futuro es el resultado necesario de las condiciones y estructuras preexistentes. Se aplica frecuentemente a los sistemas técnicos.	
Determinismo Tecnológico	Postula que todo problema es en esencia tecnológico y puede ser resuelto por medios técnicos exclusivamente. Este postulado subestima las variables socio-económicas. Por ejemplo los veranos "calientes" en los barrios pobres de Nueva York serían aliviados con la instalación de los sistemas de aire acondicionado.	Hodara
Diacronía	Sucesión de un cierto número de fenómenos o conjunto (serie) de fenómenos considerados en el (durante el) tiempo.	Decouflé
Dicontinuidad	Ruptura en una serie de fenómenos ligados entre ellos por relaciones de tipo diacrónicas.	Decouflé
Distopía	Utopía negativa. Imágenes de futuro en que se sufre una involución a estadios más primitivos o bien se plantea un colapso.	
Efecto Umbral	Efecto que se produce cuando un determinado sistema llega a un punto, su umbral, en el que el cambio cuantitativo se convierte en cualitativo.	
Entropía	Tendencia al desorden de los sistemas EQUIVALENTE FUNCIONAL. Valor, evento o técnica que puede sustituir el desempeño de otro valor, evento o técnica con resultados semejantes.	Hodara
Escaneado Ambiental	Uno de los métodos más importantes en prospectiva. Consiste en el análisis a fondo de un territorio, teórico o social, previamente delimitado para detectar los primeros indicios de los que puede convertirse, más adelante, en una tendencia y evaluar su impacto futuro.	
Escenario	Descripción cualitativa de un estado funcional mediante un guión o libreto.	Hodara
Escenario	Combinación de secuencia de eventos o fenómenos anticipados, generalmente situados los unos respecto a los otros en un doble sistema de relaciones diacrónicas	Decouflé

	y causales en vista de poner en evidencia los caracteres probables de una evolución dada a partir de un cierto número de hipótesis relativas a las "tendencias pesadas" de esta evolución.	
Escenario	Es un conjunto descriptivo de fenómenos y eventos en relación, en secuencia y de manera anticipada; en forma de una narración que perfila una imagen coherente y completa de la situación hipotética: es coherente ya que no debe tener contradicciones y completa ya que todos los elementos explicativos relevantes de la "historia del futuro" estén incluidos. Esta articulación tiene efectos pedagógicos al presentar situaciones límites de peligro o incluso deseadas; en términos generales se debe llevar hasta sus últimas consecuencias los efectos de las hipótesis planteadas. Lo importante es contrastar varias de estas imágenes o escenarios. Frecuentemente es el punto de partida para la simulación de situaciones futuras que al estar apoyadas por el instrumental matemático le dan un grado de coherencia y a veces de factibilidad.	Rivera
Escenario	Descripción del futuro que debe ser internamente coherente, consistente y plausible.	
Escenarios Contrastados	Llamados también escenarios de Anticipación.	SESAME
Escenarios Contrastados	Tipo de escenarios cuyo objeto es la elaboración de la imagen futura de una situación dada a partir de las hipótesis de evolución en las cuales todas las fases están descritas a un modelo secuencial que desciende progresivamente en el tiempo desde una situación imaginada futura hasta la situación presente.	Decouflé
Escenarios Tendenciales	Llamados también escenarios Exploratorios.	SESAME
Escenarios Tendenciales	Tipo de escenario cuyo objeto es la simulación del proceso de evoluciones posibles de una situación dada, teniendo en cuenta las hipótesis de base formuladas sobre la naturaleza y el ritmo de estas evoluciones.	Decouflé
Eutopía	Utopía positiva. Escenarios de futuros que son considerados muy deseables o que plantean situaciones que pueden valorarse como buenas.	
Evento Detonante	Situación o circunstancia que acelera una ruptura sistémica.	Hodara
Evolución	Conjunto de transformaciones que parecen orientadas en una misma dirección.	Decouflé
Ex – Post.	Valor real de una variable que contrasta con el valor ex-ante o valor esperado.	Hodara
Extrapolación	Práctica que consiste en extender en el futuro una tendencia, situación o proceso al mismo ritmo, y en la misma dirección, en la que se ha ido desarrollando hasta el presente. Se usa poco como método.	

