

Las transformaciones de la prospectiva territorial y la formación de los futuristas: etapas, perfiles, desafíos

*Javier Medina Vásquez**

* Profesor Titular, Facultad de Ciencias de
la Administración, Universidad del Valle.

1. TRANSFORMACIONES DE LA PROSPECTIVA TERRITORIAL EN FRANCIA

1.1 CONTEXTO BREVE

Hoy en día convergen especialmente cuatro vertientes para dar cuenta de la exploración de las alternativas futuras de un territorio. Se distinguen principalmente: a) los modelos de la planeación estratégica territorial; b) los estudios derivados de la construcción de visiones utilizados por las grandes compañías de consultoría norteamericanas; c) los estudios de previsión territorial (regional foresight) cuya raíz sigue la línea de los estudios de previsión tecnológica (**technological foresight**); y d) la tradición francesa¹.

Si bien la historia de los estudios del futuro aplicados al desarrollo terri-

torial es bastante amplia, la prospectiva territorial como tal es un producto típico francés, tan francés como los croissants, la torre Eiffel o Charles De Gaulle. Esto es importante mencionarlo porque a primera vista se tiende a creer que la prospectiva territorial es una especie de método universal e invariante. Pero resulta que ésta ha ido evolucionado casi década a década y cada vez que se transforma va permeando las prácticas con distintos métodos y diferentes formas de ver y de operar la disciplina.

De esta forma, la prospectiva territorial nace fundamentalmente en los años sesenta y setenta en el contexto institucional francés y ello marca el derrotero que ha seguido hasta la actualidad. Luego de esta primera ola impulsada por el gobierno central como una herramienta de planificación,

¹ Este es un campo dinámico, en pleno desarrollo desde los años noventa en todo el mundo. Aunque los enfoques comparten ideas comunes, "no todo es lo mismo", existen diferencias importantes de concepción, organización, metodología y contenido que es importante recalcar. Para ver metodologías y casos de planes territoriales es fundamental Borja & Castells (1997), Harris (2001), Griffin (2001) y Kumar (2001). La literatura sobre las visiones es un tanto más difícil de conseguir. Las bases metodológicas están en Bezold (1996) y una buena comparación de ejercicios se encuentra en el Cuaderno 46 de la Serie sobre Desarrollo Territorial del Departamento Nacional de Planeación de Colombia (2001). Para una perspectiva actual sobre previsión territorial, ver especialmente la Conferencia del Programa FOREN llevada a cabo en Dublín, diciembre, 2001. Si se quieren contrastar los enfoques de prospectiva y previsión territorial, ver las ponencias de Serra y Goux-Baudiment en la citada conferencia. De otra parte, una perspectiva comprehensiva sobre los enfoques estratégicos a la planificación territorial está en Ciciotti, Florio e Perulli (1997). Otra conceptualización vinculada con las políticas de desarrollo urbano sensibles al tiempo y al espacio están en Hesina & Fromhold (2002). La experiencia de la consultora Arthur Anderssen está en Azúa (2000).

locó la segunda guerra mundial. Vale decir, por un lado, la reconstrucción del país, y, por el otro, la dirección del Estado francés y la construcción del proyecto de Unión Europea. Siguiendo la tradición francesa de oponer lo científico a lo literario, la segunda generación les caracterizó como figuras "literarias", es decir, como personas que planteaban futuros posibles, que hablaban sobre el futuro pero no necesariamente trabajaban con métodos y aplicaban racionamientos formalizados o sistematizados.

La segunda generación, que avanza con propiedad desde principios de los setenta hasta los años ochenta, criticó esta tendencia "especulativa" de la primera generación y le colocó dientes metodológicos a la prospectiva. Esto implicó un fuerte desarrollo de herramientas, hiladas alrededor de una estructura de escenarios que sigue un proceso básico, en el cual se conectan diversos métodos como la lluvia de ideas, el análisis estructural, el juego de los actores, el sistema matriz de impacto cruzado, el delfi, el multicriterios, etc. Estructura que, dicho sea de paso, ha sido muy popular en América Latina, de la mano de la obra de Michel Godet (1994), divulgada en el continente por autores como Francisco Mojica (1990) o Juanjo Gabiña (1999).

Aquí es necesario hacer un par de distinciones. Esta caja de herramientas fue el gran aporte de la segunda

generación. Pero en el fondo no es una norma de uso universal que sirva para todos los contextos y en todas las ocasiones. Es la interpretación de un pensamiento fuertemente basado en la economía industrial y la estadística acerca de lo que debía ser el método prospectivo. Pero en la medida en que han surgido nuevos problemas en los últimos años también han emergido nuevos métodos y formas de pensar la prospectiva. Ahora bien, esta caja de herramientas no fue inventada sino sistematizada por Michel Godet. Básicamente su obra creó la articulación de los métodos pero cada uno ya existía por aparte (la lluvia de ideas, el análisis estructural, etc). Quizás el principal desarrollo práctico de Godet radica en el método de los actores y la puesta a punto de software especializado. Sin embargo, es preciso anotar que los principios del análisis estructural, por ejemplo, estaban ya presentes en textos de los años sesenta, como en el célebre libro "El Plan o el anti-azar" de Pierre Massé, uno de los pioneros de la primera generación, y una de las personas que más impulsó esta disciplina en la Delegación del Manejo del Territorio (DATAR), como organismo rector de estos asuntos en Francia. De todas formas, la labor de la segunda generación fue crucial para aplicar la prospectiva al desarrollo de los territorios. Esta visión tuvo mucha influencia y generó muchos estudios³.

³ Godet es conocido mundialmente por su obra de divulgación y por su propuesta de unir la prospectiva a la estrategia de empresa. El punto en discusión es que su caja de herramientas

en los años ochenta surge una segunda ola, esta vez accionada desde las regiones. Finalmente, en los noventa son las subregiones (ciudades, áreas metropolitanas, polos tecnológicos, etc.) quienes retoman la prospectiva territorial, considerada como una herramienta de planeación y gobernanza esencialmente local. Para dar una dimensión del efecto logrado, es vital destacar que, solamente entre 1988 y el año 2000, se identificaron alrededor de 85 ejercicios en el país galo, con modalidades y éxito dispar.

Así pues, la práctica de la prospectiva en Francia está llegando hoy a una tercera generación. Para observar esta evolución es muy importante hacer la diferencia entre prospectiva territorial y prospectiva regional, ver después los principios y

las condiciones de eficacia de esa prospectiva operativa o prospectiva de tercera generación; luego profundizar sobre los nuevos métodos o métodos emergentes y después explorar las funciones que debe realizar una organización de planificación que quiera hacer prospectiva de este género².

1.2 ETAPAS

Los pioneros de la primera generación de la prospectiva francesa surgieron a finales de los años cincuenta. Pero solo fue hasta mediados de los años sesenta que lograron las primeras aplicaciones a nivel institucional. Los pioneros fueron grandes intelectuales, hombres de empresa u hombres públicos. Crearon la prospectiva para responder al doble desafío que les co-

² Hablar en términos de generación es un recurso que permite distinguir afinidades temáticas y metodológicas propias de un grupo de autores de edades semejantes, que han compartido una visión de mundo, unos hechos históricos e incluso los asientos alrededor de la mesa principal en Seminarios, tertulias y asociaciones profesionales. Por ejemplo, en la literatura latinoamericana se distingue “el boom” del realismo mágico y en la española la “generación del 98”. Si bien algunos autores suelen criticar estas visiones de conjunto porque engloban la singularidad de cada persona (¿tienen algo que ver realmente Michel Godet, Hughes de Jouvenel, Jacques Lesourme y Thierry Gaudin en la segunda generación de la prospectiva francesa?, ¿existe realmente una escuela francesa?), el procedimiento contrario resulta demasiado “narcisista” (una estatua para cada quien). Para zanjar la disputa tomaré como base de esta versión de la evolución histórica la labor de Fabienne Goux-Baudiment, tal vez la mujer más importante de la prospectiva francesa junto con Edith Heurgon. Fabienne hizo su doctorado con Eleonora Masini en la Pontificia Universidad Gregoriana pero tenía una formación práctica previa al lado de los grandes prospectivistas franceses de la segunda generación. Sus planteamientos pueden observarse en su tesis doctoral (2002) y en tres textos recientes: una guía para el uso de los actores territoriales (2000), un libro sobre contenidos de la prospectiva territorial (2001) y otro texto en colaboración con otros autores sobre el tema de la inteligencia colectiva (2001). Respeto su planteamiento porque, además de su trabajo teórico, la autora se apoya en su trabajo como consultora y sistematizadora de numerosas experiencias sobre el terreno. De otro lado, la primera etapa y el desarrollo de la segunda generación están muy bien analizadas por Cazes (1986)

No obstante, básicamente en los últimos cinco o siete años en Francia ha surgido lo que se ha dado en llamar la tercera generación de la prospectiva. Sus raíces, curiosamente, no provienen del pensamiento de la economía industrial y la estadística sino de las disciplinas que tienen que ver con el manejo del territorio. Existe mucha influencia, por ejemplo, de la ciencia política, la gestión, la sociología, la psicología y la geografía. El mensaje central de un grupo importante de nuevos y jóvenes autores es que la prospectiva tiene la necesidad y la misión de renovarse continuamente. De hecho, esta tercera generación propone lo que Goux-Baudiment (2002) denomina "prospectiva operativa", como una respuesta efectiva a las nuevas necesidades y problemas propios y específicos de los Alcaldes o los Prefectos de región.

Pues bien, ¿cuáles han sido los factores claves de esta evolución? Sin duda en cada etapa han variado el objeto mismo de intervención, el concepto de territorio, el asunto clave, y actor principal.

Cuando surge la primera generación en los años sesenta, el objeto básico de estudio era fundamentalmente la ordenación y gestión del te-

ritorio. En ese entonces el concepto de territorio se asemejaba a un pedazo de espacio nacional sobre el cual el Estado tenía que ejercer la planificación. El asunto que debían hacer los planificadores era ordenar ese espacio y velar para que no se presentaran desequilibrios fuertes entre los distintos territorios que componían el Estado-nación. De hecho, en Francia eso se debía a la enorme concentración de población y de funciones que estaba ejerciendo París sobre el resto de los territorios. ¿Quién era el actor fundamental? Fue la era la administración y el Estado central, particularmente la Delegación de Manejo del Territorio, la famosa DATAR, y la Comisaría General del Plan.

En los años setenta y ochenta, el enfoque se orientó hacia trazar grandes lineamientos acerca de hacia adonde podría y debería ir el territorio. Pero el concepto de territorio seguía siendo el de soporte del desarrollo. La diferencia frente a la etapa anterior es que ya no se veía al Estado como el actor hegemónico sino como un actor principal que en compañía de otros interactuaba sobre el territorio. Los asuntos básicos eran comprender estas grandes evoluciones demográficas, urbanísticas, económicas y tec-

no parece cubrir el amplio espectro de niveles de complejidad e incertidumbre que plantean otros autores, como Costa Filho (1997) y Courtney, Kirkland & Viguerie (1999). Para comparar "kits" resulta ilustrativo mirar el CD preparado por el **Millennium Project** titulado **Futures Research Methodology** (1999) y los resultados del seminario internacional sobre metodologías en estudios del futuro llevado a cabo en el año 2000 por la World Futures Studies Federation y la Academia de Futuros de Finlandia.

nológicas, pero también realizar estudios puntuales, estudios sectoriales, etc. ¿Quiénes eran los actores que ejercían esa prospectiva regional? Eran los servicios descentralizados del Estado, las prefecturas de región, las empresas consultoras y las universidades.

