

## El dilema entre pronosticar y construir el futuro

Francisco José Mojica<sup>1</sup>

*L'humanité gémit, à demi écrasée sous le poids des progrès qu'elle a faits.  
Elle ne sait pas assez que son avenir dépend d'elle.  
Henri Bergson*

De tiempo atrás, los estudios de futuro en el mundo han tenido dos enfoques. Uno que podríamos llamar “determinista”, porque hace prevalecer la fuerza de los hechos y se atreve a predecir su comportamiento en el largo plazo.

Otro, que podríamos catalogar como “voluntarista”, porque se apoya en las decisiones que toman los hombres para construir su futuro.

Si bien estas dos vertientes de los estudios de futuro señalan interpretaciones diferentes de la realidad, en la práctica de complementan y se apoyan mutuamente, no obstante que la primera de ellas conduzca a “pronosticar” lo que podría suceder y, la segunda, tenga como propósito hacer que ocurra en el futuro la situación que más nos convenga.

### Pronosticar el futuro

La prognosis es el conocimiento anticipado de algo. Su etimología griega abiertamente lo delata:  $\pi\rho\omicron$  significa “antes” y  $\gamma\nu\omega\sigma\iota\varsigma$  “conocimiento”. Es decir enterarse de algo antes de que ocurra. La palabra que se acuñó para designar esta primera escuela es el vocablo inglés “forecasting” porque quienes realizaron los primeros estudios de pronóstico, utilizando la técnica “Delphi” fueron los matemáticos norteamericanos Helmer y Dalky y la “Rand Corporation” a finales de los años cincuentas.

El “forecasting” asume que fenómenos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos, en muchos casos, pueden imponerse a través de las líneas del tiempo y, por lo tanto, es posible anticipar su comportamiento. Hay circunstancias que se han gestado en el pasado y que podrían continuar abriéndose camino hacia el futuro. Estos hechos se denominan tendencias, las cuales podríamos considerar como fuerzas que se orientan en determinada dirección.

Por ejemplo. La sociedad de la información que, es una de las características del mundo que nos ha tocado vivir, constituye un fenómeno social apuntalado por la informática y las tecnologías de las comunicaciones. No es difícil visionarlo hacia adelante como una

---

<sup>1</sup> Doctor en Ciencias Humanas de la Universidad de París, Director del Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva y del Doctorado en Administración, de la Universidad Externado de Colombia. Fue condecorado por el Gobierno de Francia con la orden de las “Palmas Académicas”.

“tendencia fuerte”. Es decir que se irá a mejorar constantemente e irá a estar vigente durante muchísimos años.

Las técnicas de “forecasting” han tenido éxito especialmente en la identificación de las tecnologías del futuro y una prueba de ellos es el trabajo de algunos centros dedicados a este trabajo, tales como “GW Forecast” de George Washington University, OPTI (Observatorio de Prospectiva Tecnológica e Industrial) de España, “Prospectar” del gobierno brasileño o instituciones privadas como “Coates & Jarret” en los Estados Unidos.

El “GW Forecast” tiene como función precisar las innovaciones tecnológicas que se esperan, veinte o treinta años adelante, en diez campos estratégicos, a saber: energía, medio ambiente, agricultura y alimentos, hardware, software y servicios en las tecnologías de la informática y telecomunicaciones, manufacturas y materiales, medicina, espacio y transporte.

Interrogando a expertos y sirviéndose del método “Delphi”, han podido identificar: la presencia del automóvil movido por células de combustión, es decir por un proceso electroquímico de hidrógeno y oxígeno, para el año 2005; la modificación genética de las especies vivas, para el año 2008; los cuidados de salud computarizados, para el 2009; el “televiving” o tercera dimensión de la imagen televisada o computarizada, para el año 2010; para este mismo año, el robot inteligente; para el 2016, la terapia genética; para el 2017, la energía alternativa (fotovoltaica, eólica, geotérmica, biomasa); y para el mismo año la clonación de órganos humanos.