Extrapolar	Es tratar una relación entre variables como válida fuera de los límites en que ha sido constatada... se habla de extrapolación cuando el movimiento futuro es supuesto que continúa al movimiento pasado... sin embargo hay que tomar en cuenta la consistencia y a menudo la complejidad de las suposiciones.	B.de Jovenel
Falacia De Composición	Indica lo que es cierto para las partes, no es necesariamente cierto para el conjunto.	Hodara
Futurible	Galicismo que proviene del latín "futurum", hecho que se presenta al espíritu como un descendiente posible del presente.	B.de Jovenel
Futuribles	Término que designa todos los futuros posibles en un momento concreto. Noción creada por el teólogo español Luis de Molina.	Luis de Molina
Futurics	Anglismo para denotar estudios del futuro, correspondiente a la Prospectiva. Otros términos son: Future Analysis, Future Research, Future Studies, Futuristics, Futurology, Forecasting.	World Future Society
Futuro	Tiempo aún por ocurrir. Para algunos una realidad ontológica; un espacio virgen por descubrir y comprender plenamente. Para otros es una construcción social, una dimensión de la existencia humana que se prolonga más allá del presente y posibilita la capacidad humana de proyectar; un espacio repleto de posibilidades para construir y crear que da sentido a la actividad presente.	
Futurología	Conjunto de figuras que se mueven en una imposible ciencia del futuro.	Decouflé
Futuros Alternativos	Para amplios sectores doctrinales es el concepto central en prospectiva. Se contraponen a la noción de que el futuro es único, inmutable y prefijado, ofreciendo una gama de distintos futuros en función de sus circunstancias y consecuencias.	
Gestión Estratégica	Método que integra pronósticos a corto plazo con la gestión diaria. Goza de gran popularidad en la actualidad y muy utilizado en el ámbito empresarial.	
Globalización	Fenómeno actual que provoca la uniformización de numerosos aspectos de la economía, la cultura y las comunicaciones. Proceso que implica la redefinición de lo que consideramos como local, regional y global.	
Hecho Portador de Futuro (de Porvenir)	Evento o fenómeno considerado como susceptible de engendrar efectos específicos en el seno de una evolución dada, sea en razón de su naturaleza, de su dimensión o del momento de su surgimiento.	Decouflé
Heurístico	Algo que sirve para estimular la búsqueda o el descubrimiento. Un conjunto de métodos para ayudar a la habilidad de las personas para aprender nuevas cosas.	World Future Society

Heurístico	Se dice también de métodos que necesitan de la interacción humana para aprender o bien que evolucionan por ejemplo por aprendizaje y su funcionamiento no está predeterminado por una teoría sino en base a la experiencia.	Rivera
Historicismo	Corriente ideológica que postula que la historia sigue leyes, regularidades y ritmos detectables postulada principalmente por Popper.	Hodara
Holística	Enfoque teórico que pretende estudiar los diversos aspectos de la realidad como un todo interconectado.	
Holístico	Concepto que enfatiza la totalidad o completud de los sistemas complejos, en vez de concentrarse sobre una porción del sistema. Se deriva del griego "holos" que significa todo o completo.	World Future Society
Horizonte Temporal	La distancia más lejana en el tiempo que uno puede considerar par la previsión y planeación.	World Future Society.
Imagen de Futuro	Representación narrativa o gráfica de cualquier posible situación futura. Constituye la verdadera materia prima en prospectiva y permite suplir la carencia de un objeto de estudio real.	
Impacto Cruzado	Análisis hecho cruzando en una matriz cuadrada, llamada matriz de impacto cruzado, los impactos de un conjunto de eventos sobre el mismo conjunto. El impacto puede ser una probabilidad de ocurrencia o un multiplicador de ocurrencia en el tiempo, etc., existen muchas variantes.	Rivera
Innovación Social	Conjunto de transformaciones o cambios a conductas, proyectos y prácticas sociales que aunque resultan novedosas en el funcionamiento social, respetan las instituciones y estructuras dominantes.	Rivera a partir de Decouflé
Innovación Social	Contenido real de cambio de una transformación social.	Decouflé
Invariante	Magnitud, relación o propiedad que se conserva en el seno de una transformación del conjunto de los parámetros constitutivos de un fenómeno.	Decouflé
Juego de Actores	Método para analizar los comportamientos, estrategias y proyectos de cualquier actor involucrado en el tema objeto de estudio.	