En los años noventa las cosas cambian de una manera vital. ¿Por qué? Porque el fenómeno de la descentralización fue gestando una nueva dinámica entre el Estado, las regiones y las localidades. Por tanto, los poderes territoriales comenzaron a demandarle planteamientos al Estado que antes no hacían, porque simplemente antes eran objetos de la planificación del Estado central. Surge el concepto y el proceso de negociación entre el Estado central y las regiones y allí el concepto de territorio cambia sustancialmente, porque ese territorio ya no se percibe así mismo como un objeto sino como un sujeto o actor. Y en la medida en que se considera como tal, considera necesario dotarse de un proyecto colectivo autónomo, a partir del cual relacionarse con la nación. De esta manera la nación tiene claro qué quiere y para donde va cada uno de los territorios, y el uso de los recursos colectivos se rige dentro de un marco institucional de tipo prospectivo. En este replanteamiento fueron vitales dos iniciativas públicas. Por un lado, el Programa "Prospectiva y Territorios" de la DATAR y por el otro, los Contratos de Plan Estado-Región, en cuyo desarrollo ha sido de gran importancia la

labor de los Consejos Regionales y los Consejos Económicos y Sociales Regionales (CESR).

1.3 PROSPECTIVA REGIONAL Y PROSPECTIVA TERRITORIAL

¿Pero porqué se habla hoy en día se habla de prospectiva territorial? ¿Cómo podemos establecer la diferencia entre prospectiva regional y prospectiva territorial?

Si bien esta diferencia es un tanto polémica, es importante realizarla porque permite aclarar las diferentes prácticas históricas. En primer lugar, la prospectiva regional hacía claramente una referencia al contenedor, a la región como objeto de estudio, atendiendo preferiblemente como región a una entidad político administrativa de cierto nivel, como los departamentos en Colombia o las Provincias en Argentina, pero no a los municipios o a otras entidades territoriales de nivel menor. En segundo lugar, la prospectiva regional era un tipo de prospectiva de observación, donde lo fundamental radicaba en mirar la evolución de los cambios sociales que podrían ocurrir en ese territorio y sugerir algunas recomendaciones para la toma de decisiones por parte de los elegidos, casi siempre políticos profesionales.

Frente a esta dinámica la prospectiva territorial comporta muchas cosas distintas. En primera instancia plantea una referencia sobre el contenido más que sobre el contenedor. Ello abre la

posibilidad, por ejemplo, para una prospectiva de un territorio compartido por dos regiones diversas o de una área transfronteriza entre dos países, lo cual ya no obedece a los límites político-administrativos sino a los flujos de inversiones, tecnologías, medias y personas, que atraviesan el territorio. Por otro lado, funciona con independencia de la escala territorial y de quien asume la responsabilidad política. Vale decir, que puede ser ejecutada por un municipio y una asociación de municipios, por el alcalde, los gremios de la producción, o un colectivo de ciudadanos, en cuyo caso éstos se asumen como actores con derecho de pensar el futuro de sus territorios. En segunda instancia, la prospectiva territorial se convierte en una prospectiva-acción, donde la labor del futurista profesional es ante todo la de acompañar al decisor en la solución de los problemas. La demanda de los responsables a los futuristas no se reduce a que les den un Plan-Libro, un mamotreto que les cuente que puede hacer y ser la región, sino que les ayuden a implementar unos proyectos razonables orientados a realizar los futuros anticipados.

La prospectiva regional propiamente dicha surgió alrededor de 1968-1974, con los famosos Esquemas Directores o Planes Maestros de urbanismo (Schema Directeur d'aménagement et urbanisme, SDAU). Se caracterizaba por sus proyecciones a veinte años, donde se extrapolaban tendencias pesadas, demográficas y urbanas. Incluía trabajos descriptivos, extra-polativos, diri-

gistas desde el Estado, poco participativos, muy técnicos.

La Prospectiva territorial como tal, por otro lado, se ve impulsada por la Ley de 1995 sobre el ordenamiento y el desarrollo del territorio, que preveía la existencia de los Esquemas Nacionales y Regionales (SRADT) y los Esquemas sectoriales (educación superior, investigación, infraestructura de comunicaciones y transporte, organización sanitaria, etc.). Pero realmente no fue sino hasta el Informe al Consejo Económico y Social, dirigido por Jean-Paul Bailly (1998) que se marcó la diferencia. En este trabajo, fruto de un amplio proceso de autocrítica, se hizo evidente la necesidad de replantear los modelos prospectivos vigentes para adaptarlos a las nuevas necesidades de los decisores y las comunidades; cuestiones relativas a un cambio fundamental en la forma de ejercer los liderazgos y las modalidades de toma de decisiones, al importante papel de las redes y el debate público, y a la urgencia de ajustar los métodos en función de las capacidades de acción y aprendizaje institucional.

Estas mutaciones son ilustrativas para América Latina. En primer lugar es sintomática la necesidad de disminuir el perfil de los "grandes pro-hombres"⁴ que pretenden decir e indicar todo, así como de reconocer la presencia de otro tipo de actores como los líderes comunitarios, los pequeños y medianos empresarios, los universitarios de prestigio, etc. De otro lado, es necesario destacar que en los años

noventa la prospectiva estaba desapareciendo de los organigramas de los grandes ministerios al nivel central, algunos de los cuales apenas conservaban una “célula de prospectiva y evaluación” (CPE). Igualmente, se consideró de gran prioridad que la prospectiva respondiera a la necesidad de las sociedades de sostener un debate público permanente y de alto nivel, capaz de generar controversia sobre los principales asuntos estratégicos

para la colectividad, lo cual exige como punto central, naturalmente, un mayor nivel de propuesta y generación de alternativas para la sociedad. Por último, la última gran demanda es la de flexibilizar el esquema godetiano -visto como largo, pesado y costoso-, y responder a las necesidades de velocidad y pertinencia de los territorios frente a nuevas dinámicas de conformación de una economía global.

Definiciones y diferencias

	Prospectiva regional	Prospectiva territorial
Orientación	Referencia al contenedor	Referencia al contenido
Enfoque	La región como objeto de estudio	La región como sujeto de desarrollo
Responsabilidad	Encargada por los Consejos Regionales y los gobernadores de las regiones (departamentos, provincias)	Encargada por otros actores, con independencia de la escala y de quien asume la responsabilidad (ciudades, etc)
Función	Prospectiva-observación: mirar la evolución del territorio y sugerir recomendaciones	Prospectiva-acción: acompañar al decisor en la solución de problemas
Hito significativo	1968-1974, Schema Directeur d'aménagement et urbanisme (SDAU)	Ley de 1995 sobre el ordenamiento y el desarrollo del territorio
Contenido básico	Proyección a 20 años de tendencias pesadas, sobre todo demográficas y urbanas	Esquemas Nacionales y Regionales (SRADT) Esquemas sectoriales (educación superior, investigación, infraestructura de comunicaciones y transporte, organización sanitaria, etc.)
Características	•Trabajos descriptivos, extrapolativos, dirigistas, poco participativos.	Trabajos integrales, participativos, orientados a la acción ciudadana

Fuente: Medina Vásquez, Javier. Adaptado de Goux-Baudiment (2001)

³ Nosotros decimos las “vacas sagradas” o los “terneros ungidos”!!

1.4 LA PROSPECTIVA OPERATIVA

1.4.1 Claves de lectura

Existen algunas claves fundamentales para comprender el surgimiento de la prospectiva de tercera generación o prospectiva operativa, relativas a los eventos y hechos significativos, los polos de reflexión temáticas, las exigencias a la formación de los planificadores y a la gestión de los sistemas de planificación.

La primera clave consiste en constatar su expresión en hechos concretos. Además de los mencionados Contratos de Plan Estado – Región y el Informe Bailly, esta renovación es evidente en varios eventos, a saber:

- La organización de los Coloquios de Cerisy-la-Salle (1998-2000) y su publicación en tres sendos volúmenes, donde los principales prospectivistas franceses debatieron temas como los nuevos territorios de la acción colectiva, la creación de una prospectiva realmente adecuada para la gobernanza democrática, y la emergencia de una inteligencia colectiva⁵.

- En segunda instancia, la organización de la Biental del futuro (2000), en la cual se expusieron experiencias como Limousin 2017, Millenaire 3 Grand Lyon, Nord Pas de Calais, Ile de France 2025, Haute Normandie 2015, Strasbourg y la red Eurocites, las cuales demuestran nuevas prácticas e interpretaciones del quehacer de la prospectiva territorial (Cfr Heurgon & Landrieu, 2000); y finalmente, está la organización del homenaje internacional a Jacques Lesourne, debido a su jubilación como profesor en el Conservatorio Nacional de Artes y Oficios en París. Lesourne, como figura prominente de la segunda generación, marcó con su clásica formación de economista muchos de los temas y los métodos desde los años setenta.⁶ Precisamente las reflexiones colectivas tuvieron como punto central el tema de la renovación de los contenidos y los procesos de la prospectiva, siendo evidentes asuntos tales como la auto-organización de la sociedad, la crisis del modelo de decisión racional, la influencia de la psicología económica, el papel de las

⁵ En particular, el concepto de inteligencia colectiva pretende replantear el lugar de los expertos en la producción de conocimientos necesarios para la acción colectiva, busca la articulación de los saberes expertos y los conocimientos cotidianos, y la constitución de un debate público que atenda verdaderamente a las interrogantes reales de la sociedad. En Goux Baudiment, Heurgon & Landrieu (2001) se aprecia el análisis de casos aplicados al envejecimiento de la población, el automóvil, y el agua y la salud.

⁶ Prueba de ello fue su participación en la Asociación Internacional Futuribles y la dirección del famoso estudio “Interfuturos” en 1976-1979, encargado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para examinar los principales futuros en la relación norte-sur.

redes, etc. Todo lo cual significa, ni más ni menos, un reacomodamiento de la vieja guardia de la segunda generación al nuevo entorno conceptual y organizativo de la sociedad francesa (Thépot, Godet, Roubelat & Saab, 2000).

Una segunda clave de lectura, simplificando un tanto, consiste en caracterizar las nuevas demandas de los decisores alrededor de dos temas dominantes. Un “polo” de la discusión es la gobernanza urbana propiamente dicha, de donde se destacan los asuntos de auto-organización, decisión pública e inteligencia colectiva. Mientras que un segundo “polo” radica en la inteligencia económica necesaria para que los territorios ganen competitividad, puedan gestionar la relación entre lo local y lo global, e imprimirle un sello de desarrollo sostenible a su accionar:

En el polo de la gobernanza se constata la existencia de una complejidad creciente que los territorios no están en capacidad de abordar con los métodos y formas de organización tradicionales. Una primera necesidad de los decisores en este sentido es la de afrontar la incertidumbre creciente que surge del cambio global y del imperativo de participar en una escala más grande al nivel de la Unión Europea. Otro rasgo principal es el de hacer una prospectiva del presente. Esto significa, literalmente, “habitar el presente” (Chesneau, 2000) y pro-

veer una reflexión sobre el futuro que permita a los territorios actuar desde el presente. Ello implica trabajar con una perspectiva orientada a romper el divorcio entre el largo plazo y el corto plazo, sin caer en la trampa del inmediatismo o de las reflexiones “gaseosas” a muy largo plazo. Finalmente, otra demanda fundamental ha sido la de humanizar el territorio y de volver así a la reflexión de corte humana y social que planteaba la primera generación de la prospectiva, olvidada y relegada paulatinamente en la práctica por los desarrollos metodológicos propios de la segunda generación.

- En el polo de la inteligencia económica, la idea central es la preparación de lo local para captar flujos globales de información estratégica e inversión que son difíciles de conseguir, procesar y convertir en conocimiento y desarrollo. Como muchos territorios no alcanzan a gestar economías de escalas y aglomeración, o no logran pertenecer a redes activas, entonces la pregunta vital es cómo se organizan para aumentar sus capacidades y afrontar este problema, porque si no lo hacen van quedando fuera de juego. Actualmente en Europa diversos tipos de ciudades y regiones importantes promueven ese tipo de asociaciones y desarrollan metodologías propias para el territorio, ya no simplemente extrapoladas de la economía indus-

trial y la estadística⁷. De este modo, la reflexión no se guía solamente por la pregunta de que va a pasar con el territorio sino que aborda el asunto de como la sociedad puede auto-organizarse para dar cuenta de esas nuevas dinámicas.