### **Construir el futuro**

La segunda vertiente de los estudios de futuro es la corriente “voluntarista”, conocida como la “escuela francesa” porque sus padres fundadores fueron franceses. Desde Gastón Berger quien la bautizó como “prospectiva”, pasando por Bertrand de Jouvenel quien aportó el concepto de los futuros posibles o “futuribles”, hasta Michel Godet quien le dio un modelo, un método y una base matemática. Hoy en día, estos conceptos han dado pasos adelante con los trabajos de la profesora Eleonora Mansini y su enfoque de “previsión humana y social”, en la Universidad Gregoriana de Roma; los desarrollos del “foresight” británico, en la Universidad de Manchester; y la “prospectiva del presente” con Fabienne Goux Baudiment, Édith Heurgon y José Landrieu, nuevamente en territorio galo.

Quiero detenerme un instante analizando el pensamiento de Bertrand de Jouvenel<sup>2</sup> en su obra maestra “El arte de la conjetura”<sup>3</sup>, cuyo solo título

---

<sup>2</sup> Precisamente en el mes de octubre 2003 se celebraron 100 años de nacimiento de Bertrand de Jouvenel.

<sup>3</sup> DE JOUVENEL, Bertrand. “*L’art de la conjecture*”. Monaco, éditions du Rocher, 1964.

constituye la mejor definición de “prospectiva”. A diferencia de los norteamericanos partidarios del “forecasting” y el manejo de las leyes de probabilidad, a Jouvenel no le interesaba el futuro “probable”, sino los “futuros posibles”, para los cuales acuñó una sola palabra “futuribles”.

Para el “forecasting” existe un solo futuro que puede ser detectado mediante los páneces de expertos y la extrapolación de las tendencias. El futuro es visto, en consecuencia, como una realidad lineal que proviene del pasado y nos da indicios de su paso por el presente. Para la prospectiva, no existe uno sino muchos futuros. Por lo tanto, este planteamiento desconoce la linealidad como criterio para leer la realidad y adopta una percepción múltiple de ésta. Y al no privilegiar la percepción del futuro como una realidad única, necesariamente acepta la posibilidad de que allí ocurran múltiples situaciones, ya sea como evolución del presente, o ya sea como ruptura de éste.

De hecho, la exploración de los “futuribles” aporta un aire nuevo a la lectura de la realidad porque presenta alternativas múltiples a la situación del presente. Lo más importante es que estas visiones de lo posible no necesariamente deben ser continuaciones o variaciones del presente sino, en muchos casos, fenómenos que constituyen discontinuidades y rupturas de las condiciones presentes.

Así por ejemplo, si tuviéramos que diseñar los escenarios del “automóvil del futuro”, los “futuribles” no serían solamente las soluciones de optimizar y reducir el uso del combustible tradicional, como el automóvil híbrido, donde la presencia del combustible es menor que el existente actualmente, sino que será necesario pensar en situaciones de ruptura como el automóvil eléctrico y el vehículo de “células de combustión” que generaría movimiento por medio de un proceso electroquímico entre el hidrógeno y el oxígeno.

El “arte de la conjetura” podría ser visto, entonces, como un proceso intelectual a través del cual tratamos de representar lo que puede suceder, vale decir los “futuros posibles” pero también lo que nos gustaría que sucediera, es decir nuestros propios proyectos. Los primeros corresponden a percibir la realidad de manera objetiva tratando de leer las posibles alternativas del futuro. Los segundos hacen parte de la percepción subjetiva, es decir que en ella involucramos nuestros anhelos y nuestros intereses.