Largo Plazo	Modalidad del análisis histórico que invita al observador a situar la interpretación de un conjunto de eventos o de fenómenos con referencia a su evolución global, en el curso de un período de tiempo extendido.	Decouflé
Largo Plazo	Horizonte temporal previsional o prospectivo que implica que las tendencias "lineales" del pasado ya no son válidas (corto plazo) y en el que surgen como importantes nuevos elementos o relaciones no considerados en el pasado y que subsisten en el mediano plazo.	Rivera
Límite	Representación, algunas veces cifrada de una ruptura o	Decouflé

	discontinuidad entre grupos o clases de situaciones estadísticas observables y que salen de una misma categoría de fenómenos.	
Megatrends	Concepto que inventó John Naisbitt para describir grandes tendencias de efecto global.	John Naisbitt
Memoria Colectiva	Conjunto de representaciones y juicios interpretativos del pasado que están compartidos en un momento dado por la mayoría de individuos que constituyen un grupo social o una sociedad.	Decouflé
Método Delfos	Nombre genérico para un conjunto de técnicas o métodos que tienen en común la consulta a un panel o grupo de expertos sobre un tema referido al futuro de manera sistemática y anónima, pero que al confrontar las diversas opiniones informadas pretende obtener un consenso.	Rivera
Método Delfos	Técnica de solicitud, agregación y consenso de opiniones o juicios individuales generalmente de un grupo de expertos en referencia al futuro. Las respuestas son anónimas y se minimiza la influencia social en cada "round" de preguntas; los resultados se presentan y se organizan en forma estructurada.	World Future Society
Métodos Intuitivos	Cualquier método que se base en el juicio subjetivo individual o en los sentimientos personales a cerca de lo que va a suceder.	World Future Society.
Milenarismo	Conjuntos de modos de expresión, de pedazos de memoria y sensibilidad colectiva ligados a la cercanía del milenio en el seno de sociedades y poblaciones cristianas. Frecuentemente asociadas al catastrofismo del fin del mundo.	Decouflé
Modelo	Simplificación abstracta (simbólica) o concreta (maqueta) de la realidad que nos sirve para estudiarla y eventualmente experimentar ficticiamente con ella.	Rivera
Modelo	Construcción teórica elaborada a partir de un número finito de parámetros generalmente descritos bajo una forma simbólica para ilustrar una hipótesis de análisis.	Decouflé
Nanotecnología	Literalmente, tecnología a escala molecular. Hasta la fecha es más una posibilidad teórica que una realidad, pero que, incluso, en sus aplicaciones más modestas tiene el potencial de afectar radicalmente la actividad humana.	
Neo-Malthusianismo	Actitud que favorece la instauración de controles a variables como la población, la industrialización, el consumo de recursos, etc., que pueden desequilibrar radicalmente el sistema global.	Hodara
Normativo	Vocablo empleado en la planificación y en la prospectiva para indicar en el primer caso una evolución deseada por los poderes públicos e inscrita como objetivo a alcanzar (Comisariado General del Plan, Francia) y en el segundo caso el diseño de futuros deseados.	Sachs

Plan	Presentación jerárquica de actividades ligadas a una serie de decisiones enumeradas según un orden funcional (calendario de las decisiones), en vista de alcanzar un conjunto de objetivos.	Decouflé
Planeación	Toma de decisiones sobre acciones de las que una o más pueden ejecutarse en el futuro. Toma anticipada de decisiones.	Sachs
Plazo u Horizonte Temporal	Alcance temporal de un estudio prospectivo. Se dice también del tiempo intrínseco de un fenómeno futuro bajo estudio, en el que las consecuencias inmediatas o de primer orden son visibles. Ejemplo: el horizonte temporal de un estudio sobre la transición demográfica es la menos el tiempo que tarda en madurar una generación para observar el cambio de actitudes respecto a la fecundidad.	Rivera
Políticas	Conjunto de reglas que determinan la adopción de estrategias.	Rosenbleuth
Posible	Categoría de la incertidumbre definida por su aptitud a ser conjeturada.	Decouflé
Predicción	Aseveración de que algo va a suceder en el futuro.	World Future Society
Previsión	Demostración probabilista, teniendo por objeto el describir una situación futura estimada como posible, en razón de la evolución esperada de un cierto número de variables existentes o anticipadas.	Decouflé
Previsión	Descripción anticipada de una situación futura, que parece actualmente probable.	B.de Jouvenel
Previsión	Parte de la prospectiva que se concentra en mejorar las decisiones actuales mediante un mayor conocimiento de sus consecuencias.	