Una tercera clave para distinguir la emergencia de la prospectiva operativa consiste en reconocer sus nuevas exigencias de formación. La evolución del contexto global demanda la ampliación de las competencias básicas de los futuristas y los planificadores. Por ejemplo, la orientación a la acción y la innovación, la definición de los proyectos de territorio, la necesidad de trabajar con la inteligencia colectiva como sujeto de cambio significa en términos prácticos que el Estado se vuelve un socio que acompaña y no ordena en forma llana sobre los demás actores; lo cual implica nuevas actitudes e incluso infraestructuras:

- De una parte, ello debe traducirse en capacidades de pensamiento a largo plazo, coordinación de políticas públicas, y evaluación de planes, programas y proyectos. Pero también en una perspectiva que lleve a pensar y actuar el cambio social, que no se limite a la reflexión

sino que busque la anticipación para la acción, justo en el sentido que proponía Gastón Berger, el filósofo central de la primera generación. Berger (1957, 1964) insistía en la importancia de darle un sentido al presente y no sostener un divorcio con el largo plazo. La idea era tratar de pensar en el futuro en términos de nuevos proyectos –en el sentido fenomenológico-, de nudos problemáticos que buscan interrelacionar temas y reconstruir una concepción integral, y no de separaciones sectoriales, donde un sector no dialoga con el otro⁸.

- Otro elemento fundamental tiene que ver con reforzar el rol y la ética del futurista. Aquí hay un debate candente: ¿El futurista simplemente observa y constata los cambios sociales que suceden en el territorio –como se sostenía clásicamente- o es un profesional que tiene derecho a hacer planteamientos que ponen en juego el futuro de la sociedad? ¿El futurista es un “mercenario” al servicio del líder o el decisor del momento o tiene una responsabilidad con el bien común de la sociedad? El punto es que en

⁷ Ver al respecto el valioso aporte de las redes FOREN (Foresight for regional development network) con el texto “A practical guide for regional foresight”, y FOMOFO (The Four Motors Foresight), que trata de llevar a cabo prospectivas regionales piloto en Cataluña, Lombardía, Ródano-Alpes y Baden Württemberg.

⁸ Esta era una demanda igualmente importante para Bertrand de Jouvenel (1967), otro de los grandes pioneros de la primera generación, para quien el ideal de la reflexión prospectiva era precisamente el del foro interdisciplinario (Cfr. Medina, 1997).

la medida en que el prospectivista no solamente provee insumos de **información**, sino que crea mensajes e influye en las decisiones estratégicas de la sociedad, es imprescindible reflexionar sobre su profesionalización y sus códigos de comportamiento. Esto implica una nueva mentalidad o un nuevo estado del espíritu, por decirlo a la francesa, más emprendedor, más positivo, más constructivo. La labor no consiste solamente en diseñar escenarios de corte más o pesimista. Se busca ante todo atacar los verdaderos problemas, identificar las cosas claves en términos de desafíos y no solamente en términos de obstáculos. Surge la necesidad de ampliar la democracia y dar cabida a una prospectiva participativa que desarrolle la concertación, promueva proyectos compartidos, busque la unidad territorial y una visión estructural a largo plazo. De esta manera las metodologías empiezan a abordar estos temas y no se limitan a dar contenidos generales de lo que puede pasar en un territorio.

Una cuarta clave son las directrices que la prospectiva operativa traza a los organismos de planificación a fin de garantizar unas condiciones de eficacia:

- En primer lugar *la prospectiva debe ser una función continua*. Debe dejarse de hacer de una manera puntual y empezar a hacer

- parte interna de los grandes organismos de decisión del Estado. Tiene que volverse una función permanente, cíclica e interactiva. Ha de incorporarse al organigrama de la administración territorial, aún cuando no exista una sola fórmula sino muchas maneras de relacionarse con los sistemas de planificación.
- Otro tema fundamental es como *preparar los contextos* para que los ejercicios prospectivos sean más favorables. No se puede “ate-rizar” en frío en un territorio. Por decirlo con una metáfora, hay que “calentar” o “ambientar” una colectividad territorial progresivamente, para que entre en un clima de trabajo propicio a una reflexión colectiva. Hay que garantizar el compromiso de actores centrales con esta reflexión y no reducirse a encargar la labor a unos núcleos de planificadores separados de la acción
 - Una característica básica es *la focalización*. Estos ejercicios no deben “disparar en regadera”, apuntarle a todo y a nada. Deben orientarse hacia necesidades estratégicas, decisiones útiles y realizaciones concretas. Las mejores prácticas territoriales han demostrado que una condición de eficacia es la fuerte implicación del responsable, bien sea el alcalde, el gobernador u otro (a). La persona clave tiene que asumir en primera persona el liderazgo del ejercicio y dialogar con la comunidad para establecer

unas prioridades razonables y contar con una participación destacada.

- Otra cosa que se pide es una *actitud pedagógica* con la población y con los participantes, una gran transparencia con los objetivos y los compromisos colectivos. La gente tiene que tener muy claro en qué se está involucrando, de tal modo que su tiempo se haga efectivo. De otro lado, los servicios u oficinas encargados del proyecto deben ser respetados y no simple-

mente ejercer un rol secundario. La dirección debe garantizar una gran racionalización de los costos y de los métodos, tratar de acortar los tiempos y flexibilizar los ejercicios sin perder calidad. Si bien hacer unos buenos escenarios solía tomar de doce a dieciocho meses, con una buena organización y comunicación social se pueden mostrar buenos resultados en tiempos políticos menores, aceptables para los decisores y la comunidad en general.

Palabras clave de la prospectiva territorial

- El ser humano como centro de cada esfuerzo y sentido
- El futuro se construye
- Solución de problemas concretos
- Interdisciplinariedad
- Visión de largo plazo
- Pensamiento sistémico
- Responsabilidad, compromiso de actores relevantes (stakeholders)
- Proyectos basados en una visión compartida
- Amplia participación
- Introducción y acompañamiento del cambio Metodología rigurosa

Fuente: Goux-Baudiment, Fabienne (2001) *Prospective and Foresight: towards a convergence*.

1.4.2 Los métodos emergentes

La respuesta a esta problemática se ha traducido en la puesta a punto de los denominados métodos emergentes, cuyas características siguen líneas bastante precisas:

Una de las cosas interesantes es que los ejercicios no se hacen en forma estándar, en cambio, plantean una *arquitectura específica en cada territorio*, demandan una solución integral y específica a la vez. Ello implica pasar por un momento previo de preparación y focalización, en el cual se pueda con-

sultar a los interesados, balancear los recursos, fortalecer las capacidades de los responsables y comprender los desafíos del momento. No hay un método uniforme para toda ocasión, hay una carta para todos los gustos, y opciones múltiples para escoger. El asunto para el planificador no consiste en aplicar el mismo método de la misma manera para todo el mundo sino en contar con un fuerte sentido de la pertinencia, un agudo sentido “clínico” para responder eficazmente a los síntomas particulares que tiene cada territorio.

Otra cuestión importante consiste en *enriquecer la perspectiva* con la cual se abordan los ejercicios. Para ello, inicialmente, se debe dar un peso significativo tanto a los datos y cifras como a las imágenes y las visiones de futuro de la población. Como se había acusado a la segunda generación de ser demasiado fría con relación a las expectativas de la población, entonces ahora se pide que la población sea consultada y se respete el valor de sus imágenes de futuro. Pero también es vital acudir a “rejillas de lectura” para lidiar con la complejidad. Ante la dificultad objetiva de percibir tantas variables que pueden influir en un momento dado en un territorio, se ha optado por proponer “mallas de observación” o lentes con estructuras conceptuales y teorías ya probadas que

permiten de manera razonable evaluar los futuros posibles de un territorio. En lugar de ir capturando y procesando variables conforme vaya avanzando inductivamente el proceso metodológico, el planificador puede mirar diferentes hipótesis de manera más organizada y deductiva. Por ejemplo, para evaluar la competitividad de un territorio se puede acudir a tres o cuatro teorías distintas que permitan observar aspectos diferentes y complementarios⁹. Lo que en el fondo se le pide al planificador es que sea muy conciente de las rejillas de lectura que utiliza y que pueda emplear perspectivas múltiples para acercarse a su objeto de estudio (Cfr, Linstone, 1987).

De otra parte, hoy en día se otorga un *fuerte peso a los juegos de actores*, esto es, a los métodos que se orientan a mirar sus alianzas y conflictos. La complejidad y la incertidumbre crecen en la medida en que se multiplican las posibilidades de interacción de los jugadores que actúan “dentro” y “fuera” del territorio. Puesto que son los actores quienes están detrás del cambio social, además de observar las tendencias hay que mirar cuáles son los puntos de inflexión o los puntos de transformación donde pueden tener lugar las rupturas, los cuales emergen al identificar cuidadosamente los campos de batalla que se desprenden del comportamiento histórico de los agen-

Por ejemplo, se puede ver un enfoque de competitividad sistémica, de cooportunidad o de formación de clusters.

tes, sus fortalezas y debilidades, sus motivaciones y estrategias (Cfr. Lagadec, 2000).

Así mismo hay una necesidad muy grande de *estructurar el pensamiento*, de visualizar en términos conceptuales serios y rigurosos los futuros posibles de un territorio. Al planificador se le pide que tenga una “visión satelital” para que pueda comprender “desde arriba” el mundo y sus diferentes dinámicas, para que pueda darle la vuelta al globo y no solamente mirarlo desde una rendija, como cuando se mira algo detrás de una puerta. De esta manera al planificador se le exige mucha capacidad para “leer” y evaluar los posibles impactos del entorno internacional en el territorio y viceversa. En consecuencia, se buscan equipos capaces de adoptar múltiples criterios, con muy buena formación interdisciplinaria.

Frente a estos rasgos han surgido las llamadas “*metodologías vivientes*”¹⁰, las cuales se caracterizan por tratar de responder de forma útil, rápida, ágil y pertinente a las continuas transformaciones del entorno. En esencia, las metodologías vivientes buscan contrarrestar el enorme riesgo de obsolescencia que impone la sociedad de conocimiento. Como se sabe, hoy en día el conocimiento dis-

ponible para una determinada disciplina se esta doblando cada número determinado de años -se afirma que cada cinco años-. Dado que el conocimiento se expande continuamente entonces hay que preguntarse durante cuánto tiempo un experto es realmente competente¹¹. De otra parte, es oportuno comprender que, paradójicamente, tener más información no implica necesariamente tener más claridad. Por el contrario, puede que la sobre-información sea un problema mayor al de la falta de información y traer un mayor ruido. Las oficinas de planificación pueden llenarse de una gran cantidad de datos sin poder extraer significado de los mismos.

Si el planificador se queda respondiendo siempre con los mismo métodos y los mismo conceptos a los nuevos problemas, fácilmente se puede “estrellar” con el error o la irrelevancia. Por ejemplo, para afrontar temas globales como la multiculturalidad puede ser que un sistema matriz de impacto cruzado no permita abarcar una visión tan amplia como puede proveer una rejilla de lectura. Para comprender el tema de la gobernanza y de la capacidad de los territorios de dotarse un proyecto y una capacidad de gobierno, el método delfi puede ser menos relevante que los juegos de

¹⁰ Este concepto puede relacionarse con el marco teórico evolutivo, propio de las organizaciones que aprenden (Senge et al, 1999). Ver sobre todo el texto de de Geus (1997).

¹¹ La pregunta ¿Qué es un conocimiento válido hoy en día? lleva inevitablemente a la relativización de la experticia científica y a otra difícil pregunta: ¿quién es realmente experto hoy?

actores¹². Por otro lado, ante el crecimiento de incertidumbre se tiende a trabajar más sobre las imágenes y visiones y menos sobre las probabilidades¹³.

Actualmente no se pretende “decirlo todo” en un momento inicial a partir de un “gran aparato” o “tanque de pensamiento”. Lo que se busca con las metodologías vivientes es que los territorios mantengan una *dinámica cíclica y permanente de análisis del entorno*, contando con la participación ciudadana pertinente y flexible. Para llevar a cabo esta labor las organizaciones deben ser pequeñas y disponer de una red muy amplia de contactos, sobre todo a nivel nacional e internacional. Un buen ejemplo al respecto es el de Progettive, una empresa que organiza su estructura alrededor de tres funciones básicas: - una primera función de producción donde el centro no es la elaboración de informes sino la prospectiva aplicada, la generación de propuestas y productos; - una función de investigación y desarrollo que se encarga de la formación de gente, elaborar y probar con-

ceptos y métodos; - y una función de análisis de macro tendencias, para procesar, almacenar y recolectar datos, con gran capacidad para identificar bases de datos y fuentes creíbles en todo el mundo.