Al analizar el futuro, es necesario tener en cuenta los conceptos de presente y de pasado. Para la “Real Academia de la Lengua” el futuro es un tiempo “que está por venir”. La realidad es que vivimos en el presente, tenemos memoria del pasado y esperamos que ocurra el futuro. Sobre los hechos del pasado ya no podemos hacer nada. No tenemos ninguna gobernabilidad, pero sí conocimiento. Es el lugar de los hechos conocibles y de la memoria. No podemos obrar sobre ellos pero, en cambio, conservamos de ellos la

información de lo acaecido, la cual nos sirve para explicar el presente. De hecho el presente se explica por el pasado. Lo que somos como país, como organización o como persona se explica por decisiones afortunadas o desafortunadas que tomamos en el pasado. El presente es, por lo tanto, tributario del pasado. Podríamos decir que el presente es el “pasado” del futuro.

Pero, a su vez, el futuro depende del presente, porque las acciones que realizamos actualmente van a permitir moldear y acuñar determinado tipo de futuro.

En consecuencia, la realización del futuro depende solamente de nuestra decisión y ésta de un acto de la voluntad.

Por esta razón, Jouvenel, explica que el futuro es del dominio de la voluntad y para que este acto sea exitoso se requiere el ejercicio de la libertad y necesariamente la luz del intelecto.

Maurice Blondel, el filósofo de la acción, decía con acertada razón una frase que posteriormente fue tomada como el slogan de la prospectiva “el futuro no se prevé sino se construye”, concepto en el que coincide con Peter Drucker quien explicaba con cierta dosis de ironía que la mejor manera de predecir el futuro era construyéndolo.

Lo grave es que así como podemos construir un futuro conveniente, podemos también estar poniendo los ladrillos de un futuro equivocado, pues el hombre tiene la libertad necesaria para hacer tanto lo uno como lo otro. Todo dependerá de que el acto de la voluntad esté iluminado por la luz del intelecto el cual no nos dejaría equivocarnos si el punto de referencia fuera el bien común y no necesariamente, el bien individual. Sin embargo, como veremos más adelante, los hombres que son los constructores naturales de su futuro están inclinados a obrar en defensa de sus propios intereses.

Ahora bien, existe una paradoja muy interesante entre el pasado y el futuro. Con referencia al pasado, el hombre tenía la claridad de los hechos que le podía asegurar la memoria, pero no tenía dominio sobre ellos, no podía ejercer su voluntad, porque estos simplemente ya habían acontecido.

Con respecto al futuro, el hombre tiene mayor dominio sobre los hechos y puede ejercer la voluntad pero no posee total claridad y tiene que conformarse con cierta forma de incertidumbre porque estos hechos todavía no se han cumplido.

Tiempo	Conocimiento de los hechos	Ejercicio de la voluntad
Pasado	Claridad que brinda la memoria	NO
Futuro	Incertidumbre	SI

La escuela “voluntarista” es, por lo tanto la corriente de la elección de nuestro futuro, llamada así porque la elección es un acto de la voluntad. Pero ¿quién es el que elige el futuro? Podríamos responder: el hombre que es necesariamente el sujeto de la construcción del futuro.

Al igual que en el análisis gramatical, aquí también estamos en presencia de un sujeto y de un objeto.

El sujeto, tanto de la exploración como de la construcción del futuro, es el hombre entendido como “actor social”, con limitaciones en esta tarea las cuales determinan el grado de poder con que se cuenta.

El objeto es el futuro. Explorable o construible. Pero también dominable en la medida en que lo permita el poder que puede ejercer el hombre como “actor social”.

Dentro de la teoría prospectiva, no nos interesa el hombre particular sino los seres humanos agrupados en colectivos que podríamos llamar “actores sociales”. Teóricamente los actores sociales se pueden agrupar en cuatro familias:

el estado

los medios de producción de bienes y de servicios

la academia

la sociedad civil

Cada uno de ellos obra siempre en defensa de sus intereses y para ello se sirve del grado de poder con que cada uno cuenta.

El futuro puede ser explorable o construible.

El futuro explorable está conformado por los futuros posibles o “futuribles”. Es el terreno de la anticipación, es decir de aquello que podría ocurrir dentro del ámbito de la conjetura que es el mundo de lo imaginario que excluye la fantasía porque esta última nos aleja de la realidad. Es, en consecuencia, el territorio de la verosimilitud en donde se puede contemplar aquello que no ha ocurrido pero que podría ocurrir.

