Aplicaciones de la prospectiva a la política

Guillermina Baena Paz

CONVENIO ANDRÉS BELLO

Scanned by CamScanner

Aplicaciones de la prospectiva a la política

UNAM. Working Papers (Prospectiva política) No. 4
SECAB. Serie Ciencia y Tecnología No. 154

FRANCISCO HUERTA MONTALVO - Secretario Ejecutivo
HENRY YESID BERNAL - Coordinador Área de Ciencia y Tecnología
PATRICIO HERNAN RIVAS HERRERA - Coordinador Área de Cultura
GUILLERMO SOLER RODRIGUEZ - Coordinador Área de Educación

Editores: Guillermina Baena Paz, Henry Yesid Bernal
Diseño e impresión: Serie Nueva Editorial

Patrocinadores:
Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM. Dirección General de Personal Académico
Organización del Convenio Andrés Bello, CAB

SEGUNDA EDICIÓN: septiembre de 2007

© 2007. Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM
© 2007. Convenio Andrés Bello
Derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total de su contenido, sin la previa autorización de los editores.

ISBN 978-958-698-215-3
Impreso en Colombia. Printed in Colombia

SECRETARÍA EJECUTIVA DEL CONVENIO ANDRÉS BELLO (SECAB)
Avenida Carrera 20 No. 85-40
Teléfono (571) 6449000 Fax (571) 6100139
Página web: http://www.convenioandresbello.org
Bogotá, D. C. Colombia

Baena Paz, Guillermina
Aplicaciones de la prospectiva a la política / Guillermina Baena Paz. Bogotá: Convenio Andrés Bello, Universidad Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 2007
44 p. – il. – (Working papers; no. 4)

ISBN 978-958-698-215-3

1. PROSPECTIVA. 2. TOMA DE DECISIONES. 3. CIENCIA POLÍTICA. 4. PARTIDOS POLÍTICOS.

CDD 320

Contenido

Presentación
Francisco Huerta Montalvo 7

Introducción
Guillermina Baena Paz 9

1. Aspectos generales 11
   1.1. ¿Cómo se concibe la prospectiva? 13
   1.2. ¿Por qué prospectiva y por qué política? 14
   1.3. Otra mirada al mundo es posible 16
   1.4. Corrientes de la prospectiva 18
   1.5. Creatividad 20
   1.6. Análisis 21
2. Las aplicaciones de la prospectiva a la política 22
   2.1. Método Delphi 22
   2.2. Construcción de escenarios 23
   2.3. Análisis político 24
   2.4. Planeación prospectiva 25
   2.5. El camino a las concepciones estratégicas 28
   2.6. Prospectiva municipal 32
   2.7. Prevención de crisis y conflictos 33
   2.8. Mercadotecnia política 34
   2.9. Análisis de riesgo país 35
   2.10. Algunas técnicas diversas que se aplican a la política 37
      2.10.1. Lluvia de ideas 37
      2.10.2. TKJ 37
      2.10.3. Teorías de la elección racional 38
      2.10.4. Algunas técnicas que se pueden adoptar y adaptar a la política 39
      2.10.5. Análisis estructural de sectores estratégicos 40
3. **Epílogo** 40
4. **Bibliografía** 41

Scanned by CamScanner

Presentación

El auge que ha tenido la prospectiva científica y tecnológica en los últimos años es debido a su posibilidad de aplicación en diversos campos, a tal grado que se utiliza en distintos sectores como el comercio, la educación, la minería, la producción pecuaria, la salud, entre otros; pero es en las políticas públicas, donde la prospectiva juega un papel preponderante, ya que se crea un vínculo entre ésta y las decisiones; dicha relación se construye a partir de estudios prospectivos sobre los que se toman acciones estratégicas para el desarrollo de los países.

La prospectiva es por lo tanto una herramienta metodológica útil en la formulación de políticas públicas de Estado, que contribuye para que los objetivos planteados, se articulen con las estrategias necesarias para llegar a un futuro definido a partir del análisis prospectivo inicial.

En términos generales, partiendo de la premisa de que el futuro no está establecido, sino que se construye y se define a partir de las acciones y decisiones en el presente, la política es el medio a través del cual se puede construir un futuro concreto; se completaría un círculo virtuoso, en el cual se anticipa el escenario deseado (estudio prospectivo) y se construye el camino hacia su logro (política).

Para la Secretaría Ejecutiva del Convenio Andrés Bello (SECAB) es grato presentar este cuarto ensayo de la serie *"Working papers"* de prospectiva política de la doctora Guillermina Baena Paz, a quien le expresamos nuestro agradecimiento.

FRANCISCO HUERTA MONTALVO
Secretario Ejecutivo
Organización del Convenio Andrés Bello (CAB)

Scanned by CamScanner

Introducción

Para todos los hermanos mexicanos que han perdido
no su casa, no sus pertenencias, sino sus recuerdos,
sus afectos, el significado de su existencia...
y se han quedado sólo con la esperanza.

La política encuentra en la prospectiva un sinnúmero de aplicaciones. En el incipiente camino de conocer el porvenir y de construir los futuros que deseamos, la política se vuelve elemento central de la reflexión, de la guía, de la crítica, del trabajo intelectual y del compromiso social.

La prospectiva, entonces, se vuelve un proyecto político de interpretaciones prácticas que llevan a soluciones en el presente para tener un mejor futuro.

Los prospectivistas son indisciplinados, perversos, conspiradores, pero todos de filiación política definida en la búsqueda de concretar los sueños y fincar en ellos las redes de la esperanza. Por ello algunos prospectivistas le llaman la ciencia de la esperanza.

Mientras la esperanza permanezca, tendremos la posibilidad de buscar nuevos caminos para edificar una nueva forma de vida, en el inmenso espacio de la creatividad que tiene a la imaginación como límite.

Ruiz Balza señala contundentemente la fuerza de la capacidad prospectiva:

> *Construir una civilización basada en la libertad, la solidaridad, la igualdad y la tolerancia, es comenzar a navegar las aguas de la primera revolución mundial. Es preciso, cuanto antes, asumir la urgente necesidad de la profundización de la democracia y de la reforma del pensamiento contemporáneo.*

Scanned by CamScanner

*Intentar pensar por fuera de los clichés educativos e informativos requerirá experimentar personal y colectivamente. Realizar conexiones inéditas que configuren caminos alternativos, y también, nuevas encrucijadas. No se trata de "sustentar" sino de transgredir y repensar el estado de ruina generalizada en medio de la proliferación de riquezas sin contención, ni distribución.**

¿O qué? ¿Queremos seguir con el futuro colonizado? ¿Con la profecía que se autocumple de un destino manifiesto? ¿Queremos seguir sin espacio ni siquiera para ahogar la angustia? Podemos cambiar; si lo pensamos, lo podemos crear.

Guillermina Baena Paz

*Alejandro Ruiz Balza, "Apuntes para la construcción comunitaria del futuro. Propuesta para una revisión crítica de la prospectiva", en revista electrónica *Prospecti ... va*, número 4.

1. Aspectos generales

"¿Cómo queremos que el mundo cambie?
¿Con nosotros, sin nosotros o contra nosotros?
Michel Godet

La vida del planeta está cambiando vertiginosamente, y cada vez es más difícil para la ciencia interpretar los cambios. De ahí que surjan nuevos métodos con diferentes formas de pensar y de ver.

La prospectiva, que por definición es política, es una herramienta para entender los problemas complejos en estructuras sistémicas; nos permite ver "más allá de donde ven los ojos" para reconsiderar el pasado y descubrir nuevas posibilidades para el futuro.

La presente publicación ofrece una visión general de la prospectiva y sus métodos, así como refiere las principales aplicaciones que ésta tiene para la ciencia política.

¿En qué momento nos mudamos de planeta?

Con el rompimiento de los paradigmas, en la ciencia se han presentado nuevos cambios que han permeado incluso sus formas de ordenación y sistematización. El mundo se ha vuelto más complejo y con avances acelerados. Los niveles de comprensión de los problemas son insuficientes con los instrumentos metodológicos que teníamos anteriormente, y por ello se requieren nuevas formas de ver y de pensar. La prospectiva se vuelve una importante herramienta metodológica para la ciencia política, porque le es inherente y necesaria.

Scanned by CamScanner

Las tres décadas finales del siglo pasado fueron decisivas para llegar a transformaciones profundas, pues desde los años setenta, los cambios de la humanidad se dieron de manera vertiginosa y cada vez más acelerada identificada por tres conceptos: el caos, la complejidad y el cambio.

La necesidad de comprender la totalidad en que se insertan las distintas disciplinas y sus esfuerzos interdisciplinarios ha llevado a la generación de un nuevo tipo de pensamiento, que González Casanova (2004) describe como, pensamiento crítico a través del cual habrá un enfrentamiento o indisciplina frente a la opresión teórica o metodológica que implicará la construcción de disciplinas liberadoras, "uno de cuyos objetivos consistirá en articular las distintas especialidades del saber para ver qué escapa al saber hegemónico que sea significativo cuando se quiere conocer algo, por ejemplo, las raíces de la injusticia social o construir algo, como 'un mundo menos injusto'" (p. 17).