2. LA FORMACIÓN DE CAPACIDADES

2.1 CARTAS DE IDENTIDAD

De acuerdo a la evolución anterior, se pueden extraer varias apreciaciones respecto a las actuales necesidades de formación:

- *La prospectiva territorial tiende a convertirse en un oficio*, con una formación inicial y una estructuración sólida y permanente.
- *La prospectiva territorial es exigente. Ante los nuevos problemas se requieren nuevas capacidades.* Temas como inteligencia colectiva, sinergia social, futuro en la vida cotidiana y racionalidad limitada rebosan la caja de herramientas tradicionales. Ahora es imprescindible

¹² No obstante es de anotar que para los anglosajones y los estudios de previsión contemporáneos el método delfi se está valorando muchísimo porque permite hacer consultas a muchos factores al mismo tiempo. Hoy perfectamente se pueden hacer delfis en línea por internet, para consultar simultáneamente gente de muchas partes diferentes y distantes sobre un tema dado. Cfr. Keenan et al (2001), Gavigan & Scapolo (2001) y Loveridge (1999).

¹³ Este es un tema sujeto a una fuerte controversia. Los ortodoxos franceses siguen defendiendo las probabilidades y todos los enfoques centrados en ese orden, mientras que en esta tercera generación, los más rebeldes tratan de hacer más énfasis en las expectativas y las imágenes del futuro de la comunidad y los involucrados en la toma de decisiones. Una visión completa de las diferentes posiciones está en Ringland (1998)

ble abordar conceptos como capital social, macro-organizaciones, formación de redes y cultura asociativa, así como instrumentos propios de gestión de proyectos, logística y comunicación masiva, haciendo énfasis en las herramientas de gestión de conocimiento y sistemas de información (sitios web, métodos on line, bases de datos, etc.).

- *El prospectivista cambia su rol y adquiere una actitud dialéctica de aprendizaje permanente* (Fahey & Randall, 1998). Ahora no es el consultor alejado que se mantiene distante con su “método magnífico” como propiedad básica. Se convierte en una persona que tiene que estar en la acción y trabajar con quien está en la acción. Por ello transfiere competencias a los equipos de planificación de las colectividades territoriales, acompaña metodológicamente los procesos, y busca la elevación del nivel de interlocución para inducir su propio crecimiento.
- *La ética y la apertura mental y cultural son centrales en la formación del futurista*, quien debe

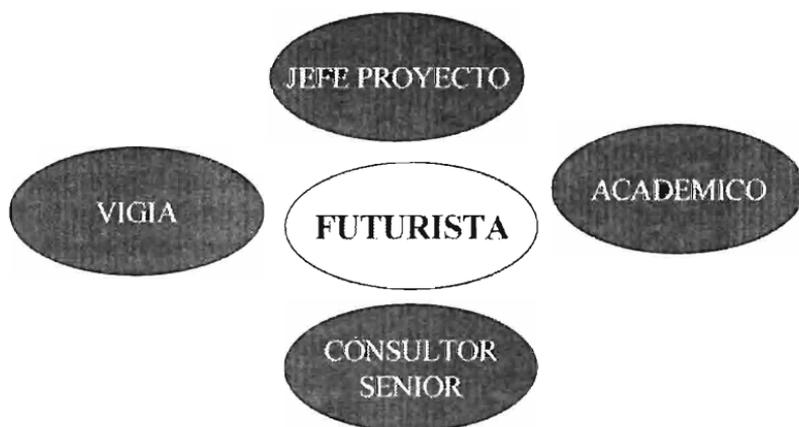
tener una doble dimensión global-local. De esta forma debe pensar globalmente y actuar localmente, pero también pensar localmente y actuar globalmente. En lugar de hacer difícil e inaccesible el conocimiento prospectivo, el futurista ha de contribuir a la formación de una sólida cultura prospectiva de los decisores y las comunidades. En vez de pintar escenarios catastróficos “inevitables”, puede aportar significativamente para que la gente se prepare a abordar sus desafíos, mostrando también el ángulo de potencialidad y oportunidad que se tiene al frente¹⁴.

- *Los perfiles profesionales tienden a diferenciarse y especializarse*. Al mismo tiempo que la práctica requiere de los equipos responsables una formación integral, se están delineando roles precisos que exigen competencias definidas.

Al respecto Goux Baudiment (1998) ha identificado cuatro perfiles básicos, cuyas cartas de identidad podrían caracterizarse de la siguiente manera:

¹⁴ Jerome Bindée (1997; 1998) tiene una obra muy relevante sobre el tema de una ética para el futuro.

Un campo múltiple



F. Cioax-Baudiment (1998)

- *El vigía* tiene por función principal investigar el entorno, no solo desde el punto de vista de la vigilancia tecnológica sino también desde la perspectiva más amplia de la inteligencia económica y/o la inteligencia competitiva. Sus competencias básicas deben ser: una recursividad muy grande para obtener información de distintas fuentes, una sólida cultura general para poder interpretar dicha informa-

ción; una fuerte intuición para discriminar y filtrar ruidos e informaciones de segunda clase; elaborar encuestas, manejar y clasificar documentación; hacer reportes y cruces de información. El método básico es la inteligencia de futuros, que implica herramientas específicas para hacer la identificación y el seguimiento o rastreo permanente de asuntos estratégicos¹⁵.

¹⁵ Francia, junto con Japón, Estados Unidos y Suecia son los países más avanzados del mundo en esta materia. Para una perspectiva clásica de un sistema de vigilancia tecnológica, ver Lainée (1991). Bloch (1999) desarrolla el concepto de inteligencia económica, mientras que Escorsa & Mapons (2001) plantean el salto de paradigmas, de la vigilancia tecnológica a la inteligencia

- *El Jefe de Proyecto* se encarga ante todo de la gestión de los ejercicios prospectivos. Este es un tema que está ganando mucho radio de acción porque los ejercicios prospectivos exigen una preparación detallada en cuanto a logística, comunicaciones, organización de eventos, sincronización de actividades, preparación de reportes y consultas ciudadanas. Como competencias básicas se requieren rigor, autoridad y sentido de la organización y del trabajo en equipo, lo cual implica capacidad de poner de acuerdo a todos los consultores y miembros del proyecto. Igualmente se necesita capacidad de propuesta para hacer las arquitecturas de ejercicio, responsabilizarse de la ejecución del mismo, trabajar la convocatoria y movilización de actores, la redacción de términos de referencia, hacer todo el proceso de evaluación y seguimiento al ejercicio hasta el final. Como método básico se trabaja con la gestión de proyectos, pero también se deben dominar las técnicas prospectivas para saber que utilidad brinda cada elemento en el tiempo.
- *El académico* debe conocer la teoría, los métodos y los grandes autores de los estudios del futuro¹⁶. Tiene que conceptualizar, producir y transmitir conocimientos básicos de prospectiva. Además del conocimiento especializado se requiere pedagogía, rigor y sentido de la organización del trabajo académico. Como tareas básicas debe hacer interlocución con expertos, investigación y desarrollo de métodos y conceptos, conexión con redes internacionales, difusión de

competitiva. Este campo está llamado a fusionarse con el de gestión de conocimiento (knowledge management) y tiene una relación sinérgica muy alta con la prospectiva. Casos aplicados en empresas franceses se encuentran sintetizados por Saab (1996) y Lesourne, & Sfoffaes (1996).

¹⁶ Aunque la comunidad académica tradicional ve con recelo el surgimiento de los estudios del futuro, es un hecho que existe un movimiento mundial de legitimación del campo, evidente en la producción de credenciales. Existe un proceso progresivo de formación de maestrías y doctorados, y la creación de puntos de referencia de alto nivel internacional en Inglaterra, Estados Unidos, Francia, Italia, Finlandia, Hungría y Australia, entre otros países. Además hay revistas especializadas, eventos, grandes asociaciones profesionales y un fuerte crecimiento de la comunidad de futuristas en todo el mundo. Otra cosa es que no todos los futuristas sean de buena calidad. Pero igual pasa con todas las profesiones.

artículos y preparación de comunicaciones. Sus métodos tienen que ver con las técnicas propias de la enseñanza y la consultoría.

- Por último, *el senior* es un auténtico profesional de la prospectiva. Aunque se ha formado en dos o tres campos disciplinares, uno de los cuales es la prospectiva, dedica ciento por ciento de su tiempo a la misma. En Francia lo definen como alguien que tiene doce años de práctica a través de diversos roles, cuenta con conocimientos teóricos y prácticos, y domina tanto el arte como la ciencia y la técnica del oficio. De la técnica tiene el dominio operacional de herramientas, de la ciencia debe tener rigor y aptitud científica –aunque no pueda garantizar resultados precisos y exactos por la naturaleza misma del futuro–, y del arte tiene la imaginación y la creatividad para proveer soluciones originales a los problemas de diseño e implementación de los ejercicios prospectivos. *El senior* tiene por tareas la de dar sentido a los datos investigados por el vigía, dialogar con los

actores decisorios, ser experto en la función de alerta o apreciación analítica de asuntos emergentes o hechos portadores de futuro, y aplicar su experiencia en el diseño de metodologías específicas. Su método básico es el apoyo a la toma de decisiones con criterios prácticos y útiles para que los ejercicios y estudios puedan fluir en el tiempo.

2.2 FORMACIÓN IDEAL Y RECOMENDACIONES

Si se hiciera el perfil ideal de un prospectivista territorial, un aspecto decisivo es comparar su formación con la de un ajedrecista de alta competencia. Ante todo éste último cuenta con una macrovisión, con la capacidad de recorrer todo el tablero y darle sentido a cada pieza y cada escaque, en función de un hilo conductor que estructura el pasado, el presente y el futuro de la partida. En la prospectiva tal capacidad surge bien del contacto con una experiencia profesional diversificada o bien del estudio de varias disciplinas. Para ello hay que dominar dos

¹⁷ La comparación con el deporte de alto rendimiento es interesante. Como en el béisbol, se trata de recorrer varias bases y volver a home para no perderse. Hay que ser buen bateador y jugador de campo al mismo tiempo. Un prospectivista ciertamente no es un corredor de cien metros planos. Más bien es un triatlonista que domina la natación, el atletismo y el ciclismo. Sin embargo, no llega tampoco a ser un deportista extremo que escala alta montaña, arriesga su vida en los rápidos de un río o recorre diversos ecosistemas durante varios días sin dormir!!

o tres temas y estar constantemente creciendo en ellos sin perder los referentes¹⁷. Una formación demasiado especializada puede llevar a la gente a que se meta en una sola casilla y pierda el referente de conjunto. En cambio el salto responsable entre dos o tres áreas brinda un manejo y un bagaje interesante, proporciona capacidad de interlocución, gran creatividad y retoolimentación, pero exige una inmensa dedicación de tiempo y esfuerzo. Dentro de la (in) formación interdisciplinaria es importante tener buenas bases en ciencias sociales, economí-

cas, políticas y administrativas. Las ciencias políticas aportan al análisis de actores y la toma de decisiones, el análisis socioeconómico aporta los fundamentos de la evolución de un territorio, la gestión permite llevar a la práctica ideas fundamentales con efectividad. Hoy en día también es muy valorado el aporte que viene de la ciencia y tecnología, por su influencia en el tema de innovación y competitividad. Tomando prestada la expresión de Pierre Massé, Michel Godet sostiene que la prospectiva es una especie de “indisciplina intelectual”, es un

Un campo de interfase (Una indisciplina intelectual)



F Goux-Baudiment (1998)

campo de confluencia, interfase o integración de muchos saberes, susceptible de múltiples aplicaciones:

Como el ajedrecista, el prospectivista territorial debe reflexionar para actuar. No se puede quedar en bellos análisis postmortem, después de que se ha jugado la partida. Ni puede ser un especialista en aperturas pero no saber pasar al medio juego y resolver un final. Ante todo el futurista debe tener una gran capacidad constructiva, debe ejercer la doble función crítica y propositiva. Debe guardar un curioso equilibrio: debe tener autonomía de pensamiento y trascender la cosmovisión de su época, pero al mismo tiempo es hijo de su tiempo y se nutre de los mismos estereotipos que debe criticar. Sin embargo, el futurista no debe conformarse con el estado de cosas actual ni limitarse a reproducir el status quo. En la medida en que sostiene que el futuro no debe ser una repetición calcada del presente ni del pasado, entonces debe administrar su dosis de "espíritu rebelde", con causa, para contribuir a crear alternativas para la sociedad. Tiene que trabajar sobre tradiciones, agregarles valor y llevarlas más adelante, orientarse hacia la innovación y el mejoramiento continuo. Debe "volar" para examinar los futuros posibles y mirar las cosas de otra manera, pero tiene que conservar los pies sobre la tierra para poder discriminar cuáles entre los posibles tienen verdadera probabilidad de ocurrencia. Por último ha de plantear futuros deseables para el territorio de

referencia, pero no los que a él se le ocurran sino los que sean fruto de un debate público concienzudo, con base en elementos de juicio objetivos y una base de datos estructurada y verosímil.