El futuro construible es el territorio de la acción. Supone la gobernabilidad que tenemos para que uno de los “futuros posibles” se convierta en realidad. Por lo tanto, no es suficiente que los futuros que identifiquemos puedan ocurrir, sino que además es necesario que los actores sociales involucrados estén en capacidad de convertir en realidad a, por lo menos, uno de ellos, porque tienen los medios para hacerlo.

Bertrand de Jouvenel<sup>4</sup> relaciona lo explicable y lo construible con los conceptos de futuro dominante y futuro dominable y con el poder de los actores sociales.

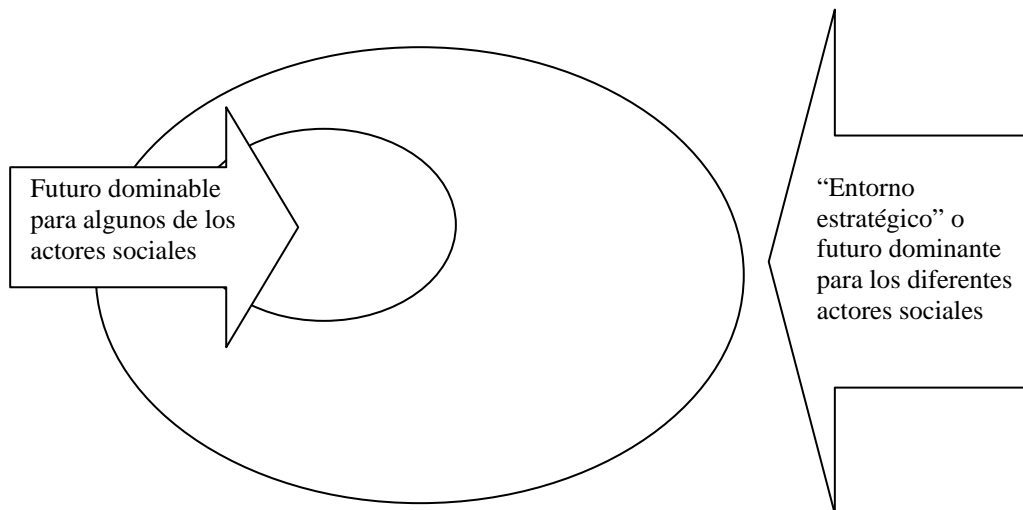
El futuro explorable, que como dijimos es el campo de los futuribles, está relacionado con el territorio propio de los “actores sociales”, es decir con lo que podríamos llamar su entorno estratégico. Por ejemplo: en el estudio “Boyacá 2020” este entorno estratégico son las condiciones económicas, sociales, culturales, ambientales, tecnológicas y políticas de Boyacá, y a este entorno están circunscritos los actores sociales pertenecientes al estado, la producción, la academia y la sociedad civil.

Pero el futuro dominable no es el mismo para cada actor social, sino que depende del grado de poder de cada uno. Así, la economía de Boyacá debería ser dominable para el estado y los medios de producción, porque, al menos teóricamente, debería tener poder sobre ella. Pero podría ser menos dominable por la academia y la sociedad civil porque en este campo el poder de estos dos actores sociales se podría considerar inferior.

En síntesis el futuro explorable que es el ámbito donde los actores sociales realizan el ejercicio de la anticipación mediante la identificación de los futuribles, supone un determinado entorno estratégico pertinente por igual para todos ellos. Pero, si nos preguntamos hasta qué punto tales actores sociales pueden actuar, es decir, hasta qué punto tienen el poder suficiente para realizar uno de esos futuros, entonces podemos observar que cada actor social ejerce determinado grado de dominabilidad.