Wallerstein (2004, p. 398) es determinante con respecto a su propia teoría del análisis de los sistemas:

> *El análisis de los sistemas mundiales no es una teoría sobre el mundo social, o sobre una parte de éste. Es una protesta contra la estructura que se impuso a la investigación sociológica desde su origen a mediados del siglo XIX (....). El análisis de los sistemas surgió como protesta moral y, en el sentido más amplio de esta palabra, como protesta política.*

Particularmente, en el momento en que las ciencias sociales están planteando el camino de la transformación, de la liberación, de la otra mirada posible, en este terreno, todo planteamiento es un proyecto político.

La dimensión que adquiere la obtención de nuevas herramientas para la ciencia política es —sin duda— indiscutible y profundamente necesaria.

Estamos en un mundo de sistemas complejos en permanente cambio. Nuestro universo, nuestro planeta, nuestra región, se constituyen en sistemas dinámicos complejos, sistemas que reciben información de manera permanente, aunque con ella toman caminos impredecibles.

Estructuras sistémicas que se entrelazan y escapan a la comprensión de la realidad, porque los elementos del entorno son múltiples y diversos. Mientras en el interior de un sistema se podía planear, trabajar y evaluar, durante mucho tiempo no se requirió tomar en cuenta los elementos del entorno. Pero todo se ha apresurado y complicado y estos elementos

son, precisamente, las variables que no podemos controlar para la comprensión del sistema. Por eso ya no es fácil el análisis, y se han vuelto obsoletos los instrumentos metodológicos que teníamos hasta ahora.

Las cosas nunca pasan de la misma manera, un pequeño cambio en una variable puede afectar a otra y a otra, aunque a veces pequeños cambios pueden producir efectos desproporcionados y a veces grandes cambios pueden no tener efectos significativos.

Este proceso interactivo es lo que se ha llamado el efecto "mariposa", que designa la imagen de una mariposa batiendo sus alas en Asia y causando un huracán en el Atlántico, lo que implica la metáfora de cómo cambios pequeños pueden causar cambios o eventos con resultados complejos.

Nuevas metodologías nos permitirán entender los problemas complejos en estructuras sistémicas, visibles, no visibles e invisibles, las cuales, más allá de los datos, traducen mensajes simbólicos, códigos y llegan a significados profundos.

Hay tres niveles de análisis en las estructuras sistémicas:

1. De visibilidad: los datos, encuadrados en tiempo y espacio.
2. De no-visibilidad: niveles de los códigos, la lectura "entre líneas", traducción de símbolos tomando en cuenta al entorno.
3. De invisibilidad, donde el fondo de los hechos oculta los significados profundos a la vista, donde la información plana cobra sentido.

Todos estos niveles se encuentran entrelazados en la multiplicidad de las redes sistémicas interactuantes.

1.1. ¿Cómo se concibe la prospectiva?

La prospectiva es una herramienta metodológica que nos ayuda a explicar los problemas complejos que están entretejidos en las telarañas de las estructuras sistémicas; descifrar los niveles del análisis, deslindar lenguajes simbólicos, traducir códigos, llegar a los significados profundos para saber lo que realmente dicen los discursos y las estrategias del poder.

Cuando se desconoce para qué sirve la prospectiva se corre el riesgo de confundirla fácilmente con profecía o con adivinación. Cierto que éstas pertenecen también a los estudios del futuro, pero la prospectiva es una herramienta que permite construir, de manera sistemática, dife-

Scanned by CamScanner

rentes futuros, con la idea de que podamos tomar decisiones con respecto a las posibilidades de que se pueda dar alguno de ellos.

El futuro es una división arbitraria que hemos hecho del tiempo para ubicarnos en un momento histórico determinado y en un espacio. Sin embargo, concedemos más importancia y mayor credibilidad a los estudios sobre el pasado que a los estudios del futuro. La historia ocupa un lugar respetable entre las ciencias, mientras que la prospectiva tiene que luchar frente a los prejuicios de aquellos que niegan su validez científica por no tener referencia empírica, dado que los hechos no han sucedido.

En términos estrictos, tampoco la historia tiene referencias empíricas, pues a partir de vestigios o de ruinas se hacen conjeturas sobre el pasado. De igual manera podemos hacer conjeturas sobre el futuro, aunque con una gran diferencia: sobre el pasado ya no podemos hacer nada, pero sobre el futuro sí podemos incidir.

El futuro, en palabras de Bas, se construye, no viene dado. En consecuencia, la prospectiva, la anticipación de futuribles, puede ayudar a prevenir consecuencias indeseables y a orientar los procesos de toma de decisiones a través de la detección de tendencias portadoras de futuro.

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

Quien hace prospectiva desde el presente está sujeto a un conformismo fatalista, a un destino manifiesto que va siguiendo las tendencias marcadas de antemano por organismos, líderes y personas que ya han decidido por nosotros nuestro porvenir.

Pensar en el futuro desde el futuro, en cambio, nos lleva a un proceso de transformación en el que cada uno de nosotros participa a través de su construcción.

1.2. *¿Por qué prospectiva y por qué política?*

La prospectiva construye futuros, no los adivina, ni los predice, ni sigue un futuro idealizado, construye futuros basada en los datos del pasado y del presente para cambiar las tendencias o minimizar sus impactos.

Finalmente, el pasado esclarece el presente, pero lo que explica el futuro son precisamente las decisiones del presente.

Francisco Mojica reflexiona: la prospectiva nos enseña que no es necesario sufrir o padecer el futuro, sino que podemos construirlo. Y también nos muestra que si lo analizamos, adquirimos ventajas competitivas sencillamente porque nos estamos adelantando a tomar decisiones que otros todavía no han pensado. De esta manera es posible ganar la delantera e impedir que el futuro nos sorprenda (Mojica, 2005).

Por definición, la prospectiva es libertad y es poder (Gabiña, 1998), de ahí que sea inherente a la política.

La prospectiva busca una forma de reflexión colectiva, "una movilización de las mentalidades frente a los cambios del entorno estratégico" (Godet, 1996).

Vivir en la sociedad actual es como manejar en una carretera desconocida a gran velocidad y sin luces que nos permitan ver más lejos. La prospectiva desempeña el papel de los reflectores, las luces altas que nos permiten mirar más allá de donde ven los ojos.

A decir de Mc Luhan, hay quienes manejan hacia el futuro mirando por el espejo retrovisor. El problema es que hacer prospectiva exige varios requisitos:

- Ver más allá de donde ven nuestros ojos: lo que ven nuestros ojos está en el presente (la coyuntura), más allá está el futuro (salto cuántico, un paso más).
- Pensar de manera diferente: con creatividad, imaginación, análisis y diversas formas de enfocar un mismo tema.
- Tener una actitud receptiva, para hacer el ejercicio de ubicarse en el futuro como espacio libre, no aceptar el destino manifiesto, aceptar el reto del cambio: ¿qué pasaría si...? y ¿por qué no...? ¿por qué lo que ha de suceder debe suceder y por qué no ha de suceder lo que no va a suceder?
- Entender la complejidad de un mundo interconectado en medio del caos y del cambio constante, donde el vuelo de una mariposa en Brasil provoca un tornado en Texas...

De esta manera, la prospectiva va más allá de la herramienta metodológica y se convierte en un proyecto político, que nos permite, como ciudadanos, construir el futuro que deseamos, producto de la reflexión colectiva.

Claro que esto es difícil. A los gobiernos autoritarios —por ejemplo— les es más fácil imponer sus ideas que preguntar a los ciudadanos sobre las suyas.

Scanned by CamScanner

En estas circunstancias debemos ver hacia el futuro porque somos parte de cambios extremadamente rápidos e interrelacionados. El pensamiento sobre el futuro es una necesidad y una manera de decidir. Y es importante decidir si pensamos sobre el futuro o no, si pensamos sobre las consecuencias de nuestras acciones en el futuro y el impacto que nuestra visión sobre el futuro pudiera tener en nuestra acción presente o, simplemente, si sólo pensamos en el presente.

Pensar en el futuro es una manera diferente de pensar, una manera de construir nuestras mentes, una manera de conceptuar la vida, nuestras acciones diarias, cada una de nuestras decisiones. Es una postura sobre el mundo, sobre la sociedad, sobre las relaciones de la sociedad con la naturaleza. Por eso también es un proyecto político.

1.3. Otra mirada al mundo es posible

La prospectiva no es una ciencia ni podrá serlo. Más bien, como decían en la Fundación Barros Sierra, es la indisciplina. Dados los planteamientos de la ciencia dominante, no se la puede considerar como tal si no tiene referencia empírica en la cual se comprueben los hechos, pues algo como el futuro que todavía no sucede, no tiene referencia empírica. Más aún, la prospectiva siempre se plantea en términos de ensayo inacabado, porque el futuro no sucede, está abierto. Sin embargo, no por ello deja de tener rigor y técnicas de análisis y recabación de datos que le permiten llegar a conclusiones válidas, reconocer tendencias, planear diferentes futuros, considerar lo que puede suceder para evitar a tiempo una caída en picada, minimizar los daños de una catástrofe, atemperar los riesgos y poder salir de las crisis antes de que puedan hacernos un daño mayor.

La prospectiva no tiene objeto de estudio, porque el futuro no existe y por definición deja de serlo en el momento en que se concreta: ya es presente, no es futuro. El futuro es un concepto mental, un *constructo* social, por ello la prospectiva puede aspirar a ser una disciplina humanística como la filosofía, pero no una ciencia.

La prospectiva estudia, clasifica y procesa nuestros proyectos, sueños, esperanzas y temores que guían nuestra actividad presente, y permite construir imágenes para el estudio del futuro.