Ajedrecista que no compite ni está al día es candidato seguro a perecer en el próximo torneo importante. Quien se queda jugando con el computador personal en su casa no llega muy lejos. Para surgir y alcanzar la categoría de maestro hay que trascender la escala local, y jugar progresivamente al nivel regional, nacional y mundial. Por esta razón un elemento que facilita la formación prospectiva es el multilinguismo y la estadía en varios países, los viajes y la facilidad de comunicación e interacción con gente distinta. Como alternativa para quien no tiene los recursos para viajar, la novedad de hoy es que la función de búsqueda de datos por internet se está volviendo una profesión, por demás bien pagada. Pero requiere por lo menos de la aptitud para leer en varios idiomas, buscar fuentes en todo el mundo y contextualizar adecuadamente las informaciones. Los rastreos de prensa internacional o la actualización de bases de datos internacionales son actividades que potencialmente están al alcance de los organismos de planificación regional y brindan grandes utilidades para la exploración de mercados, la introducción de innovaciones y la búsqueda de oportunidades y alianzas estratégicas.

La prospectiva como el ajedrez no se aprenden teóricamente. Para saber hay que jugar. La prospectiva se aprende en la práctica, así como la natación se ejercita en la piscina. Descubrir tendencias, leer entornos, son inferencias que deben realizar los futuristas por sí mismos. Así como sucede con el aprendiz de pianista, la capacidad de interpretación crece con el ejercicio. Para alcanzar la maestría no basta con saber leer la nota. Hay que practicar diariamente durante bastante tiempo. Pero no es cierto que la repetición mecánica de metodologías haga buenos futuristas, puesto que se necesita un buen sentido del contenido y de la interpretación. Como en la artesanía, para dominar el oficio no hay como participar en ejercicios o procesos reales, de la mano de personas con experiencia.

Para concluir este apartado, es oportuno traer a colación las recomendaciones de Fabrice Hatem (1993; 1996) sobre las “reglas de oro” para la formación de un “buen prospectivista”:

De acuerdo con este retrato, el futurista es ante todo un espíritu curioso, alguien que siempre está en la búsqueda de ideas nuevas, de ideas no ortodoxas, que va hasta la frontera del

conocimiento a ver que pasa. Es alguien que no se encierra en una sola disciplina, que toma distancia respecto a las ideas de moda, que no sigue la corriente y lucha por una voz propia y diversa a la que plantean los centros de interés y los centros de especialización habituales. Es un espíritu crítico, en estado de alerta; alguien que lee, se informa y viaja a fin de conocer muchas situaciones diversas y desafiantes. Es un autodidacta que se entrena en identificar hechos portadores de futuro a partir de lecturas propias, su constante contacto o correspondencia con personalidades destacadas, su participación en coloquios y grupos de reflexión. Es alguien que le encanta escuchar voces por fuera del establecimiento para descubrir las semillas del cambio social, que conversa con los poetas, los escritores, los artistas, las personas que piensan distinto y que van en contravía del estatus quo. Es un ser en viaje permanente entre lo local y lo global, con miras a emprender acciones concretas que conduzcan a la construcción de alternativas para la sociedad.

Reglas de oro de la formación del prospectivista

- Desconfiar de las modas y las opiniones comunes, espíritu crítico y alerta
- Leer, informarse, viajar, conocer situaciones desafiantes
- Entrenarse en la detección de hechos portadores de futuro, y en la búsqueda de ideas nuevas, no ortodoxas
- No encerrarse en una sola disciplina, tomar distancia respecto a los centros de interés y especialización habituales
- Entrar en contacto permanente con personalidades destacadas, participar en coloquios y grupos de reflexión
- Estar en la frontera, escuchar las voces por fuera del "establecimiento", conocer visiones marginales.
- Pensar siempre en la acción concreta de índole local, colocándola en un contexto global

Fuente: Hatem, Frabice, *La prospective* (1993)

2.1.2 Límites

Si en el apartado anterior el futurista parece una persona integral con muchas cualidades, ahora es menester caracterizar los límites en su formación, e introducir un poco de modestia necesaria, porque el futurista ni es infalible ni es omnipotente. En cuanto la realidad es como una fuente inagotable de cambios, la certeza absoluta respecto al futuro resulta una tarea ilusoria. Es imprescindible recordar una frase de la profesora Eleonora Masini (2001), en el sentido de que un futurista debe tener presente que siempre se va a equivocar pero que debe tratar de equivocarse lo menos posible.

Michel Godet (1997), muy a la francesa y en lenguaje cartesiano, habla de las causas generales de error como

trampas a evitar. Una de estas equivocaciones terribles pero no menos frecuentes es el conformismo y la miopía frente al cambio y la inercia. Vale decir, la inclinación a extrapolar mecánicamente el cuadro tendencial y suponer su permanencia y continuidad perenne. Con ello se corre el riesgo de quedarse atrapado en el presente y no ver las rupturas posibles y sus efectos de discontinuidad.

También suelen haber errores de interpretación. Allí único remedio conocido consiste en el control de grupos. De tal manera que si existe una equivocación, ésta ha de ser fruto de una apreciación compartida y no del trabajo aislado y desde el escritorio del futurista¹⁸. En su buena época, futuristas populares como Alvin Toffler y John Naisbitt sostenían equipos de

¹⁸ Un futurista solitario es un pasaporte al error.

diez y quince personas alrededor de todo el mundo para que hicieran análisis de contenido y entrevistas a personas notables. En lugar de basarse en una prodigiosa capacidad de análisis y una avallasadora personalidad, ellos se paraban sobre una montaña de datos y el trabajo sistemático para entender los cambios sociales y hacer inferencias válidas.

Igualmente existen trampas en la exactitud de los datos y de los modelos. Para evitarlas hay que estar en guardia permanente. No obstante, hay obstáculos epistemológicos inherentes a los diferentes niveles de incertidumbre. No todo se puede conocer. En algunos campos de acción no existen antecedentes o resulta claramente inapropiado laborar con analogías históricas. Hay campos donde no se conocen las variables ni los actores claves o no se puede atribuir ninguna

probabilidad de ocurrencia a determinados eventos.

Fuera de la tradición francesa pueden encontrarse asimismo pautas para la identificación de los límites de los futuristas. Entre otros trabajos son útiles los de Eleonora Masini, líder de la World Futures Studies Federation durante dos décadas, y Joseph Coates, líder de la World Futures Society en los Estados Unidos. Entre los factores claves a evitar están las hipótesis implícitas o no verificadas¹⁹ y el control de la imaginación. Paradójicamente es tan inconveniente la falta como el exceso de imaginación. En el primer caso un estudio muy pegado de la realidad puede ser causa de una prospectiva muy plana, sin alcance ni profundidad para el planteamiento de alternativas. En el segundo caso, demasiada subjetividad puede conducir a la auto alteración. Es decir, la intro-

¹⁹ Un ejemplo típico es el de Francis Fukuyama con su hipótesis del fin de la historia y el último hombre. Diez años después de su famoso artículo, en 1999 este autor escribe otro confirmando su planteamiento. Analiza el mundo a lo largo de la década de los noventa y cree que está bien salvo los problemas con las reformas en Rusia y Europa del Este, y algunos problemas "menores" con los tigres asiáticos. Por lo demás, considera que el resto del mundo está bien implícitamente. Pero para un futurista del tercer mundo la pobreza y el escandaloso aumento de las brechas económicas y tecnológicas no están bien, ni pueden considerarse un mal menor de la expansión de la democracia y la economía de mercado. Si el futurista no está atento a estas hipótesis implícitas, queda preso de un marco de referencia y le queda muy difícil salir de esta cárcel psíquica. Fuera de la anécdota, lo preocupante es que este fenómeno es relativamente común y difundido en la sociedad. En Colombia hay que ver las consecuencias del sostenimiento a ultranza de un paradigma por parte de la industria cafetera y azucarera, o de las universidades públicas en otro contexto. El mundo cambia pero existen grandes dificultades para variar los modelos mentales que produjeron éxito en el paradigma anterior. Lo mismo sucede con los neoliberales y los marxistas "furibundos". El mundo va en contravía de sus planteamientos pero ellos siguen pensando como los ingleses. Es el mundo el que tiene que manejar a la derecha!!

ducción de sesgos conscientes o inconscientes en los estudios.

En general los aspectos psicológicos tienen que ver con lo que se ha denominado la “educación del deseo” (Gutiérrez, 1999; Medina, 2002). Como el ser humano tiene una actitud ambivalente de temor y deseo frente al futuro, hay que evitar el exceso de pesimismo o de optimismo. De la misma manera debe evitarse la prospectiva conducida “por odios”. Los elementos irracionales deben ser controlados, porque se corre el riesgo de apasionarse por una hipótesis hasta el punto de sostenerla en contravía de lo que esta mostrando la realidad. El exceso de precisión y la obsesión por los detalles pueden desenfocar igualmente los estudios.

Otro elemento relevante es que la verificación de la validez de los estu-

dios prospectivos solo se puede hacer a posteriori, cinco o diez años después de realizados. Ello plantea riesgos para el sostenimiento financiero, la utilización de capacidades y la fijación de estándares de calidad de los proyectos, los cuales pueden corregirse con un adecuado sistema de evaluación y la conciencia de lo que implican en términos cognitivos y factuales. No se le pueden pedir peras al olmo. La previsión territorial puede prevenir algunos eventos y animar una comunidad para construir sus propios futuros, pero no puede hacer ella misma las transformaciones de la sociedad.

Finalmente, la más grande equivocación puede ser la misma omisión de los límites. Creer que no existen restricciones no solo es una grande ingenuidad sino una gran causa de error!

Límites (Masini, 2000)		Causas generales de error (Godet, 1997)		Fuentes de error (Coates, 1997)	
2.	Hipótesis implícitas	8.	Miopía frente al cambio y la inercia	13.	Falta imaginación
3.	Datos insuficientes	9.	Conformismo	14.	Hipótesis no verificadas
4.	Control a posteriori	10.	Errores de interpretación	15.	Capacidades mal utilizadas
5.	Aspectos psicológicos	11.	Obstáculos epistemológicos	16.	Exceso optimismo
6.	Elementos irracionales	12.	Inexactitud de los datos y modelos	17.	Extrapolación mecánica
7.	Auto alteración			18.	Exceso precisión
				19.	Omisión límites

Fuente: Medina, Javier. Adaptado de Masini (2000), Godet (1997), Coate (1997):

3. DESAFÍOS PARA AMÉRICA LATINA

Pues bien, después de observar las transformaciones de la prospectiva territorial en Francia y sus exigencias de formación, y a partir de una experiencia de trece años en América Latina (Cfr. Medina 2000, 1999) considero conveniente “traducir” las lecciones de la experiencia francesa en términos de desafíos para la práctica de la disciplina, acorde con el contexto cultural y político-institucional de nuestro continente.

Tomar conciencia del rol político, constructor de democracia, del futurista.