---

<sup>4</sup> Ibídem



El ejercicio del dominio que cada actor posee dependerá de la necesidad que tengan de defender sus intereses. Se podrán, entonces, presentar dos situaciones. Si los intereses de determinado actor coinciden con los de otro u otros se establecerán entre ellos alianzas, implícitas o explícitas. Pero si entre ellos hay divergencia de intereses, habrá entonces conflictos. En este panorama de alianzas y de conflictos será importante el poder que cada uno maneje.

Émile-Auguste Chartier, filósofo francés que vivió entre los siglos xix y xx, definió el “poder” como “la capacidad que tiene alguien de doblegar la voluntad de otro”. Sin embargo, en el juego de alianzas y conflictos de los actores sociales no solo será necesario poseer esta capacidad de “doblegar la voluntad de los demás”, sino saberla esgrimir inteligentemente.

Es una situación muy parecida a la del ajedrez, donde las piezas (que equivaldrían a los actores sociales) están divididas en dos campos. El poder de cada pieza corresponde a su definición. La reina es la ficha con mayor poder, seguida de las torres, los alfiles, los caballos y los peones. En el ajedrez, lo mismo que en la realidad, cada actor social tiene diferentes jugadas que no siempre es fácil identificar. El triunfador será aquel que no solo conozca sus jugadas sino que pueda identificar las posibles maniobras de su contendor.

Uno de los retos más importantes de la prospectiva moderna consiste en involucrar a los diferentes actores sociales en la construcción colectiva del futuro.

Para el “foresight” y la “prospectiva del presente” este propósito es su mayor ideal, especialmente si es la sociedad civil el actor social que toma

la determinación de convocar a los otros. Este liderazgo de la sociedad civil es muy significativo porque tradicionalmente este actor social, que ocupa una función clave en los procesos de desarrollo, había sido relegado a un papel de poca importancia.

Recordemos que históricamente el estado es un logro de la sociedad civil y que el bienestar, a donde confluye el accionar de los medios de producción y la academia, se concreta y se centra en la calidad de vida de la sociedad civil.

Pero en las decisiones que se tomaban, la sociedad civil no desempeña papel protagónico.

Por esta razón, las nuevas modalidades de la prospectiva desean lograr que la sociedad civil juegue el liderazgo que le corresponde, convocando a los restantes actores para explorar en compañía de ellos los futuros posibles y construir conjuntamente el futuro más conveniente.

La actitud de empoderamiento de la sociedad civil es coherente con la fuerza que este actor social está tomando en el orden mundial. Basta con verificar la importancia cada vez mayor de organizaciones como las ONGs, los grupos verdes y las asociaciones de derechos humanos. Son movimientos que se han fortalecido en la medida en que el mundo consolida su condición de planeta globalizado.

De esta manera, la prospectiva se constituye en una poderosa herramienta que permite a los actores sociales construir su propio futuro, por lo tanto es fundamental tener claridad sobre sus fuerzas y debilidades.

Pero ¿están en capacidad, los actores sociales, de definir su propio destino?

Esta teoría ha tenido una evolución importante.

Comencemos afirmando que la sociología francesa de los últimos años ha tenido como especial inquietud revelar el funcionamiento global de la sociedad y construir una teoría de lo social, tarea en la cual han descollado cuatro personalidades contemporáneas: Raymond Boudon, Alain Tourraine y Michel Crozier.

Según la concepción de Raymond Boudon<sup>5</sup>, la acción humana se caracteriza porque cada cual busca proteger sus intereses particulares. De modo que si aceptamos que el hombre actúa racionalmente, es necesario convenir que el ser humano tiene razones para obrar de determinada manera y que no se puede interpretar su actuación como un simple hábito o tradición ni menos asumir que procede en contra de sus propios intereses.

---

<sup>5</sup>JONAS, Fiedrich. *"Histoire de la Sociologie. Des lumières à la théorie du social"*. Larousse, París, 1991, p.481

La teoría de Boudon se ha denominado el “individualismo metodológico”, idea que importa de la economía, y que tiene que ver con la analogía que puede existir entre el ser individual y el ser colectivo, pues si el ser humano individual está dotado de un “instinto de conservación” que le impide natural y espontáneamente obrar en contra de sí mismo, de la misma manera el “ser colectivo” tratará de realizar todo aquello que lo favorezca y se abstendrá de llevar a cabo acciones que vayan en detrimento de la colectividad a la cual pertenece.