¿Hasta dónde somos capaces de imaginar un futuro diferente? Hemos tenido un pensamiento tan encasillado en el tiempo y en el espacio, somos tan cortoplacistas, que nuestra capacidad de imaginar no

alcanza a romper los cánones establecidos, no permite fracturar los límites de lo establecido. Por ello, lo que vendrá está ya colonizado, sin permitir siquiera que nuestras imágenes de futuro creen los cimientos del porvenir.

Jim Dator decía que después de 30 años de practicar el ejercicio de la vida en Marte, sus alumnos no alcanzaban a desprenderse de sus situaciones cotidianas, partían de lo conocido, aun teniendo la posibilidad de cambiarlo. El camino es muy largo. Es preciso convencernos de que lo imposible puede ser posible, de que si nos proponemos algo, esto se puede planear, prevenir y concretar. Debemos cambiar nuestra actitud, abrir la mente. Tener seguridad de que existen alternativas para encontrar oportunidades, brechas o antifuturos que prevenir.

Si reflexionamos y analizamos el pasado, ¿por qué no lo hemos de hacer sobre el futuro, en el que sí podemos incidir?

La prospectiva tiene su origen propiamente dicho y su construcción conceptual en las estrategias de guerra de la mitad del siglo XX, cuando la Corporación Rand en Estados Unidos trabajó estrategias de guerra con un método que iba a ser uno de los más usuales en la actividad, el método Delphi, con características particulares de consulta a expertos. Así, el futuro pasaba a un primer plano en el análisis, después de haber recorrido un largo camino desde la adivinación —con los oráculos—, las profecías y la idealización en las visiones de los frailes —las utopías—, la creación de historias de ciencia-ficción —las antiutopías— hasta la generación de ideas filosóficas y políticas que poco a poco fueron retomando los intelectuales y científicos.

El ser humano siempre ha estado preocupado por su futuro, por eso es irresistible la tentación de saber lo que puede suceder. Sin embargo, también es profundamente agudo su miedo ante lo que vendrá. Esta ambivalencia tiene al ser humano en permanente incertidumbre y escepticismo.

Nadie puede predecir lo que puede suceder, efectivamente, como dice un autor, si esto pudiera suceder viviríamos con la incertidumbre permanente de lo que vendrá y nuestras ilusiones, sueños y deseos no tendrían objeto, perderíamos el sentido y significado de la existencia. En cambio, cuando pensamos que el futuro se puede construir y que en él pueden conciliarse nuestros sueños y nuestras utopías, le damos una nueva significación a la vida y nos sentimos motivados y alertas porque nosotros estamos construyendo lo que vendrá.

Scanned by CamScanner

Pese a tener un camino tan largo en la historia, mucha gente todavía la desconoce en la actualidad, cuando se habla del futuro.

1.4. Corrientes de la prospectiva

La prospectiva tiene dos grandes corrientes, la llamada *Future Studies* que se trabaja en Estados Unidos, a la que le interesa conocer el futuro, y la de prospectiva surgida en Francia, a la que le interesa es conocer el futuro para transformarlo. En la primera, el futuro se construye desde el pasado y atendiendo a las condiciones del presente; en la segunda, el futuro se construye desde el futuro como primer paso y como segundo paso se revisan en el presente las condiciones que puedan hacer viable esa construcción del futuro preferido.

A Estados Unidos le interesaba generar la prospectiva como una estrategia de guerra, es decir, como una manera de hacer, mientras que a Francia le interesaba la prospectiva como una estrategia que permitiera transformar el futuro que parecía inexorable, manifiesto, por otro futuro mejores, entonces como una manera de ser.

Actualmente está surgiendo una nueva corriente crítica de la prospectiva que, aunque está inspirada en la francesa, tiene visos de mayor radicalidad. Uno de sus exponentes principales es Jordi Serra, quien dice: "si la prospectiva no sirve para transformar nuestra propia situación, entonces no sirve para nada".

Esta corriente en América Latina (Balbi, Baena, Balza, Garrido, Montañana) está inspirando una transformación en la que la prospectiva aparece como una necesidad para obtener una mejor calidad de vida, nos obliga a definirnos y plantea un proyecto político de resistencia frente al futuro. Hay dos preguntas a las cuales nos enfrenta y que sirven de motor a la prospectiva:

- **¿Por qué no?** ¿Por qué lo que ha de suceder tiene que suceder? Es la primera pregunta que nos cuestiona personal y profesionalmente. Las fronteras están en la mente...
- **¿Qué pasaría si...?** Si rompemos las barreras de la mente y empezamos a considerar aquello a lo que le hemos negado la posibilidad de que suceda por no imaginarlo siquiera. Es el segundo enfrentamiento prospectivo, un ejercicio de imaginación creativa que reduce la incertidumbre y genera respuestas.

De acuerdo con Jouvenel (1964), hay dos maneras de comprender el futuro:

Como realidad única, lo hacen así los adivinos, los profetas, los que consideran que hay un destino único que decide y marca los hechos de la vida, un destino manifiesto del cual ya no podemos escapar.

Como realidad múltiple, cuando consideramos que un hecho puede tomar diferentes caminos y en el futuro encontrarse de diversas formas; estas formas son los futuros posibles.

Dentro de los futuros posibles hay algunos que tienen mayores posibilidades de suceder con mayor grado de certeza; estos serían los futuros probables.

Para determinar los futuros probables la prospectiva utiliza tres medios: los expertos, los sondeos y las leyes matemáticas de la probabilidad (Mojica, 1991). Los expertos son las personas que conocen con profundidad los problemas. Los sondeos son ejercicios tomar las decisiones claves con respecto al problema que se está estudiando y las leyes de la probabilidad permiten manejar y ordenar la opinión de los expertos.

Cuando el futuro no se ve siempre positivo, se tendrán que buscar los futuros deseables o preferidos. Debemos tener claro que el futuro no se puede predecir porque es múltiple, pero mediante la reflexión y la acción será posible alcanzar futuros deseables.

La prospectiva, dirá Jordi Serra, se puede aprender de la misma manera en que aprendemos matemáticas o geografía y no hay nada esotérico en ello (Serra, 2003).

Si te viene al saco...

De acuerdo con Jim Dator (1997), director del Centro de Investigaciones Prospectivas en Hawai, para ser buen prospectivista se necesita:

- Tener el más amplio conocimiento de la historia y de la situación de tantas culturas y civilizaciones como sea posible, se debe conocer más de una cultura y más de un lenguaje, tantos como sea posible de manera muy cercana.
- Tener el más amplio conocimiento de todas las ciencias sociales.
- El más amplio conocimiento de corrientes y desarrollos emergentes en las ciencias naturales y la emergencia de subdisciplinas y transdisciplinas, por ejemplo, sistemas de la teoría de la evolución, la teoría del caos y las ciencias del cerebro.

Scanned by CamScanner

- Se ha de tener la mayor familiaridad posible con los desarrollos de las ingenierías (especialmente electrónica y genética), la arquitectura y las ciencias del espacio.
- De igual manera, es necesario tener la mayor familiaridad posible con la filosofía, la ética, la moral, las religiones y ciertamente el discurso ético de tantas tradiciones diferentes como sea posible.
- Se ha de poseer la mayor familiaridad posible con las leyes y la planeación; un activo conocimiento de la estética y de elementos estéticos en todos los aspectos de la vida, así como una continua expresión estética en algunas o preferiblemente muchas modas.
- Creatividad, imaginación, voluntad de crear nuevos pensamientos, hacer conexiones inusuales, ser ridículo, reír y reírse de uno mismo. Habilidad para sintetizar, combinar, inventar y crear.
- La voluntad de ser políticamente activo, probar las nuevas ideas en uno mismo primero y, mientras tanto, tratar de crear un nuevo mundo o alguna porción de él.
- Habilidad para tratar de anticipar las consecuencias de las acciones antes de actuar, pero también voluntad de arriesgar las caídas y aprender de los errores y de la crítica —aparte de crearla y practicarla—, procurando siempre ser mejor y reaprendiendo constantemente lo que es mejor.
- Curiosidad insaciable, compasión ilimitada, optimismo incurable y un insaciable sentido del humor y deleite en el absurdo.
- Sin despreciar el pasado, preferir los sueños del futuro a las experiencias anteriores, tratar siempre algo nuevo: llegar a donde nadie ha llegado antes en todas las áreas de la experiencia humana, no humana y pronto post humana.

¿Cómo formar a un prospectivista? Para ello se deben considerar tres elementos básicos. De acuerdo con Miklos (1995), la prospectiva es:

- Creatividad
- Análisis
- Capacidad de integrar deseos y futuros esperados con las condiciones actuales.

1.5. Creatividad

La creatividad no es tan sólo un procedimiento, sino una manera de pensar que requiere una posición mental diferente a la acostumbrada en una formación escolar.

Es un proceso individual que parte de una expresión interna. Es una catarsis creadora, un proceso de cambio en la organización de la vida subjetiva.

Es la capacidad de resolver problemas por intuiciones o combinaciones de ideas de diferentes campos de conocimientos.