Un aspecto fundamental es que el futurista territorial no es un mero técnico que juega con datos y cifras. El futurista tiene un rol constructor de sentido y de democracia local. Y como la democracia local es el escenario por excelencia del juego político, entonces cumple una valiosa función política como es la de contribuir a la definición de los objetivos de la sociedad y la construcción de proyectos colectivos. Esta función no debe trivializarse diciendo que los planes de desarrollo no cambian nada y que por tanto este tipo de ejercicios tienen un ámbito muy reducido. Detrás de un proceso de esta naturaleza lo básico es que una socie-

dad piense, se adueñe y se apropie de sus futuros.

Ampliar el potencial pedagógico y la formación integral de la prospectiva territorial

La prospectiva territorial tiene un gran potencial pedagógico, a condición a que éste no se reduzca a la enseñanza de unos cuantos métodos, considerados inaccesibles por la mayoría de la población. Para democratizar el acceso a esta disciplina no basta con flexibilizar y ajustar las metodologías a las necesidades reales de los contextos. También es necesario promover una formación integral porque la prospectiva territorial implica una cosmovisión que pone en escena la relación de los participantes con el conocimiento, la sociedad, la historia, la naturaleza, el planeta y la humanidad

Hacer prospectiva implica desplegar un conocimiento integral, dentro del cual la disminución de la incertidumbre es solo uno de los saberes centrales. Edgar Morin, uno de los creadores del pensamiento complejo, hace evidente esta distinción cuando trató de conceptualizar los siete saberes esenciales para la educación del futuro, en un libro especialmente encargado por UNESCO²⁰. Morin (1999) se plantea el problema de las cegueras del conocimiento, el particular hecho de

²⁰ Este es un texto corto que puede recomendarse a todos los lectores, especialmente a quienes tengan hijos.

que todo conocimiento está siempre al lado del error y de la ilusión. Este es así un rasgo común a todas las disciplinas, dentro de las cuales la prospectiva no deja de ser una más al lado de las otras. El autor refiere igualmente que el conocimiento debe buscar la pertinencia en forma permanente, pero también debe tener en cuenta la condición humana²¹. Debe poner en juego una visión no solamente personal o de la sociedad sino de la evolución del planeta, como un ser vivo presente desde hace millones de años. Así mismo aboga por la búsqueda de la comprensión, no solamente de la explicación, y por la necesidad de que la edu-

cación del futuro trabaje sobre una ética del género humano, un llamado bastante importante en una época de fuertes disparidades como la nuestra..

De este modo, el enfrentamiento de la incertidumbre tiene una gran importancia dentro de este contexto general. La incerteza no es más una especie de mal dentro de lo común que es la certeza, sino algo normal con lo cual tenemos que convivir. La aptitud para afrontar la incerteza es una competencia central, pero no es más que un medio dentro de un fin más amplio como es el de la formación integral del ser humano.

Los siete saberes necesarios para la educación del futuro

- ◆ Las cegueras del conocimiento: el error y la ilusión
- ◆ La pertinencia en el conocimiento
- ◆ Enseñar la condición humana
- ◆ Enseñar la identidad terrenal
- ◆ Enfrentar las incertidumbres
- ◆ Enseñar la comprensión
- ◆ La ética del género humano

Fuente: Morin, Edgar (1999) Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur

No hacer grandes mitos de la formación del futurista

No hay que hacer tampoco grandes mitos de la formación del futurista. Si se piensa como una forma de

pensar y de vivir, es una formación que está al alcance de la gente, es algo entrenable, perfectamente aprensible. La mayoría de los futuristas profesionales de hoy en día se han formado en la

²¹ Los que hayan visto series televisivas como "El gran hermano" o "La Expedición Robinson" saben muy bien cuáles pueden ser los límites de la condición humana!!

práctica, estudiando permanentemente por su cuenta. Gracias a Internet y a las redes electrónicas tienen acceso en forma autodidacta a múltiples fuentes de información que antes eran muy difíciles de conseguir. No obstante, de todos los practicantes solo algunos privilegiados pueden asistir a los grandes puntos de referencia al nivel mundial.

Si en un territorio son contados con los dedos de la mano los especialistas que pueden trabajar profesionalmente por el futuro, se establecen difíciles relaciones de dependencia/poder entre los “iniciados” y los “no iniciados”, además de odiosas barreras de comunicación. Sin duda los territorios deben propender por la formación de especialistas en prospectiva. Pero dado que existe entre los especialistas tradicionales una fuerte tentación a engolosinarse con los métodos y a creer que los métodos bastan para hacer buena prospectiva, hay que reivindicar y promover la formación prospectiva de los profesionales en otras disciplinas. De esta manera se puede facilitar un lenguaje interdisciplinario común, y se eleva el nivel de los contenidos y de la capacidad organizativa necesaria para producir procesos realmente eficaces.

Cuando un planificador común y corriente aborda por primera vez un proceso prospectivo suele contar con alguna idea de lo que significan los

estudios del futuro. Además, generalmente porta un bagaje importante, conoce el territorio, los datos y los actores que el prospectivista senior y el gestor del proyecto requieren para llevar a cabo los estudios. Los futuristas se forman en la acción y para ello deben crearse espacios de trabajo que permitan desarrollar las competencias necesarias. La etapa inicial de preparación y focalización es indispensable en un ejercicio porque permite que la cultura y la ética prospectiva se socialicen y se hable un idioma común a lo largo del tiempo. Si los decisores, los equipos y la comunidad se comprenden mutuamente seguramente aumentarán las probabilidades de éxito del esfuerzo compartido. Como todo en la vida, no todos los participantes llegarán a ser excelsos futuristas porque para ello se requiere bastante interés, tiempo y esfuerzo. Pero si se eleva la calidad de las conversaciones y las decisiones estratégicas, ya se habrá logrado un aporte significativo.

Hacer de un proceso prospectivo una experiencia permanente de aprendizaje

Una futurista no es una persona que “se las sabe todas” sino alguien que es capaz de saber hasta donde sabe y de identificar sus vacíos de conocimiento, o sea, de señalar qué es lo que no sabe para complementar su ignorancia²². Debe bajar un tanto la

²² De acuerdo con el saber popular bogotano hay una diferencia sustancial entre un bruto y un ignorante. Ignorante es aquel que no sabe algo pero puede aprenderlo si se lo explican. En cambio, bruto es aquel que no es capaz de aprender algo así se lo expliquen! (Cfr. Gutiérrez, 1999)

cabeza porque entre más se profundiza en la materia más se cae en la cuenta de que este es un tema prácticamente inagotable. Es necesario aceptar que hay unos espacios que no se conocen y que siempre van a existir tales espacios.

Un proceso prospectivo no es un juego de tiro al blanco donde se falla o se acierta. Es un proceso permanente de aprendizaje, una búsqueda continua de sintonía entre el entorno y el territorio, de ajuste permanente entre la información confiable y el ruido informacional. No es un asunto donde se pueden manipular ciertas palancas y todo funciona mecánicamente. Un participante debe tener claro que un proceso de este tipo implica un enriquecimiento y un esfuerzo personal constante, en el cual hay que informarse y aprender sin fin, donde para decirlo en términos futbolísticos, siempre hay que "estar en la jugada".

Así como Picasso nunca pintó una gran obra de un solo plumazo sino después de una gran cantidad de bocetos y repeticiones, un proceso prospectivo requiere de una etapa creativa de decantamiento, que permita tamizar la participación, "curar la base de datos", reconocer la imaginación estructurada y separar las fantasías y los sueños colectivos de las verdaderas

visiones, para crear alternativas vezazmente realistas y transformadoras²³.

Atreverse a crear métodos y revisar conceptos

Existe la falsa creencia de que la excelencia de un futurista radica en el manejo de los instrumentos y no en su visión. Se cree que todo método depende de un software muy sofisticado pero éste solo es un fetiche comúnmente extendido. Lo verdaderamente importante es aprender a pensar prospectivamente. La experiencia francesa con la filosofía de metodologías vivientes y consultas permanentes, y el espíritu proactivo de innovación en la manera de hacer y organizar la prospectiva demuestran que no todo depende del software. La dependencia de una caja de herramientas informatizada se ha convertido en una suerte de tiranía. Hay situaciones que se pueden analizar simplemente con papel, lápiz, borrador, calculadora y una buena dosis de sentido común.

A diferencia del fútbol, donde el dueño del balón tiene todo el poder, en la prospectiva no existe una sola caja de herramientas "infalible e inmovible". Las metodologías se reinventan todos los días. Por ende América Latina también puede crear métodos y técnicas. Este no es un derecho

A mi juicio un ejercicio ideal debería involucrar, como mínimo, alrededor de "tres vueltas de retroalimentación": una base para la discusión inicial, una segunda versión de fogueo en presentaciones sistemáticas y un tercer informe que se defienda por sí mismo ante la opinión pública. Un ejercicio prospectivo no se fabrica, cuaja después de un arduo proceso.

exclusivo de los europeos y norteamericanos. Los latinoamericanos, de acuerdo con sus necesidades, pueden darle rienda suelta a la imaginación organizada y crear opciones de análisis. Esta debe ser una consigna inalienable porque de lo contrario nos convertiremos en simples consumidores de una costosa mercancía. De otra parte, el diseño de software apropiado para situaciones de alto conflicto y baja responsabilidad en la toma de decisiones como las nuestras, por ejemplo, no es algo realmente fuera del alcance de nuestras posibilidades²⁴.

No regalar el propio futuro

En la globalización todo actor global con suficiente poder va a tener la tentación de influir sobre el futuro local. Si un territorio dominado por la fragmentación y el conflicto no se une alrededor de un proyecto colectivo de futuro, debe conocer el costo real y el costo de oportunidad que está facturando. Hay muchas maneras "ilustradas" de desatenderse del futuro:

En América Latina ha hecho carrera una sociología de la dependencia y la marginalidad que califica de utópico todo esfuerzo por controvertir esta situación de dominación. Se suele plantear que hasta que no cambien las grandes estructuras e instituciones internacionales (Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional) no hay nada que hacer porque no existe margen de maniobra. Pero con esta renuncia pasiva al futuro se multiplica la brecha y la distancia entre un norte cada vez más rico y tecnologizado y un sur más

pobre y carente de opciones materiales. Una suerte de sabiduría política cínica dice que en lugar de solucionar los problemas hay que contenerlos. Que si no se resuelven los problemas del presente mucho menos tiene sentido afrontar los problemas del futuro. Otra suerte de dogma económico afirma que hay que dejar que el mercado actúe libremente. Pero como el mercado no puede hacerlo todo ni se preocupa por el desarrollo humano y sostenible de la población menos favorecida, es necesario que el Estado se haga cargo de las directrices de la sociedad.

Un barco a la deriva no llega a ninguna parte y es un blanco demasiado vulnerable. Los efectos de no contar con una visión de futuro son considerablemente más grandes que los costos de un proceso prospectivo. Es más, cuando se estudia la historia de la prospectiva se registra que las grandes instituciones y los grandes proyectos han surgido en momentos de crisis o en situaciones en las cuales era imperativo buscar alternativas. Francia ha impulsado todo su desarrollo prospectivo desde el Estado y es una de las potencias más importantes del mundo. Estados Unidos cuenta con una gran cantidad de tanques de pensamiento privados pero también tiene una serie de agencias y departamentos oficiales, desde los cuales delinea su futuro (Defensa, Estado, NASA, CIA, Agricultura, Energía, Medio Ambiente, etc). Japón, Alemania, Finlandia y muchos países asiáti-

cos han creado sus propias opciones para reflexionar sobre el futuro con participación del Estado, acorde con su nivel cultural, sus instituciones y coyunturas. Si hoy en día ningún país importante regala el futuro, así como tampoco regala el campo, la seguridad alimentaria o su desarrollo científico tecnológico, la pregunta es por qué nosotros tendríamos que regalar el nuestro?²⁵

Hacer realmente de la prospectiva un instrumento de construcción de proyectos futuros

Un concepto central tiene que ver con las dos lógicas básicas que operan detrás de la organización de un estudio prospectivo. La lógica dominante ha sido *la colonización del futuro*, la de llegar primero y con ventaja antes que los demás para tomar una posición estratégica en un determinado sector. Esta es la lógica típica en los temas económicos, militares y de investigación y desarrollo tecnológico. Implica un claro predominio de los valores particulares sobre los valores colectivos y también cierto elitismo en la toma de decisiones y la imposición de intereses. Por ejemplo, aun cuando algunos territorios europeos y franceses afirmen construir su futuro, real-

mente están colonizando el futuro de los demás.