Para la segunda escuela de pensamiento, el sistema es mucho más fuerte que el actor. El entorno socioeconómico -dice Lucien Golmann- "es una máquina infernal que aspira y excluye, controla y reproduce". El papel del sociólogo debe reducirse a descubrir las leyes del juego y a ponerlas en evidencia. A esta escuela pertenece Pierre Bourdieu para quien el medio social es tan fuerte y determinante que genera una serie de hábitos en los individuos, inculcados mediante un entrenamiento social consciente o inconsciente. Es un capital cultural que le permite obrar de manera coherente con su educación social, en la medida en que las circunstancias se lo exijan.

En uno de sus primeros análisis, Bourdieu demuestra que los estudiantes del nivel de enseñanza superior pertenecen a las clases privilegiadas de la sociedad y que han llegado allí, no por ser más inteligentes que los estudiantes pobres y pertenecientes a clases desfavorecidas, sino porque han recibido desde la cuna y a través de la familia un “capital cultural” constituido en informaciones y conocimientos que no poseen los demás.

Si nos atuviéramos a esta teoría tendríamos que limitarnos a percibir las oposiciones y conflictos de la sociedad desde un punto de vista sincrónico, en oposición a la tercera teoría -que veremos enseguida- la cual permite analizar más profundamente las condiciones que modifican a la sociedad, porque la estudia diacrónicamente.

Los conceptos de sincronía y diacronía aparecen, por primera vez en Ferdinand de Saussure<sup>6</sup>. La sincronía se refiere a la percepción del fenómeno en un momento del tiempo. La diacronía a la apreciación del mismo durante su evolución.

---

<sup>6</sup>SAUSSURE, Ferdinand de. "*Cours de Linguistique Générale*". 5ème édition. Payot, París, 1960, p.143.

De modo que si la evaluación de la realidad -según la teoría de Bourdieu- es sincrónica, quiere decir que es estática, porque los actores tienen poca libertad de obrar ya que son víctimas de las leyes del sistema social.

En contraposición a lo anterior, Alain Touraine<sup>7</sup> propone un enfoque más dinámico y diacrónico, en su obra: "*El retorno del actor*".

Para Touraine lo que caracteriza nuestras sociedades no es tanto el hecho de ser postmodernas sino de ser postindustriales y por lo tanto subsumidas en una ideología técnica y burocrática monopolizada por las clases dirigentes, las cuales a través de ella privilegian sus intereses y sus modelos culturales sobre los del conjunto de la sociedad. Esta situación solo puede ser cuestionada por movimientos sociales que manifiestan situaciones alternas a las que provee el establecimiento.

Si bien el entorno puede condicionar la acción humana, es importante constatar que, en este panorama ocurren conflictos y aparecen grupos sociales cuestionadores del statu quo.

Pensemos por ejemplo, en los movimientos obreros, antinucleares, ecologistas, pro liberación de la mujer, etc. Estos "actores sociales", por medio de su actuar impulsan los cambios y hacen evolucionar la realidad.

La cuarta escuela de pensamiento está representada en la filosofía de Michel Crozier, magistralmente expuesta en su libro "*El actor y el sistema*"<sup>8</sup>.

Crozier cuestiona sobre todo el concepto sincrónico, estructuralista no genético, que él define como el de la "racionalidad perfecta", en donde parece no existir espacio para la libertad ni para el azar. En ese grupo cabría la teoría de Bourdieu.

Esto quiere decir que Crozier concibe el sistema social dentro de una "racionalidad limitada" que permitiría la identificación de zonas de incertidumbre y que permitiría el uso de la libertad, porque dejaría margen para que los diferentes "actores sociales" se posicionen frente a los retos provenientes de la defensa de sus propios intereses y luchan en los "campos de batalla" caracterizados por el uso de las diferentes formas de poder presentes en cada uno de ellos.