La creatividad es la capacidad humana para generar ideas, hechos, objetos novedosos y significativos. La creatividad puede desarrollarse, no es sólo una cualidad innata. Actualmente hay muchos ejercicios que contribuyen a desarrollar esta creatividad; entre ellos están los que permiten una evolución del lado derecho del cerebro como dibujar o pintar con la mano izquierda, inventar sonidos, aprender con música, ejercitarse en gimnasia cerebral; imaginar situaciones insólitas, hacer relaciones ilógicas, inventar mezclas gastronómicas que no sean conocidas o que nunca se hayan mezclado; jugar con el lenguaje, inventar historias raras con finales absurdos o inesperados, elaborar entrevistas imaginarias. En fin, los límites están en la mente, abramos la mente cada vez más, desatemos el espíritu creativo.

1.6. Análisis

El análisis nos ejercita en nuevas formas de pensar. Efectivamente, ante problemas complejos debemos empezar una formación de nuevos pensadores.

Existen ahora nuevas técnicas y métodos, algunas de ellas (Baena, 2004), incluso, cromáticas. Mencionemos entre las más importantes para el desarrollo del pensamiento prospectivo: el ejercicio de los seis sombreros de Edward De Bono, el FODA (fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas), los mapas mentales de Tony Buzan, la espina de pescado o de Ishikawa (nombre de su creador) y la dialéctica del pensamiento (inspiradora de la heurística). Otro importante ejercicio consiste en usar con mayor frecuencia el sentido común; agudizar nuestro sentido de la observación y considerar cuidadosamente cómo se integra el saber común, el papel de la fe, las prácticas tradicionales, las costumbres y, en particular, la vida cotidiana. ¿Cómo resuelve el hombre común sus problemas diarios?

De aquí pueden surgir cuantas técnicas nos permitan ver desde otros ángulos, mediante otro tipo de reflexiones más allá de la lógica formal, las problemáticas complejas que la ciencia actual no ha podido resolver,

Scanned by CamScanner

y muchas veces ni siquiera plantear, ya que esta tarea requiere del auxilio de varias disciplinas.

2. Las aplicaciones de la prospectiva a la política

Por definición la prospectiva es política, nos obliga a definirnos, a tomar una postura frente a la vida y un compromiso social. La razón estriba en la forma de mirar, "más allá de donde ven los ojos"; de acuerdo con los físicos cuánticos, podemos ver con el cerebro, podemos multiplicar las posibilidades para nuestra vida en el futuro, es más, podemos cambiar nuestra actitud con respecto a cómo hemos vivido el pasado.

En términos generales podemos afirmar que nada es desaprovechable en prospectiva para aplicarlo a la política. Sus principales métodos son también fundamentales en el estudio de las relaciones de poder integradas en estructuras sistémicas complejas.

Tanto analistas y estrategas, como comentaristas de los medios de comunicación requieren de nuevas formas de pensar y de organizar su trabajo que van desde la planeación del mismo hasta la manera de involucrar a la propia sociedad en las decisiones.

Entre los métodos principales que hasta ahora aplican diversas consultorías y organismos internacionales, tenemos el método Delphi y el de construcción de escenarios.

2.1. *Método Delphi*

Inventado por la Rand Corporation, e inspirado su nombre en el oráculo griego (aunque no con la intención de la adivinación, sino la detección de la información) el método Delphi o *delfos* es un tipo de encuesta que tiene varias características propias:

- Se aplica a expertos en el tema.
- Sólo el coordinador o los miembros del grupo coordinador saben quiénes son los expertos durante toda la aplicación.
- Se divide en varias rondas, dos en términos generales.
- El informe final incluye todas las opiniones vertidas.
- Su objetivo puede ser: exploratorio, para minimizar incertidumbres o sorpresas, o normativo, para ubicar y escoger opciones preferidas.

Existe una variante del Método Delphi que se denomina Minidelphi:

- No es un Delphi pequeño como algunos piensan. Es un Delphi que, a diferencia del anterior, ubica a los expertos frente a frente o bien a través del correo electrónico; además, algunos de ellos se conocen entre sí e incluso saben que van a participar en un ejercicio conjunto.
- Independientemente de lo que se creía que podían influir algunos expertos sobre otros, en la experiencia de los minidelphis esto no ha sido así y se ha podido avanzar porque el método garantiza que se tome en cuenta la opinión de todos.
- Las ventajas del Minidelphi radican en la posibilidad de elaborar la información obtenida con gran velocidad. Mientras que un Delphi puede tardar de tres a cuatro meses, un Minidelphi puede resolverse en ocho horas y pasar al procesamiento estadístico y análisis en dos o más días. De tal suerte que los resultados pueden tenerse en un promedio de diez días o si se requiere como emergencia en dos o tres días.
- Al parecer, el hecho de que en la aplicación del Delphi los expertos no se conocieran respondía más a una situación de seguridad nacional: cuando la Rand inició los Delphis, planteaba preguntas que tenían que ver con las bombas atómicas o con temas que en tiempos de la Guerra Fría debían ser tratados de manera secreta.
- El Delphi aplicado a la política es un excelente método para conocer la opinión de expertos sobre temas que pueden ser motivo para generar políticas públicas, gobernar con la participación ciudadana, o involucrar a los interesados en la resolución de problemas.
- Todavía más, el Delphi nos sirve para detectar tendencias, una vez con ellas, quien toma decisiones puede lograr disminuir el impacto de sus efectos, revertirlas o plantear nuevas opciones. De ahí que se complemente con otra técnica que es la construcción de escenarios.

2.2. *Construcción de escenarios*

Los escenarios cuentan historias con el propósito de dar a conocer el abanico de posibilidades que nos puede abrir el futuro.

Podemos definir los escenarios como la construcción de futuros alternativos basados en diferentes visiones que permiten ver el problema con más claridad y hacen más fácil la construcción de estrategias de respuesta (Marsh *et al.*, 2002: 288).

Scanned by CamScanner

Entonces, los escenarios son secuencias hipotéticas de eventos, construidas con la intención de centrarse en procesos causales y puntos de decisión. En este sentido, son una respuesta a dos cuestiones básicas: cómo una situación hipotética se desarrollará paso a paso en el futuro, y cuáles son las alternativas que en cada momento de decisión podrán desviar, facilitar o interrumpir el proceso (E. Wiener y H. Kahn, 1967). De esta manera, sus objetivos son:

- Construir diferentes visiones de futuro conforme a supuestos teóricos o información de tendencias.
- Ser instrumentos confiables, útiles e inteligibles.
- Constituirse en insumos en la planeación y toma de decisiones en sistemas complejos.
- Construir futuros posibles y prever las acciones correspondientes.

Las características principales de la construcción de escenarios son las siguientes:

- Podemos encontrar una metodología diferente de acuerdo con cada tema, aunque también podemos aplicar metodologías existentes o inspirarnos en ellas.
- La construcción de escenarios parte de un diagnóstico del presente con elementos del pasado que han influido en él.
- Siempre se constituyen en enunciados hipotéticos: historias con un propósito.
- Como son varios los escenarios que podemos construir, debemos tomar en cuenta que señalan un abanico de opciones y situaciones probables.
- Los escenarios son relatos breves que pretenden expresar de manera clara y comprensible alternativas de futura evolución. A veces la formulación escrita de un escenario puede ser de media cuartilla, pero es conveniente que su extensión no sea mayor de 4 a 5 cuartillas.
- En ellos se debe incluir explícitamente el tiempo de ocurrencia y el impacto que los hechos tendrán en el futuro.
- Son cualitativos y rara vez cuantitativos.
- Su análisis se desglosa en diferentes variables estructuradoras del pensamiento, por ejemplo: demográficas, medioambientales, económicas, políticas, sociales, culturales, científico-tecnológicas, entre otras.

2.3. Análisis político

Sin duda, la utilidad de la prospectiva en el análisis político es fundamental. Para empezar podríamos considerar cuatro aplicaciones básicas:

1. Análisis para acciones de inteligencia, comprendidas éstas desde la defensa de la seguridad nacional y la seguridad pública. De igual manera, en acciones de seguridad internacional.
2. Análisis institucional de carácter interno para la toma de decisiones y la elaboración de políticas públicas.
3. Análisis para los partidos políticos con el objetivo de diseñar proyectos de largo plazo, en la perspectiva de conquistar el poder.
4. Análisis político para la elaboración de comentarios u opiniones en los medios de comunicación.

Los métodos más útiles para estos análisis son diversos: la lluvia de ideas con intenciones propositivas, el FODA, para detectar fortalezas y debilidades en el presente y las amenazas y oportunidades que se desprenden de ellas para el futuro, los mapas mentales de carácter contextual para determinar el entorno de los problemas y darnos cuenta cómo el contexto puede influir en lo que estamos haciendo, y la espina de pescado para detectar el efecto real de un conjunto de causas. "Para profundizar en estas técnicas ver: Guillermina Baena (2004 y 2005).

2.4. Planeación prospectiva

El concepto de planeación prospectiva fue acuñado por los franceses en su esfuerzo por encontrar la fórmula que permitiera guiar por un lado, la reconstrucción de posguerra y, por otro, el desarrollo nacional.

La planeación prospectiva suele ser confundida con la planeación estratégica. Aunque la planeación prospectiva tiene como característica inherente ser estratégica, difiere de aquella en que la planeación estratégica da soluciones estándar a los problemas estándar en el interior de una organización.

La planeación prospectiva toma en cuenta las condiciones del entorno para hacer diferentes propuestas en caso de que cualquier variable pudiera crear un efecto mariposa.