Frente a esa lógica de colonización del futuro ha habido una amplia crítica en los últimos cuatro años, sobre todo de parte de pensadores pakistaníes, hindúes, chinos, y del mediterráneo occidental (Cfr. Sardar, 1999). La pregunta básica es si la disciplina puede dejar el discurso de la adaptación y la anticipación, y pasar realmente a una práctica de construcción colectiva de futuros. Vale decir, si la disciplina puede abrir oportunidades a las colectividades marginadas de la competencia internacional de primer nivel. Si puede forjar verazmente en una ética del desarrollo humano sostenible, desde el cual se pueda pensar el futuro común de un territorio desde un punto de vista del interés general (Petrella, 1996). Si se puede ver el territorio desde valores humanos para el ser humano, y equilibrar los ejercicios centrados en los valores económicos, que dejan por fuera la realización de la persona humana (Henrici, 1977).

La lógica de la construcción de futuros implica poner en común diversas imágenes de futuro, negociar visiones compartidas y plantear proyectos plausibles que traduzcan las imá-

➤ Por ejemplo, actualmente gracias a la cooperación de la Fundación Peccei de Italia, la Universidad del Valle, la Universidad Externado de Colombia y el CINEP (Centro de Investigación y Educación Popular) de la comunidad jesuita, se está creando una metodología y un software para el juego de actores, para afrontar problemas de colectividades pequeñas que requieren pasar de situaciones de alto conflicto a situaciones de cooperación. Cfr. Angulo, Medina & Zamudio (en preparación).

➤ Esto lo afirmo pensando en las consecuencias perversas de la apertura económica en Colombia.

genes en actos (Medina, 2001). Por tanto requiere de metodologías que aborden específicamente estos puntos²⁶. No se puede construir futuros con las mismas metodologías con las cuales se colonizan futuros. En los próximos años hay que estar atentos a los desarrollos de los futuristas no occidentales que comparten problemas y opciones similares a las nuestras.

BIBLIOGRAFÍA

- Azua, Jon (2000) Alianza cooperativa para la nueva economía. Empresas, gobiernos y regiones innovadoras, Mc Graw Hill, Arthur Andersen, Madrid.
- Bailly, Jean Paul (1998) Prospective, débat, décision publique, République Française avis et Rapports du Conseil Economique et Social, Les éditions des Journaux officiels, No. 16.
- Berger, Gastón (1964) Phénoménologie du temps et prospective, Presses Universitaires de France, Paris.
- Berger, Gastón (1957) "Sciences Humaines et prévision". Revue des Deux Mondes, 1er Fevrier.
- Bezold, Clem (1996) "The visioning method", in: Knowledge base of futures studies, Victoria, Futures Study Centre, pp. 167-175.
- Bindé, Jerome (1997) "L'éthique du futur. Pourquoi faut-il retrouver le temps perdu?", Futuribles, décembre; pp. 19-40.
- Bindé, Jerome - sous la direction de (2000) Les clés du XXIe siècle, Seuil, Editions Unesco, Paris.
- Bloch, Alain (1999) L'intelligence économique, Economica, Paris.
- Borja, Jordi & Castells, Manuel (1997) Local y global, Madrid, Editorial Taurus.
- Cazes, Bernard (1986) Histoire des futurs. Les figures de l'avenir de saint Augustin au XXI siècle. Seghers, Paris.
- Coates, Joseph (1997) "Acerca de los errores de la previsión. A propósito del libro de David Walter Today Then", en Prospectiva: Construcción social del futuro, Javier Medina Vásquez, Edgar Ortegón, editores, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Universidad del Valle; Cali.
- Ciciotti, Enrico; Florio, Rafaella & Perulli, Paolo (1997) Approcci strategici alla pianificazione territoriale, in La dinamica di sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche, a cura di Alberto Bramanti & Mario Maggioni, Franco Angeli, Milano.

²⁶ Concretamente, se requiere apuntar a factores estructurales, producir una estrecha relación con los decisores, fomentar las estructuras de aprendizaje y los sistemas de formación, reforzar la ética profesional, producir textos, teorías y herramientas que alimenten los ejercicios y aumenten la dotación de información disponible en el continente.

- Costa Filho, Alfredo (1997b) Inflexiones recientes en el análisis prospectivo. Exigencias actuales de mega-ajustes, en: *Prospectiva: Construcción social del futuro*, Medina Vásquez, Javier & Ortégón, Edgar (Compiladores), Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Universidad del Valle, Cali.
- Courtney, Hugh; Kirkland, Jane, Viguerie, Patrick (1997) *Strategy under uncertainty*, Harvard Business Review, nov-dic.
- Chesneaux, Jean (2000) *La présent, temps d'agir-ensemble, dans Prospective por une gouvernance démocratique*, Coordonné par Edith Heurgon et José Landrieu, L'aube editions, Paris.
- De Geus, Arie (1997) *The living company*, traducción italiana L'azienda del futuro, Franco Angeli, Milano.
- De Jouvenel, Bertrand (1967) *L'arte della congettura*, Vallecchi Ed., Firenze.
- Escorsa, Pere & Maspons, Ramón (2001) *De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva*, Financial Times – Prentice Hall, México.
- Fahey, Liam & Randall, Robert –edited by- (1998) *Learning from the future*, Wiley and Sons, New York.
- FOREN (2001) *Creating and applying vision in the regions. Towards agile and networked regions through foresight* (Conference on regional foresight), organised by the foren network, december 13th, Dublin.
- FOREN, Foresight for regional development network (2001) *A practical guide for regional foresight*, European Commission Research Directorate General, Strata Programme, Report EUR 20128, European Commission, Bruxelles.
- Gabiña, Juanjo (1998) *Prospectiva y ordenamiento territorial*, Alfaomega Editores, México.
- Gavigan, James & Scapolo, Fabiana (2001) *Foresight and the Long-Term View for Regional Development*, The ITPS Report, N. 56.
- Godet, Michel. (1997) *Manuel de prospective stratégique*. Vol. 1 *Une indiscipline intellectuelle*. Vol. 2 *L'art et la méthode*. Dunod Ed., Parfs.
- Godet, Michel (1994) *De la anticipación a la acción*, Editorial Marcombo, Barcelona.
- Goux-Baudiment, Fabienne (2002) *Prospective de troisième génération: le cas de la prospective territoriale*, Tesis Doctoral, Pontificia Università Gregoriana, Rome.
- Goux-Baudiment, Fabienne (2001) *Prospective and Foresight: towards a convergence*, Conference on regional foresight, organised by the foren network, december 13th, Dublin.
- Goux-Baudiment, Fabienne (2001) *Measuring and Maximizing the Impact of Regional Foresight*, ITPS Report, N. 59

- Goux-Baudiment, Fabienne (2001) *Quand les territoires pensent leurs futurs*, L'Aube Editions, Paris, 2001.
- Goux-Baudiment, Fabienne (2000) *Donner du futur aux territoires. Guide de prospective territoriale a l'usage des acteurs locaux*, Lyon, CERTU, 2000.
- Goux-Baudiment, Fabienne (1998) *Seminaire de Formation Professionnelle a la prospective regionale, Projective, Paris.*
- Goux-Baudiment, Fabienne, Heurgon, Edith, Landrieu, Josee -coord- (2001) *Cerisy. Prospective pour une intelligence collective*, L'Aube Editions, Paris.
- Griffin, Angela (2001) *La promoción ciudades sustentables*, en "Los retos del gobierno urbano", editado por Mila Freire & Richard Stren, Banco Mundial – Alfaomega, México.
- Gutiérrez, Francisco (1999) «*Qué futuro para cual territorio? Los retos del 2013*», Plan Estratégico de Pereira y el Área Metropolitana. del Centro Occidente Colombiano, Santa fe de Bogotá.
- Harris, Nigel (2001) *Preparación de una visión económica y estratégica para una ciudad*, en "Los retos del gobierno urbano", editado por Mila Freire & Richard Stren, Banco Mundial – Alfaomega, México.
- Hatem, Fabrice (1996) *Introduction à la prospective. Economica, Paris.*
- Hatem, Fabrice (1993) *La prospective: Pratiques et méthodes, Economica - Gestion, París.*
- Henrici, Peter (1997) "La futurologia: Perché e come". En: P. Beltrao (editor), *Pensare il futuro*, Editorial Paoline, Roma, 1977.
- Hesina, Wolfgang & Fromhold-Eisebith (2002) *Búsqueda de políticas de desarrollo urbano sensibles al tiempo y al espacio: el concepto ARCS sobre planificación prospectiva*, The IPTS Report, N. 61.
- Heurgon, Edith & Landrieu, Josée (2000) *Cerisy. Prospective pour une gouvernance démocratique*, Editions L'Aube, Paris.
- Keenan, Michael; Miles, Ian; Farhi, François i& Lecoq, Denis (2001) *Creating Vision in the Regions: A Framework for Organizing Regional Foresight*, ITPS Report, N. 59.
- Kumar, Rajendra (2001) *El Plan corporativo de la ciudad de Coimbatore: estudio de caso de administración estratégica*, en "Los retos del gobierno urbano", editado por Mila Freire & Richard Stren, Banco Mundial – Alfaomega, México.
- Lagadec, Patrick (2000) *Ruptures créatrices*, Éditions d'Organistion, Paris
- Lainée, Francois (1991) *La veille technologique*, Eyrolles, Paris.
- Lesourne, Jacques & Sfoffaes, Christian. *La prospective stratégique d'entreprise. Concepts et études de cas*. Interditions, Paris, 1996.
- Linstone, Harold (1987), "The need for multiple perspectives in planning". In: *CEPAL Review*, No. 31, Santiago, Chile, April.

- Loveridge, Denis (1999) Foresight: a course for sponsors, organisers and practitioners, 19-23 July, Manchester, UK.
- Masini, Eleonora (2001) Comunicación personal con el autor.
- Masini, Eleonora (2000) *Penser le futur*, Dunod, Paris.
- Medina Vásquez, Javier (2001) La imagen y la visión de futuro en los estudios del futuro, Tesis Doctoral Summa Cum Laude, Pontificia Universidad Gregoriana, Roma.
- Medina Vásquez, Javier (2000) La función de pensamiento a largo plazo: acción y redimensionamiento institucional, en Wiesner, Eduardo; Garnier, Leonardo; Medina Vásquez, Javier, (Funciones básicas de la planificación, Cuadernos del ILPES N. 46, Santiago de Chile.
- Medina Vásquez, Javier (1999) La prospectiva humana y social: alternativa de nueva generación para América Latina?, en: Ciclo de Conferencias sobre Conocimiento, globalización y Territorio, Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social, Santiago de Chile.
- Medina Vásquez, Javier (1997) "Bertrand de Jouvenel for Latin American", *Futures. The Journal of forecasting, planning and policy*, Volume 29 (9), págs. 867-869, november.
- Medina Vásquez, Javier & Ortegón, Edgar, -Editores- (1997) *Prospectiva: Construcción social del futuro*, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Universidad del Valle; Cali.
- Mojica, Francisco (1990) *Prospectiva: telescopio para visualizar el futuro*, Editorial Legis, Santa Fé de Bogotá.
- Morin, Edgar (2000) *Les sept savoirs nécessaires a l'éducation du futur*, Seuil, Paris.
- Petrella, Riccardo (1997) *El bien común*, Editorial Debates, Madrid.
- Ringland, Gill (1998) *Scenario planning. Managing for the future*, Wiley and Sons, Chichester.
- Saab, Assaad-Emile (1996) *Quelles pistes d'avenir pour la prospective stratégique*. Dans: Lesourne, Jacques & Sfoffaes, Christian. *La prospective stratégique d'entreprise. Concepts et études de cas*. Interditions, Paris.
- Sardar, Ziuaddin (1999) *Rescuing all our futures*, Adamantine Books, London.
- Senge, Peter; Ross, R.; Smith, B.; Roberts, Ch. & Kleiner, A. (1999) *The dance of change*, Random House, New York.
- Serra, Jordi (2001) *Territorial foresight: more than planning less than prospective* Conference on regional foresight, Foren Network, december 13th, Dublin.
- Thépot, J.; Godet, M.; Roubelat, F.; Saab, A.E. (2000) *Décision, prospective, auto-organisation. Mélanges en l'honneur de Jacques Lesourne*, Dunod, Paris.