Profecía	Acción de hablar con anterioridad o en anterioridad de un suceso.	Decouflé
Profecía que se Autodestruye	Enunciado fallido a causa de las resistencias sociales que la publicación de una profecía suscita.	Hodara
Profecía que se Autorrealiza	Llamado también efecto Pigmalión, es un enunciado que se autorrealiza porque se le considera socialmente fiable, independientemente de si define con certeza la realidad.	Hodara
Prognosis	(Prognósticos). Término que trato de popularizar Fred L. Polak en su libro Prognostics (Elsevier, 1971) y que es equivalente a estudios del futuro o prospectiva, proviene del griego que significa conocimiento anticipado. Se utiliza ampliamente este vocablo en Alemania.	Rivera
Prognosis Normativa	Imagen que se proyecta desde el futuro para organizar el presente.	Hodara
Pronostico	Declaración de probabilidades sobre un hecho futuro. Método de predicción lineal que implica la proyección de series de datos con el objetivo de evaluar la ocurrencia probable de cualquier acontecimiento o el desarrollo de	

	una tendencia.	
Prospectiva	Conjunto de investigaciones concernientes a la evolución futura de la humanidad, permitiendo sustraer los elementos de predicción.	Diccionario Petit Robert
Prospectiva	Análisis de condiciones de posibilidad de una previsión o abanico de previsiones y de las significaciones que les son atribuidas.	Decouflé
Prospectiva	Estudio de las causas que determinan la evolución de fenómenos contemporáneos y que permiten la previsión a mediano y largo plazo.	B. Cazes
Prospectiva	Juzgar hoy en día lo que somos a partir del futuro.	G. Berger
Prospectiva	Ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir sobre él.	
Proyección	Imagen del futuro resultante de una visión "amplificada del futuro", que conserva la misma estructura del presente; generalmente se obtiene por medio del estudio cuantitativo (series de tiempo) o cualitativo de tendencias.	Rivera
Reproducción Social	Conjunto de procesos que tienen en cuenta las transformaciones sociales consideradas como las causantes de hacer pasar a una sociedad de un estado global a otro estado global.	Decouflé
Retroacción	Se llama también retroalimentación o "feedback" y consiste en el reenvío de las consecuencias de una operación o bien el afectar a su vez a la variable que le dio origen o que se le identifica como su causa. Este fenómeno está al origen de muchos ciclos, sistemas homeostáticos controlados o de sistemas con crecimiento o decrecimiento de tipo exponencial.	Rivera
Retrospectiva	Enfoque descriptivo que pasa revista a objetos, eventos o instituciones en su propósito, formas en que fueron afectadas en el pasado y que evoca elementos del pasado. De ninguna manera es lo opuesto a la Prospectiva.	Decouflé
Ritmo	Discontinuidad repetitiva.	Decouflé
Ritmo	Nótese la diferencia con el concepto de Ciclo, en el que el fenómeno es de tipo continuo y la repetición conlleva una repetición en el tiempo.	Rivera
Ruptura	Interrupción neta y definitiva del curso de la evolución de un fenómeno o conjunto de fenómenos. Categoría del análisis de las transformaciones.	Hodara
Shock Futuro	Concepto creado por Alvin Toffler para designar el estado de desorientación y parálisis que producen los cambios repentinos en algunas personas.	Alvin Toffler

Sinergia	Término propuesto por Buckminster Fuller como sinérgica para estructuras metálicas en las que la acción combinada de un número de partes resulta mayor que la acción separada de las partes.	World Future Society
Sistema	Conjunto de fenómenos caracterizados por la circulación de un mensaje y su regulación por retroacción.	Decouflé
Sociedad Post-Industrial	Vocablo acuñado por numerosos futurólogos norteamericanos (D. Bell, H. Kahn, etc.,) con el que dan a entender el estado de desarrollo de una sociedad caracterizada por el estado de gozo de los aspectos cualitativos de la existencia individual y colectiva.	Decouflé
Sociedad Post-Industrial	Sociedad basada en servicios densos en informática.	Hodara