En la planeación tradicional se determinan los futuros factibles y se selecciona el deseable, pero como los futuros factibles se basan en los estados actuales y pasados de los hechos, en cierta forma el futuro deseable se deduce a partir del pasado, lo que nos pone realmente frente a una planeación retrospectiva.

En cambio, en la planeación prospectiva tenemos el procedimiento contrario. Se determina primero el futuro deseado creativamente y libre

Scanned by CamScanner

de restricciones; se diseña el futuro deseado y el pasado y el presente no se consideran como restricciones sino hasta un segundo momento cuando se tiene la imagen del futuro deseado, entonces se exploran cuáles serían los futuros factibles y ente ellos se selecciona el más satisfactorio. Todo el proceso tiene que darse de manera muy creativa y con gran imaginación (Sachs, 1980, p. 43).

La siguiente tabla ejemplifica con mayor detalle las diferencias a las que nos referimos:

Desde	A
Lineal	No lineal
Estático, vista causa-efecto de factores individuales	Dinámico, campo de interacciones en constante cambio
Microscópico, local	Lo separado
Lo separado	Lo relacionado
En el viejo paradigma se crean. Por el sólo entendimiento de las partes, tiene sentido el todo	En el nuevo paradigma, las partes de un sistema deben ser entendidas sólo en relación con la dinámica del todo. El todo es un constante y cambiante campo de conexiones, relaciones y patrones de interacción
Pensamiento como componente	Visión y pensamiento en el todo
Lluvia de ideas	Auto-organización, adaptación
Polarización	Escaneo y mapeo del medio ambiente
Estructura	***Proceso***
Procesos de estructuras creadas	Subraya procesos e interacciones de un sistema de variables, crea patrones de auto-organización, y estructuras.
Se enfoca en la patología organizacional	Se enfoca en la potencia organizacional
Carta organizacional como verdad e indicador de títulos, burocracia y jerarquía	Carta organizacional como guía para los centros de actividad, fuentes de energía e innovación
Pone atención en las políticas y procedimientos que usualmente son fijos e inflexibles	Pone atención en las condiciones iniciales... información, eventos emergentes y extraños infractores
Comités permanentes	Redes y grupos de trabajo *ad hoc*
Políticas	Aprendizaje

Desde	A
Planeación como evento	***Pensamiento estratégico y planeación como procesos en marcha***
Evento anual, a menudo con datos proporcionados desde el centro	Pensamiento estratégico en el centro, pero cada quien asume su responsabilidad
Plan desarrollado por el *staff*, comité o consultores de planeación estratégica	El sistema entero es el insumo para el proceso de planeación
La Junta aprueba las recomendaciones del comité o el informe de los consultores	Los planes de acción e implantación son flexibles y cambian constantemente en respuesta a las condiciones emergentes
El futuro es mañana	***El futuro está pasando hoy***
Construcción de escenarios, futuros preferidos y esfuerzos por buscar el futuro	Identificar e influir con cuentas alegres las condiciones iniciales
Líderes que dependen de la fórmula y de la reputación	Líderes que entienden el contexto y responden efectivamente
Decisiones por consenso	Liderazgo decisivo al que se suma la aprobación de la construcción del consenso
Forecasting *a través de analizar datos*	**Foresight *a través de una síntesis visual***
Datos cuantitativos y preguntas derivadas del proceso de planeación	Se asume que los temas de planeación crítica y las preguntas son revisadas y contestadas en el gran contexto
Visualización de los datos	Pensamiento visual que nos ayuda a sintetizar la información cualitativa y los datos cuantitativos
Entendimiento intelectual	Intuición inteligente más entendimiento intelectual
Sólo habilidades del hemisferio izquierdo	Uso del cerebro completo
Controlar, estabilizar y manejar el cambio	***Responder e influir en el cambio tal como va emergiendo***
Comportamiento del dinosaurio	Comportamiento de emprendedor
Ver el cambio como una amenaza	Ver el cambio como una oportunidad
Ocasiona el estancamiento y la extinción	Permite renovarse y crecer

Scanned by CamScanner

Desde	A
Controlar, estabilizar y manejar el cambio	***Responder e influir en el cambio tal como va emergiendo***
La ansiedad, el miedo, la confusión, el señalamiento y los comportamientos de autopreservación son penetrantes	El espíritu de exploración, aprendizaje, apertura al cambio, orgullo y apoyo mutuo son penetrantes. Búsqueda de datos, condiciones iniciales y atractores extraños. Saber cómo crear y usar una red de inteligencia estratégica para obtener información cuantitativa y cualitativa
El valor del accionista es lo más importante	Responder a la influencia de los cambios en el medio ambiente es lo más importante
Sólo se reconocen las ventajas del capital base	Portafolio de habilidades y experiencia que puede ser redefinido y reorientado
Lento desarrollo de nuevos productos y servicio a clientes	Se entiende cómo usar condiciones emergentes para la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios
El liderazgo es responsable del éxito	Cada uno es responsable del éxito

FUENTE: Traducción libre de Guillermina Baena al texto de Irene Sanders, *Strategic thinking and the new science*, pp. 147-150.

La planeación puede ser aplicada a:

- Los planes de gobierno
- Las políticas públicas
- La planeación municipal

Eduardo Balbi, estudioso de la prospectiva estratégica, aporta elementos importantes para el estudio de la planeación señalando la necesidad de pasar de los problemas estandarizados a la propuesta prospectiva.

2.5 El camino a las concepciones estratégicas

Tarde o temprano deberemos decidir nuestras políticas, estrategias y acciones, ellas deberían —por lo menos eso se espera de los líderes— conducirnos al éxito. En síntesis, deberemos atender a un nuevo grupo de interrogantes que deben ser respondidos a cabalidad por la decisión estratégica adoptada en cada caso y también en referencia al "continuo"

que es la vida de las organizaciones, así por el desarrollo y los productos del proceso de planeación. Los interrogantes son:

- ¿Qué debo hacer?
- ¿Qué no debo hacer, pues sería un error o resultaría contraproducente?
- ¿Qué debo tratar de impedir que ocurra (o que otros hagan)?
- ¿Qué debo intentar que ocurra, para que se configure el escenario deseado? (Incluye nuestra incidencia sobre las conductas de terceros, orientada a nuestros fines).

PROCESO ESTRATÉGICO
Primera parte: diagnóstico

Tarea estándar	*Visión clásica*	*Visión prospectiva*
Comprender el problema	¿Qué problemas tenemos?	¿Qué problema tenemos, y cuáles tendremos? ¿Qué conflictos habrá?
Fijar el objetivo deseado	¿Cómo quiero que quede resuelto el problema?	¿Qué futuro quiero construir? (Sin conflictos o convenientemente prevenidos)
Reconocer los escenarios	¿En qué escenarios me muevo?	¿En qué escenarios puedo tener que moverme en el futuro? ¿Qué conflictos habrá?
Reconocer a los actores	¿Quiénes interactúan conmigo hoy?	¿Quiénes podrían interactuar conmigo hoy y en el futuro? ¿Qué conflictos tendremos?
Reconocer intereses y estrategias de los actores	¿Cuáles son sus intereses y pueden ser sus estrategias?	¿Cuáles podrían ser sus intereses y sus estrategias? ¿Qué conflictos se generarán?
Reconocer relaciones causa-efecto	¿Cómo fueron las relaciones causales?	¿Cómo pueden llegar a ser las relaciones causales? ¿Qué conflictos provocarán?
Analizar los flujos dinámicos	¿Cómo fueron y son los flujos dinámicos?	¿Cómo podrán ser los flujos dinámicos en el futuro? ¿Qué conflictos habrá?
Deducir conductas y actitudes	¿Cómo pueden actuar?	¿Cómo podrían actuar? ¿Qué conflictos tendremos?
Analizar los escenarios futuros	(*¿Qué pasó y que está pasando hoy?*)	¿Qué deseo que ocurra (sin que haya conflictos)? ¿Qué puede ocurrir? (¿que haya conflictos?)

Scanned by CamScanner

Tarea estándar	Visión clásica	Visión prospectiva
Determinar riesgos y oportunidades	¿Qué riesgos y oportunidades tengo hoy?	¿Qué riesgos y oportunidades puedo tener en el futuro?

Fuente: Eduardo Balbi, "¿Por qué investigar el futuro?, en *Prospecti...va*, núm. 3, en www.metadata.org.mx./nodofuturomexico.

Proceso estratégico
Segunda parte: elaboración de la estrategia

Tarea estándar	Visión clásica	Visión prospectiva
Seleccionar soluciones posibles	Para el problema que enfrento	Para el problema que enfrento y para los potenciales problemas. Prevención de conflictos Gestión de riesgos
Elaborar y analizar modos de acción	Para un problema	Para un conjunto de problemas Prevención de conflictos Gestión de riesgos
Seleccionar el mejor modo de acción	Sólo un objetivo	Múltiples objetivos y escenarios Prevención de conflictos Gestión de riesgos
Definir estrategia y objetivos	Una estrategia, un objetivo	Más de una estrategia, múltiples objetivos Prevención de conflictos Gestión de riesgos
Definir acciones y resultados concretos	A realizar "ya"	Más de una estrategia, múltiples objetivos Prevención de conflictos Gestión de riesgos
Secuenciar las acciones y resultados	Generalmente, un "camino"	Sendas lineales, circulares, laterales, retroalimentación
Asignar recursos	Lo que tengo	¿Qué debo obtener para asignarlos?
Analizar planes de contingencia	(*Derivados de las suposiciones*)	¿Qué pasa si...? Prevención de conflictos Gestión de riesgos
Evaluar estrategia y tácticas	Directa y lineal	Circular, abarcante, flexible y adaptable

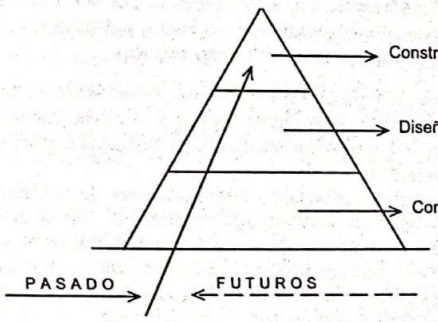
Fuente: Eduardo Balbi, "¿Por qué investigar el futuro?, en *Prospecti...va*, núm. 3, en www.metadata.org.mx./nodofuturomexico.