Las transformaciones de la prospectiva territorial y la formación de los futuristas: etapas, perfiles, desafíos

Javier Medina Vásquez

RESUMEN

Los estudios del futuro tienen aplicaciones y énfasis diversos que se han ido diferenciando con el tiempo. En este contexto cabe preguntarse ¿Qué es la prospectiva territorial? ¿Cómo se forma un futurista o prospectivista territorial?. En el presente artículo se pretende reflexionar sobre esta formación específica y observar como se han ido transformando los temas dominantes, métodos y prácticas en función de los distintos momentos históricos. Al efecto, en la primera parte se hace un breve recuento de la historia de la prospectiva territorial francesa. Luego se hace énfasis en los aportes recientes de la prospectiva de tercera generación en Francia o prospectiva operativa. Después se avanza en los diferentes perfiles, procesos y contenidos que influyen en la formación específica de los prospectivistas territoriales. Finalmente, dada la tradicional influencia de las prácticas francesas en nuestro continente, se analizan algunos desafíos para la formación de los futuristas latinoamericanos, conforme a nuestro actual contexto cultural y político-institucional.

Palabras claves: futuro, prospectiva, territorios, formación profesional, Francia, América Latina

ABSTRACT

The studies of the future have diverse applications and emphases that have been different with time. In this context it is possible to ask itself What is the territorial prospective? How a territorial one forms futurist or prospectivista. In the present article it is tried to reflect on this specific formation and to observe since they have been become the dominant subjects, methods and practices based on the different historical moments. To the effect, in the first part a brief count becomes of the history of the French territorial prospective. Soon emphasis in the recent contributions of the prospectiva of third generation in France or operative prospective is made. Later one advances in the different profiles, processes and contents that influence in the specific formation of the territorial prospective experts. Finally, given the traditional influence of the French practices in our continent, I analyze some challenges for the formation of futurist the Latin Americans are analyzed, according to our present cultural and political-institutional context.

Key words: future, prospective, territories, Professional formation, France, Latin America

¿Y si el Desarrollo fuese una emergencia sistémica?

Sergio Boisier

RESUMEN

El autor plantea una hipótesis audaz que podría tener considerables impactos tanto en el pensamiento teórico como en la práctica del desarrollo territorial. Sostiene el autor que el desarrollo territorial debe entenderse como una propiedad emergente, como una emergencia sistémica de un sistema territorial complejo y con elevada sinergia. Esta es una propuesta completamente opuesta a la práctica corriente de políticas y planes de fomento del desarrollo a escala subnacional, implícitamente basada todavía en un enfoque tipo "incrementalismo disjunto" de Lindblom. Si la hipótesis pasa los filtros metodológicos usuales, habría que re-entrenar radicalmente a los responsables de estos procesos, familiarizándolos con la teoría de sistemas, con la sinapsis neuronal, con la sinergia, con la lógica difusa, con la irreversibilidad temporal, con el caos, etc., con todo lo que aparece detrás de las propiedades emergentes, y habría que reformular también en forma radical la estructura burocrática y el funcionamiento de los cuerpos políticos y técnicos que se desempeñan en el terreno. El desarrollo hay que re-escribirlo en el marco del paradigma de la complejidad, y en un marco humanista y constructivista como el usado por el autor.

Palabras claves: sistemas, propiedades emergentes, sinapsis, sinergia, desarrollo territorial, complejidad.

ABSTRACT

The author raises an audacious hypothesis with considerable impacts in the theoretical thought as actually of the territorial development. He maintains that territorial development must be understood like an emergent property, like a systemic emergency of a complex territorial system and with elevated sinergia. This is a proposal completely opposed to the current practice of policies and plans of promotion of the subnational scale development, implicitly based still the approach "separated incrementalism" type of Lindblom. If the hypothesis passes methodologic the usual filters, would be necessary re-to train radically to the people in charge of these processes, familiarizing them with the theory of systems, the neuronal synapse, sinergia, the fuzzy logic, the temporary irreversibilidad, the chaos, etc. Yet what it appears behind the emergent properties, and would be necessary also reformulate in radical form the bureaucratic structure and the operation of the political and technical bodies that evolve in the land. The development is necessary within the framework to rewrite it of the paradigm of the complexity, and in a frame of constructivism humanist view and like the used one by the author.

Key words: emergent systems, properties, synapse, sinergia, territorial development, complexity.

La construcción de Región como ejercicio en la complejidad

Rodrigo Quintero

RESUMEN

El presente ensayo aborda el tema de construcción de región, un proceso relativamente reciente en Colombia, con dos especificidades. La primera consiste en que el enfoque es de orden epistemológico: se plantea la tesis de que la construcción de región exige un cambio fundamental en los supuestos cognitivos tradicionales. La segunda especificidad es que la reflexión tiene como referente práctico el proceso de construcción de región que se viene adelantando en seis departamentos del sur de Colombia (Cauquetá, Cauca, Huila, Nariño, Putumayo y Tolima), en lo que se ha denominado "Iniciativa Surcolombiana". Se trata, entonces, de un atrevido intento por conectar dos puntos extremos: la disquisición más abstracta (condiciones del pensamiento) con un proceso de construcción social. Este intento se traduce en dos hipótesis básicas que ponemos a consideración, para validación o negación, de quienes estamos pensando y actuando por la construcción de regiones en Colombia: la primera, que al proceso, para avanzar más rápidamente, le hacen falta dosis importantes de pensamiento complejo difundido ampliamente. La segunda que, además de elementos básicos de complejidad en la forma de pensar los asuntos, se requiere una práctica co-

rrespondiente con esa complejidad de los conceptos. Es decir que, con frecuencia, en la práctica, en las propuestas concretas, en las realizaciones, retrocedemos (por facilidad, incapacidad o temor ante la integralidad y complejidad de la vida social) hacia metodologías simplificadoras, reduccionistas, incongruentes con la complejidad de las concepciones.

Palabras claves: región, complejidad, Colombia, cambio social, construcción social

ABSTRACT

This article approaches the subject of construction of region, a relatively recent process in Colombia, with two specificities. First it consists of which the approach is of epistemologic order: the thesis considers of which the construction of region demands a fundamental change in the traditional cognitives assumptions. The second, specificity is that the reflection has like referring practitioner the process of construction of region that comes advancing in six departments from the south of Colombia (Cauquetá, the Cauca, Huila, Nariño, Putumayo and Tolima), in which has denominated "Iniciativa Surcolombiana". One treats, then, on a bold attempt to connect two end points: the most abstract

disquisition (conditions of the thought) with a process of social construction. This attempt is translated in two basic hypotheses that we put to consideration, for validation or negation, of those who we are thinking and acting by the construction of regions about Colombia: first, that to the process, to advance more quickly, widely needs important doses to him of spread complex thought. Second that, in addition to basic elements of complexity in the form to think the subjects, requires a corresponding prac-

tice with that complexity of the concepts. It is to say that, frequently, actually, in the concrete proposals, the accomplishments, we back down (by facility, incapacity or fear before the integrality and complexity of the social life) towards simplicity and reductionism view, whit incongruous methodologies of the conception complexities.

Key words: *region, complexity, Colombia, social change, social construction*

ABSTRACT

Modernidad, sentimientos negativos y conflicto social en Colombia

Fernando Cruz Kronfly

RESUMEN

En este artículo pretendo demostrar cómo, además de los factores económicos, políticos y sociales tradicionalmente identificados como capaces de originar y exacerbar el conflicto social en el mundo moderno, existen otros generalmente no evidentes ni mucho menos reconocidos por la teoría en su importancia, salvo significativas excepciones, por su carácter inconsciente. Se trata de los denominados «sentimientos negativos» que se asocian a la conducta humana, tales como la envidia, la ambición, el odio, la sed de venganza y de reparación del daño sufrido, así como el resentimiento, entre otros, que en el curso de la historia de ciertos pueblos y en determinadas circunstancias, han terminado apoderándose de la dinámica social, descentrando el conflicto de sus fines «nobles» y ejes principales.

Palabras clave: Colombia, modernidad, sentimientos negativos, conflicto social, inconsciencia

ABSTRACT

In this article I try to demonstrate how, in addition to economic, political and social the factors traditionally identified like able to originate and to increase the social conflict in the modern world, nonevident ones exist generally other far from it recognized by the theory in their importance, except for significant exceptions, by their unconscious character. One is the denominated "negative feelings" that are associated to the human conduct, such as it envies it, the ambition, hatred, the thirst of revenge and repair of the suffered damage, as well as the resentment, among others, that in the course of the history of certain towns and in certain circumstances, have ended up seizing of social dynamics, putting off center the conflict of their "noble" aims and main axes.

Key words: Colombia, negative modernity, feelings, social conflict, unconsciousness

El Comportamiento Humano

Carlos Eduardo Cobo

RESUMEN

Hace un año aproximadamente me interese en estudiar las causas del comportamiento humano, ya que soy un convencido de que la fuerza básica que mueve cualquier empresa nace del ser mismo cuando se dan ciertas condiciones intrínsecas y extrínsecas a él. El problema del comportamiento humano ha tenido diferentes soluciones a través de la historia, desde antes de que se iniciaran las investigaciones psicológicas, filósofos, antropólogos y teólogos desarrollaron constructos acerca del porque del comportamiento de una persona en una determinada situación. Este artículo pretende hacer una síntesis incompleta de las diferentes teorías o paradigmas que han intentado resolver el problema. He agrupado las Teorías que explican las actitudes y los comportamientos humanos en 3 categorías buscando facilitar al lector la comprensión de los elementos comunes y diferentes entre los modelos

Palabras claves: comportamiento humano, investigación social, emprendarismo, ciencias sociales

ABSTRACT

I'm interesting since for a year, approximately, in studying the causes of the human behavior, since I am convincing that the basic force that moves any company is born of the same being when certain intrinsic and extrinsic conditions occur him. The problem of the human behavior has had different solutions through history, from before the psychological investigations began, philosophers, anthropologists and theologians developed ideas about because this subject centering of the behavior of a person in a certain situation. I tries to make a synthesis incomplete of the different theories or paradigms that have tried to solve the problem. I have grouped the Theories that explain the attitudes and the human behaviors in 3 categories, looking for to facilitate to the reader the understanding of the common and different elements between the models

Key words: human behavior, social investigation, entrepreneurship, social sciences

Criterios de análisis para estudiar los aspectos sectoriales del entorno económico para las microempresas de Ingeniería de Proyectos, Sector Hidráulico en Santiago de Cali

Carlos Tello Castrillón

RESUMEN

En el presente escrito se tratan las premisas básicas que guían el estudio de los aspectos sectoriales del entorno económico, aplicándolos al caso específico de las microempresas de Ingeniería de proyectos, sector hidráulico. La discusión empieza por definir el sector de estudio y su importancia. Luego aborda lo que se entiende por entorno y dentro de este cuales son los aspectos sectoriales. Para el objeto de estudio escogido se presentan algunas dificultades sobre el marco teórico del tema, puesto que son claras algunas ambigüedades e indefiniciones que obligan a una acotación de los términos. Al final, incluyendo un pequeño trabajo de campo en el que se sumaron entrevistas y relación de experiencias, se hace la caracterización inicialmente propuesta, que constituye una aproximación al estudio estratégico de las microempresas referidas.

ABSTRACT:

In the present written treat the basic premises that guide the study of the sectorial aspects of the economic environment, applying them; al specific case of the projects Engineering micro-businesses, hydraulic sector. The discussion begins for defining the sector of study and its importance. Then it undertakes what is understood for environment and inside this which are the sectorial aspects. For the object of study chosen some difficulties on the theoretical framework of the theme are presented, since are clear some ambiguities and lacks of definition that oblige an acotación of the terms. Al final, including a small work of field in which they added interviews and relation of experiences, the initially proposed characterization is done, that constitutes an approximation al strategic study of the micro-businesses referred.