Sociedad Post-Industrial	Postulamiento de sociedad "desarrollada" de tipo cuaternario: de servicios y servicios para los servicios, que supera a la sociedad industrializada que sirve aún de modelo para los países del tercer mundo (pero que necesitan de ella para subsistir, según la nueva división internacional del trabajo) y que según quienes la postulan como ideal, presentan a la industrialización como una etapa indispensable para llegar a la era post-industrial.	Rivera
Táctica	Regla para llevar a cabo una acción. Se expresa en la forma "realícese tal acción si y sólo si se presentan tales circunstancias".	Rosenbleuth
Técnica de Escenarios	Enfoque sintético que por un lado simula etapa por etapa y de manera plausible y coherente una secuencia de eventos que conducen a un sistema en una situación futura y que por otro lado presenta una imagen del conjunto de éstas. Se fundamenta en el análisis sincrónico y diacrónico, los primeros simulan el estado del sistema en un momento dado y son orientados por una necesidad de descripción coherente, mientras que los segundos se inclinan sobre el encadenamiento de eventos y son llevados a poner el acento sobre la causalidad y las relaciones que los ligan.	SESAME
Tendencia Pesada	Galicismo que se aplica a una modalidad de la evolución de un fenómeno considerado de naturaleza suficiente para jugar un papel determinante en la configuración futura del fenómeno y que difícilmente cambiaría.	Decouflé
Tendencias	Series temporales de datos cuyo análisis y extrapolación nos permite proyectarlos en el futuro. Este método nos permite conocer el futuro tendencial, o libre de sorpresas, aquel en que las cosas cambian en la misma dirección y al mismo ritmo que en el presente.	

Teoría General de Sistemas	Teoría que busca explicar el comportamiento de los sistemas que son el resultado de una agregación de unidades que interactúan, generalmente consideran la existencia de retroacciones o "feedback" en el que una parte del sistema actúa por intermedio de otras variables sobre si mismas, reaccionando y generando numerosos impactos en el sistema, así como un funcionamiento contra-intuitivo.	World Future Society
Tiempo	Uno de los ejes de la actividad humana. Su comprensión y naturaleza constituyen uno de los elementos definidores de toda cultura.	
Tiempo de Conducción	Tiempo requerido para llevar a cabo un desarrollo desde su concepción y diseño hasta su terminación (lead time).	World Future Society.
Transacción Fáustica	Aceptación selectiva de los costos ambientales con el fin de promover el progreso material. Metáfora propuesta por H. Kahn.	Hodara
Transformación Social	Producto o resultado de los cambios innovadores de las condiciones sociales, es decir en las combinaciones de actitudes (referidas a proyectos) y de comportamiento (referidas a prácticas).	Rivera
Umbral	Representación a veces cuantitativa de una ruptura o discontinuidad más allá de la cual el fenómeno se comporta de manera radicalmente diferente.	Rivera
Utopía	Libreto sobre un futuro. Puede tener intención exploratoria (discriminar entre alternativas); indicativa (traza la dirección al presente) o crítica (negar el estatus quo). Es afín al sueño organizado.	Hodara
Utopía	Descripción de un mundo imaginario fuera de nuestro espacio y de nuestro tiempo o en todo caso del espacio y tiempo histórico y geográfico. Es la descripción de un mundo constituido sobre principios diferentes a aquellos que son dados en el mundo real.	R. Ruyer
Utopía	Literalmente, fuera del espacio. Forma literaria muy popular en Europa desde el Medievo en la que el autor describía lo que consideraba su sociedad ideal. En la actualidad se interpreta el concepto de utopía como el conjunto de imágenes de futuro que están ligadas a preferencias o también a deseos, y se establece una diferencia entre eutopía y distopía.	
Utopía Practicada	Categoría del análisis de las transformaciones sociales, tipo de conducta que se sitúa deliberadamente fuera de las reglas del juego social existente, aún en forma crítica y de contestación.	Decouflé
Visualización	Método de prospectiva que mediante un proceso permite crear imágenes de futuro coherentes y estructuradas. Puede utilizarse como paso previo a la formulación de objetivos o líneas de actuación.	