¿Cómo avanza y qué aporta la prospectiva estratégica? Si hacemos algunos cuadros acerca de las "tareas" de todo proceso estratégico, y

comparamos la visión clásica con una visión netamente prospectiva, descubriremos con facilidad el aporte de esta disciplina. En ese sentido, en las páginas anteriores hemos presentado dos tablas, por cierto elementales y sólo a modo de graficación didáctica: la primera relacionada con las actividades destinadas al diagnóstico de situación, y la segunda, relacionada con el diseño estratégico.

Tomás Miklos, un gran prospectivista mexicano experto en planeación prospectiva, advierte que en prospectiva la planeación se enfoca también desde el futuro hacia el presente, en contraposición con los enfoques más tradicionales en los que se adoptan perspectivas ancladas en el pasado o en el presente y sobreimpuestas como constantes a un futuro que no es sino su reflejo forzado.

En tanto se utilice la metodología prospectiva, su aplicación requiere de las tres etapas siguientes: conocer, diseñar y construir.



Planeación prospectiva y estratégica

La primera etapa (conocer) engloba la identificación y conformación de los futuros posibles a partir de la información diversa y dispersa que proviene de múltiples fuentes.

La segunda (diseñar) se orienta a la elaboración de modelos de la realidad ante la cual habrán de tomarse las decisiones y a la identificación inteligente, razonada y consensuada del "futurible" (el mejor de los futuros posibles).

Por último, en la etapa de (construir), a partir del "futurible" se evalúa su pertinencia, se comprometen los actores sociales y se cumplen los

Scanned by CamScanner

compromisos establecidos, realizando el seguimiento y la adecuación permanente de este proceso.

Bajo este esquema, la prospectiva propone como metodología la ristra "conocer-diseñar-construir", incorporando a este proceso el "futurible" para reinterpretar el pasado y el presente, y luego diseñar y construir el mejor futuro. Este proceso se desarrolla bajo una doble dinámica: de una reflexión compartida y muy participativa (conocer las necesidades y los deseos sociales) a una reflexión estratégica (diseñar/interpretar el futuro deseable y posible), que vuelve iterativamente a una reflexión compartida al pasar al campo de la acción (la construcción de un futuro aceptado por todos) (Miklos, 2004).

2.6 Prospectiva municipal

La prospectiva municipal en un país que cuenta con casi 2,500 municipios se vuelve fundamental. En un futuro cercano, debido a las condiciones y situaciones que se han visto en los puntos poblacionales, tendrán que llevarse a cabo ajustes territoriales muy urgentes.

- Primero, por la devastación que estamos presenciando en las costas debido a los fenómenos climatológicos y al calentamiento global que en un deshielo podría sepultar hasta cincuenta metros algunas ciudades costeras.
- Segundo, porque las actuales conformaciones de población han provocado aglomeraciones en algunos puntos de concentración que empiezan a tener innumerables problemas de servicios no sólo en infraestructura sino también en vivienda, educación y transportes.
- Tercero, porque existen múltiples polos de dispersión que carecen de todo y es difícil abastecerlos.
- Cuarto, porque se requieren planes particulares que definan los límites de una población en función de la geopolítica, la economía y los recursos naturales, que no es la manera en que se encuentran actualmente. Desde luego, esto debe hacerse con una visión prospectiva, no con un afán de crecimiento desigual insostenible.
- Quinto. Los planes de desarrollo municipal deberán tener como característica fundamental una prospectiva municipal basada en la territorialidad.

Una de las especialidades que la prospectiva atiende es la **territorialidad**. La cual es entendida como un concepto que atraviesa diversas

temáticas: territorio, demografía, seguridad, servicios de infraestructura y comunicaciones, vivienda, salud, educación y cultura.

2.7 Previsión de crisis y conflictos

Los procesos de previsión constituyen otra rama de especialización del prospectivista cuando tiene el papel de evitar crisis y conflictos, o cuando estos ya existen y deben actuar mediante la negociación y la mediación.

De los países interesados en el problema de la paz existen pocos que estén estudiando su conceptualización y se interesen en enfocarla hacia la concreción, es decir, en dirimir el conflicto que cada vez es más frecuente y complejo.

Para Garrido (2004: 18) existen factores capaces de crear tensiones o conflictos como:

- Las palabras de rechazo, de condena, de negación, de burla, de desvalorización, de injurias, de mentiras, de calumnias.
- Los gestos de violencia, de desprecio, de falta de respeto.
- Los actos de tiranía, de venganza, de sanción abusiva, de perversidad, de destrucción de objetos queridos.
- Las actitudes de indiferencia, de desprecio, de duda hacia el otro.
- Los ambientes de tristeza, de represión, de inseguridad, de desconfianza, de prohibiciones.
- Los acontecimientos, un accidente, la muerte, la separación, una enfermedad grave, desempleo, suicidio, violencia, crimen.
- Los planteamientos que deben hacerse ante el conflicto son los siguientes:
  - ¿Cómo prevenirlo?
  - ¿Cómo administrarlo?
  - ¿Cómo resolverlo?
- Antes se pensaba que todo conflicto tenía una solución jurídica, y que bastaba con aplicar el Estado de Derecho para que éste se resolviera, sin embargo, la experiencia nos ha demostrado que esto ya no es así.
- La razón fundamental de ello es que dirimimos los conflictos en las arenas políticas, con lo cual el Derecho tiene mucho que perder. Es así como múltiples conflictos en la Universidad Nacional Autónoma de México, o casos como el desafío de Cervera Pache-

Scanned by CamScanner

co ante el problema con el Consejo electoral o como el desafuero de López Obrador han tenido que dirimirse en las arenas políticas y no por los caminos jurídicos.

- El mismo Garrido recomienda acudir a ciertos principios para gestionar tensiones y conflictos:
  - Apostar a la prevención de los conflictos.
  - Examinar la situación para detectar el verdadero problema.
  - Comunicar para comprender el punto de vista de la contraparte.
  - Buscar soluciones posibles cuando el problema esté suficientemente aclarado.
  - Buscar el bien común para respetar tanto el bien de las personas como de los grupos (Garrido, 2004: 25-26).

Néstor Carballido (2005) acota una nueva dimensión:

> Mediante el análisis, construcción y utilización de los escenarios de futuro, entendemos que es posible alertar sobre conflictos por venir en forma genérica, y en particular los correspondientes a los campos de estudio de la seguridad humana y, en consecuencia, prevenirlos.
>
> Los campos de estudio de la seguridad humana, como nuevo fenómeno social, están tratados de manera incipiente y hasta con muy poca profundidad, por lo cual pareciera ser que esta posibilidad de prevención o anticipación, se tornaría sumamente valiosa y aparecería como estrictamente necesaria, por el alto costo que tienen los conflictos que se produzcan en estos campos de estudio.

Las aplicaciones de la prevención de crisis y conflictos son:

- Protección civil
- Políticas públicas
- Campañas sociales
- Seguridad pública
- Seguridad nacional
- Seguridad internacional

En todas las modalidades de búsqueda de la paz, negociación y mediación.

2.8 Mercadotecnia política

Una de las aplicaciones prácticas e inmediatas de la prospectiva es la que se hace durante las campañas electorales.

En la medida en que se ha difundido el uso de la mercadotecnia política como un proceso que, al igual que en las ventas, controla y sistematiza los resultados, los mecanismos de la mercadotecnia se vuelven cada vez más complejos para lograr que el candidato gane. Las aplicaciones de la prospectiva se vuelven estratégicas en la campaña. En el *war room* se construyen los escenarios electorales y se discuten las posibilidades de emplear diversas tácticas en contra de los adversarios políticos analizando las posibles consecuencias sobre el partido y el candidato.

De igual manera, un análisis prospectivo nos ayuda a determinar el rumbo que puede seguir el comportamiento electoral de los ciudadanos y tomar decisiones para cambiarlo en beneficio del partido y del candidato.

Las aplicaciones de la mercadotecnia entonces, se dan en:

- Los Delphis, previos o durante la campaña, resultan muy útiles si los candidatos realmente quieren gobernar con la gente; sus resultados pueden servir para conformar la agenda del candidato que después se volcará en el proyecto de gobierno.
- El diagnóstico para identificar los escenarios a los que se enfrentarán partido y candidato.
- El cuarto de guerra donde se tendrán que pulsar los posibles rumbos de la campaña.
- La evaluación de la campaña para construir los escenarios a los que se enfrentarán ganadores y perdedores.

2.9 Análisis de riesgo país

Este método se empezará a utilizar con mayor frecuencia pues los gobiernos deben tomar decisiones oportunas y evaluarlas. El permite evitar un impacto negativo de las decisiones, una crisis de gobernabilidad, y puede darle el modo en que la capacidad de observar y monitorear sus decisiones y se están recibiendo y, además, obtener la información necesaria para gobernar.

Este método aborda la problemática sobre:

¿Cómo manejar la incertidumbre?
¿Cómo construir procesos decisionales adecuados?
¿Cómo evaluar posibles impactos?
¿Cómo generar los indicadores idóneos?

Scanned by CamScanner

Cada prospectivista puede seleccionar sus propios indicadores, Holz-mann (2005) sugiere algunos:

Contexto externo
En lo político:
Globalización, guerra contra el terrorismo
En lo económico:
Crecimiento, inserción internacional
Competitividad, productividad, innovación
En lo social:
Pobreza, exclusión, desigualdad de ingreso
En lo tecnológico:
Industrialización, transferencia tecnológica I&D

Contexto interno
En lo político:
Gobernabilidad, credibilidad, viabilidad
Mecanismos de resolución de conflictos
Distribución del poder
En lo económico:
Reformas, institucionalidad tributaria
Cumplimiento con organismos internacionales
En lo social:
Salud, educación, pobreza, empleo, seguridad
Fragmentación de la élite
Debilidad del sistema estructural de partidos
Escasa renovación de liderazgos
Rol de los medios de comunicación: determinan la agenda y son catalizadores
Tentación de las estrategias comunicacionales
Realidad política virtual
Tendencias a la concentración del poder
Presidencialismo, autoritarismo-populista.

Aunque este análisis puede desglosarse en múltiples categorías, es factible que cada estratega las elabore para las condiciones de su país en particular y vaya definiendo la metodología con esos parámetros.

Otra sugerencia es que elija más que categorías tradicionales (económica, cultural, social y política), conceptos transversales como el desarrollo sustentable, la seguridad humana, el desarrollo humano, la economía solidaria, entre otros.

2.10 Algunos métodos diversos que se aplican a la política

2.10.1. Lluvia de ideas (Brainstorming o Brainshaking)

Este método tiene su origen en las dinámicas grupales y se utiliza mucho en la rama educativa. Posteriormente la corriente de la calidad total empezó a utilizarlo aplicado a los llamados círculos de calidad. Mientras que en la educación sólo hay ideas que se lanzan como van surgiendo, en la calidad total la lluvia de ideas se vuelve de proposiciones. El método consiste en reunir un círculo de seis personas (12 máximo) con un coordinador. Todos aportan sus ideas dando la vuelta al círculo una y otra vez hasta considerar agotado el tema. Se calcula que pueden surgir 40 ideas novedosas cada 30 minutos. La lluvia de ideas es la base de múltiples métodos prospectivos, entre ellos el Delphi.

2.10.2. TKJ

La TKJ es un método para construir consensos. Jiro Kawakita propuso el método KJ para identificar problemas y S. Kobayastú lo desarrolló como TKJ (Martínez, 1987)

Se reúne a un grupo de expertos que genera ideas, analiza problemas y plantea posibles soluciones, determina prioridades, define estrategias de acción y fija objetivos o políticas institucionales.

El procedimiento es el siguiente:

- Se aplica a un grupo de trabajo (entre 7 y 15 expertos).
- El coordinador guía al grupo y explica los antecedentes, las razones de la reunión, los objetivos y la mecánica de la reunión.
- Los expertos se sientan alrededor de una mesa y se les reparten tarjetas en blanco (de 7 a 10 por cada pregunta que formule el coordinador)
- Fases de aplicación: *a*) tormenta de ideas; *b*) agrupación; *c*) síntesis.

Fase de tormenta de ideas

Se buscan ideas

a) El coordinador escribe una pregunta que estará a la vista de todos.
b) El coordinador la lee, aclara dudas y pide a los participantes que anoten las respuestas relevantes.

Scanned by CamScanner

c) Los participantes elaboran una respuesta por tarjeta.
d) Dependiendo de la dificultad se concede un tiempo de 5 a 30 minutos.
e) La presentación de la pregunta acota el número de respuestas.

Fase de agrupación

Se aglutinan respuestas similares o complementarias.

a) Los participantes leen sus tarjetas entre sí.
b) Un participante lee cualquiera de las tarjetas y la coloca en el centro.
c) Quienes tienen tarjetas con ideas similares o complementarias las colocan sobre la primera. En caso de duda la respuesta puede leerse ante el grupo para ubicar la tarjeta.
d) Posibles agrupaciones: por ideas similares, por referirse al mismo problema, por área de conocimiento, por fenómenos.
e) El proceso se repite hasta que todas las tarjetas hayan sido colocadas en alguno de los grupos de tarjetas ubicados en la mesa.

Fase de síntesis

Se identifica la idea central de cada grupo de tarjetas:

a) Las tarjetas se colocan por grupo en un sobre.
b) Cada sobre se reparte entre los participantes.
c) Se escribe en otra tarjeta una síntesis de lo contenido en las tarjetas del sobre.
d) La síntesis indica la esencia común de ellas, es específica y contiene el máximo de información.
e) El autor de la síntesis la lee al grupo, así como las tarjetas que le dieron origen y luego vuelve a leer la síntesis.
f) Las síntesis se debaten en el grupo hasta obtener versiones definitivas y éstas se anotan en cada sobre.

El proceso se puede repetir si se considera que son demasiadas síntesis.

2.10.3. Teorías de la elección racional/teoría de juegos, juegos de simulación

Las teorías de la elección racional, dice Francisco Jiménez Ruíz, son un conjunto de herramientas que sirven para interpretar la realidad política (Jiménez: 7).

Entre todas las teorías de la elección racional, la teoría de juegos tiene una aplicación directa a la política.

Las teorías de la elección racional pueden ayudar a dilucidar cómo surgen y se transforman las estructuras, continúa diciendo Jiménez, pero no pueden concebir modelo alguno, dentro de este enfoque, que no introduzca alguna premisa en el estudio de la estructura social que no sea ajena a ésta (Jiménez: 11).

Sin embargo, su característica principal es servirse de programas de cómputo y de modelos estratégicos que requieren representaciones matemáticas, de técnicas de negociación y de un amplio conocimiento del método deductivo. Las matemáticas en la teoría de juegos requieren de una elevada sofisticación interpretativa (Jiménez: 7).

Entre los instrumentos de los que se auxilia están el óptimo de Pareto y la condición suma-cero, el teorema de Bayes, el equilibrio de Nash, juegos matriciales, árbol, dilema del prisionero, entre otros.

2.10.4. Algunos métodos que se pueden adoptar y adaptar a la política

El método de los cien días

Aunque se encuentra todavía en el nivel de hipótesis, estamos trabajando una metodología que analice los cien primeros días de un gobierno y a partir de ahí "prospecte" lo que será el resto del período.

Se considera que esto es factible dado que los cien primeros días muestran la manera en que un gobernante actuará.

El método consiste en traducir algunos eventos en términos de categorías estructuradoras. La prospectiva puede plantear los comportamientos que tendrá un gobernante en términos de tendencias, de eventos emergentes o de hechos portadores de futuro.

Aunque cada hecho es único en sí mismo y puede tener diferentes soluciones, existen pautas en el comportamiento que no cambian y que se pueden aplicar ante los nuevos sucesos.

Aunque hay funcionarios muy predecibles, también existen fenómenos muy complejos y eso es lo que hace interesante la reflexión y complicado el método.

Algunos funcionarios actúan con una estrategia compleja que siempre les ha funcionado, pero cuando esa estrategia se descubre resulta fácil prever su comportamiento, debido a que éste no variará hasta que el funcionario se dé cuenta de que su juego ha sido descubierto.

Scanned by CamScanner

Ahora bien, también hay funcionarios que no son predecibles; sin embargo, esta característica es, a su vez, la constante. Siempre los vemos actuar en la ofensiva y entonces lo esperado es que tengan una nueva sorpresa cada vez.

2.10.5. Análisis estructural de sectores estratégicos

Cuando se elabora el análisis de un sector, el objetivo del método es ir más allá de su mera influencia económica y para ello se maneja de manera completa e integradora, considerando tanto los diferentes elementos que rodean al sector como el análisis de conjunto del mismo.

El modelo que está elaborando la Universidad del Rosario en Colombia (Rivera, 2005) sobre este análisis abarca la aplicación de un programa de software para la parte del análisis de conjunto que ellos llaman modelación estadística. El modelo es usado hasta ahora más con fines de análisis administrativo que de análisis político.

3. Epílogo

En cada momento iniciamos el camino hacia el futuro, ¿tenemos posibilidades de enfrentarlo? ¿Qué previsiones hemos tomado? ¿Qué tipo de futuro queremos construir? ¿Basados en qué? ¿En nuestros ideales, en nuestras realidades, en las tendencias, en el futuro colonizado que nos están creando?

El futuro es algo serio y si vamos a vivir el resto de la vida en él, nos debe interesar —diría Woody Allen— o bien, como diría Dator, el futuro es el presente, sólo que un poco más tarde. Así que en él sí podemos incidir y podemos empezar a construirlo. Quienes se dedican a la política tienen en sus manos un maravilloso instrumento con el cual construir los sueños de la sociedad; hace poco el expresidente Clinton decía que un buen gobierno es aquel que puede hacer que la mayoría de sus ciudadanos vivan sus sueños… Y esos sueños están en el futuro preferido de cada uno de nosotros.

4. Bibliografía

Baena Paz, Guillermina, (2005) *Construcción del pensamiento prospectivo. Técnicas para desarrollarlo*, México, Trillas.

Baena Paz, Guillermina, (2004) *Prospectiva política. Guía para su comprensión y práctica*, edición electrónica CD, octubre de 2004. Se encuentra *on line* con licencia de Common Creative para consulta libre en www.metadata.org.mx/subnodofuturo mexico.

Baena Paz, Guillermina, directora, (2004-2005) *Prospecti…va construyendo futuros*, revista *on line*, números 1, 2, 3, 4 (2004) y 5, 6 y 7 (2005). Edición de Subnodo Futuro México, Proyecto Millenium A/C UNU, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México Disponible en: www.metadata.org.mx/subnodofuturomexico.

Balbi, Eduardo, (2003) "¿Porqué investigar el futuro?", Congreso de Prospectiva de la UCES, Buenos Aires, Argentina, 21 de octubre, en revista *Prospecti…va*, núm. 3, en www.metadata.org.mx/nodofuturo-mexico.

Barbieri Masini, Eleonora, (1994) *Why future studies?*, England, Grey Seal Books.

Bas, Enric, (2004) *Megatendencias para el siglo XXI. Un estudio Delfos*, México, Fondo de Cultura Económica.

Bas, Enric, (2003) *Prospectiva. Herramientas para la gestión estratégica del cambio*, Barcelona, Ariel.

Batta Fonseca, Víctor y Sosa Fuentes, Samuel (coords.), (2004) *Escenarios Futuros sobre la globalización y el poder mundial. Un enfoque interdisciplinario*, México, UNAM/FCyPS.

Carballido, Néstor, (2005) "La utilidad de los escenarios de futuro para alertar sobre y prevenir conflictos en el campo de la seguridad humana", en Baena Paz (coord.), *Seguridad humana e infraestructura emocional*, libro colectivo y electrónico en www.metadata, org.mx/nodofuturomexico, México, UNAM.

Dator, Jim, (1996) "Future Studies as applied Knowledge", en *New Thinking for a New Millennium*, Routledge, London, Richard Slaughtered.

Dator, Jim, (1997) "Future Studies as applied Knowledge", en *Sustainable Global Communities in the Information Age. Visions from Futures Studies*, ed. Kaoru Yamaguchi, Adamantine Press, London.

De Bono, Edward, (1988) *Seis sombreros para pensar*, Argentina, Eds. Garnica,

De Jouvenel, Bertrand, (1966) *El arte de prever el futuro político*, Eds. Rialp, Madrid.

Didrikson, Axel *et al.*, (2004) *América Latina y el Caribe en el siglo XXI. Perspectiva y prospectiva de la globalización*, México, Miguel Angel Porrúa, Universidad Autónoma de Zacatecas, UNAM, CESU y Cámara de Diputados.

Easlea, Brian, (1980) *Liberation and the aims of Science, an Essay on Obstacles to the Building of a beautiful World*, London, Sussex University Press.

Gabiña, Juanjo, (1998) "Los conceptos fundamentales de la prospectiva", en Franciasco José Mojica (comp.), *Análisis del siglo XXI*, Alfaomega, Colombia.

Scanned by CamScanner

Gabiña, Juanjo, (1996) *El futuro revisitado. La reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión*, Alfaomega Macombo, Colombia.

Gardner, Howard, (1995) *Inteligencias múltiples*, Barcelona, Paidós.

Garduño, Raúl, (2004) *Prospectiva para todos*, México, UNAM FCyPS (*Working Papers* 1, Prospectiva política).

Garrido, Miguel Armando, (2004) *El valor del silencio. Un medio para la paz*, Argentina, UTN Facultad Regional Resistencia.

Giddens, Anthony, Jonathan Turner *et al.*, (2004) *La teoría social hoy*, España, Alianza editorial.

Glenn, Jerome y Gordon, T., (2004) *El Estado del futuro*, Proyecto Millennium AC/UNU (versión en español), Colombia, Universidad del Externado, 2005.

Godet, Michel, (2001) *Creating Futures. Scenario Planning as a Strategic management Tool*, Economica LTD, Francia.

Godet, Michel *et al.*, (2000) *La caja de herramientas de la Prospectiva estratégica*, Cuaderno número 5, España, Prospektiker.

Godet, Michel, (1993) *De la anticipación a la acción*, Alfa-omega, Buenos Aires.

Goleman, David, (1995) *Emotional Intelligence*, USA, Bantam Books.

González Casanova, Pablo, (2004) *Las nuevas ciencias y las humanidades*, México, Anthropos ISS.

Holzmann, Guillermo, (2005) "Evaluación y prevención de riesgos mediante la medición del riesgo político país", ponencia, *Día de la prospectiva y la estrategia*, 22 de septiembre, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.

Landeta, Jon, (2002) *El método Delphi. Una técnica de previsión del futuro*, Ariel social, Barcelona.

Manzanos Bilbao, César, (2003) *Curso de métodos y técnicas de investigación cualitativa*, México, UNAM, FCyPS, 9 al 15 de julio del 2003.

Mc Caughan, Nano y Palmer, Barry, (2005) *El pensador sistémico*, México, Ed. Panorama.

Mariñez Freddy (coord.), (2004) *Análisis político y estrategia de actores (Una visión prospectiva)*, México, Noriega editores.

Marx, Nick, Mc Callum, Mike & Purcell, Dominique, (2002) *Strategic Foresight. The power of standing in the future*, Crown Content, Australia.

Masini Eleonora, (1994) *Why Futures Studies?*, England, Grey Seal Books.

Miklos, Thomas, (2004) "A la conquista del mejor de los futuros posibles; una reflexión metodológica", Revista *Prospectiva*, número 4, julio-septiembre.

Miklos, Thomas, (2003) *Las decisiones políticas. De la planeación a la acción*, México, Editorial Siglo XXI-IFE.

Miklos, Thomas, (1995) *Planeación prospectiva*, México, Ed. Limusa.

Mojica, José Francisco, (2005) *La construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*, Colombia, Convenio Andrés Bello, Universidad del Externado.

Mojica, José Francisco, (1991) *La prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro*, Colombia, Legis editores.

Montañana, Arturo, (2004a) *Conocimiento prospectivo*, CIECAS, México.

Montañana, Arturo, (2004b) *Análisis estadístico de series de tiempo y Manual de aplicación del sistema para la generación de escenarios*, México, UNAM/DGAPA/FCyPS (*Working Papers*, 2).

Montañana, Arturo (coord.) (2004c) *Prospectiva. Política social y tecnocientífica*, México, IPN, CIECAS.

Rivera Porto, Eduardo (*s/f*), "Una perspectiva para la prospectiva", documento que circuló en Internet con permiso del autor y promovido por el Nodo Latinoamericano del Proyecto Millenium. No disponible.

Rivera R., Hugo, (2005) "Análisis estructural de sectores estratégicos. Herramienta para lograr percibir mejor su sector estratégico", ponencia para el *Día de la prospectiva y la estrategia*, 22 de septiembre, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.

Sachs, M., Wladimir *et al.*, (1980) *Diseño de un futuro para el futuro*, FJBS, México.

Sanders, Irene, (1998) *Strategic thinking and the new science. Planning in the midst of chaos, complexity and change*, New York, The free press.

Serra, Jordi, (2003) *Glosario de prospectiva*, inédito, proporcionado por el autor.

Serra, Jordi, *Imaginar el mañana*, accesible en http://www. ciencia.vanguardia.es/

Silva- Herzog Márquez, Jesús, (2000) "Preguntas al futuro de México. El pueblo, la casa, el mando", en *Letras libres*, enero, pp. 62-64.

"Sin pensamiento mágico el hombre padecería trastornos de la mente, incluso esquizofrenia", en *Gaceta UNAM*, 28 de febrero de 1994, p. 20.

Truett Anderson, Walter, (2001) *All connected now. Life in the first global civilization*, USA, Westview Press.

Universidad de Guadalajara, "Dossier Futuro y Prospectiva, (2002-2003)" en *Revista Universidad de Guadalajara*, núm. 26, invierno.

Van Der Heijden, Kees, (1998) *Escenarios. El arte de prevenir el futuro*, México, Panorama Editorial.

Wallerstein, Immanuel, (2004) "Análisis de los sistemas mundiales", en Giddens y Turner, *La teoría social hoy*, España, Alianza editorial.

Wiener, E. y Kahn, H., (1967) *The year 2000*, MacMillan, Nueva York.

World Future Society Capítulo Mexicano A.C., (2004) *Diálogos de alto nivel. Los futuros del mundo, alternativas para México*, Memoria, 5 al 7 de noviembre de 2003, México, WFS Cap. Mexicano.

Scanned by CamScanner

SERIE

No. 1. Prospectiva para todos. Construcción de escenarios.
Raúl Garduño Ochoa

No.2. Análisis estadístico de series de tiempo. Manual de aplicación del sistema para la generación de escenarios.
Arturo Montañana

No.3. Teoría de juegos y ciencia política.
Francisco J. Jiménez Ruiz

No.4. Aplicaciones de la prospectiva a la política.
Guillermina Baena Paz

CONVENIO ANDRÉS BELLO

Bolivia, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, España, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Venezuela.

ISBN 978-958-698-215-3

Scanned by CamScanner