Finalmente, tanto Boudon, como Bourdieu, Touraine y Crozier llevaron agua al molino para justificar a los actores sociales como constructores de su futuro.

---

<sup>7</sup>TOURRAINE, Alain. "*Le retour de l'acteur*". Fayard, París, 1984.

<sup>8</sup>CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Edhard. "*L'acteur et el système*". Editions du seuil, París, 1977.

De Boudon queda la justificación de los actores en la salvaguardia de sus intereses.

De Bourdieu conservamos la importancia que tiene el entorno en la conducta de los actores sociales.

Touraine nos recuerda que la realidad no es estática y sincrónica sino diacrónica y dinámica.

Crozier nos muestra que no todo está dicho y preestablecido sino que existe un espacio importante para el azar y campo indefinido para la innovación y la creatividad.

Si atamos todos los cabos anteriores, tendremos bases suficientes y justificación adecuada para llegar a un modelo prospectivo, es decir para encontrar un camino que nos permite pasar a la teoría a la práctica.

En este camino juega papel estelar Michel Godet con dos importantes obras: *De l'anticipation à l'action* y *Manuel de Prospective Stratégique*. Con sobrada razón se ha dicho que la prospectiva habría estado condenada a permanecer en el ámbito especulativo si Michel Godet la hubiera provisto de un modelo y no hubiera consolidado el modelo con una sólida base matemática.

Entremos entonces al campo del método y de las herramientas.



En todo análisis prospectivo puede señalarse cuatro etapas fundamentales a partir de las cuales se plantean cuatro preguntas esenciales.

<i>VARIABLES</i>	<i>¿Cuáles son los aspectos clave del tema que estamos estudiando?</i>	<i>¿En dónde estamos?</i>
<i>ESCENARIOS</i>	<i>¿Qué puede pasar en el futuro?</i>	<i>¿Para dónde vamos? ¿Hacia qué otros sitios podemos encaminarnos? ¿Cuál es nuestra opción más conveniente?</i>
<i>PAPEL DE LOS ACTORES SOCIALES</i>	<i>¿Cuál es el comportamiento de los actores sociales?</i>	<i>¿Cómo están operando los actores sociales?</i>
<i>ESTRATEGIAS</i>	<i>¿Qué debemos hacer desde el presente para construir nuestra mejor opción de futuro?</i>	<i>¿Qué objetivos y metas debemos alcanzar y a través de qué acciones?</i>

*Variables.* El ejercicio prospectivo se aborda por el conocimiento de las variables del tema que se está estudiando. Generalmente se realizan exploraciones de los fenómenos que definen el tema, hasta llegar a precisar las variables estratégicas o aspectos fundamentales del tópico que se está analizando.

*Escenarios.* Un escenario es una imagen de futuro. Generalmente identificamos varios tipos de imágenes o escenarios de futuro.

*a. Escenario Probable, Tendencial o Referencial.* Este escenario nos muestra el camino por donde estaremos transitando si las cosas no cambian y para identificarlo se emplea las leyes de probabilidades. Por esta razón se denomina escenario probable. También se puede llamar escenario tendencial, porque las probabilidades indican tendencias. Pero, igualmente, recibe el nombre de referencial porque nos sirve como punto de referencia para hallar otras alternativas de futuro.

Este escenario se determina por medio de herramientas y procedimientos propios del “forecasting”.

*b. Escenarios alternos.* Son otras alternativas posibles de situaciones futuras entre las cuales puede encontrarse el “escenario apuesta”.

El escenario probable nos muestra para dónde vamos.

Si vamos por el camino acertado, lo que debemos hacer es fortalecerlo. Pero, si vamos por el camino equivocado, podemos buscar el norte más acertado entre los escenarios alternos.

*Actores Sociales.* Supone la identificación del ajedrez de los actores sociales, sus alianzas, sus conflictos y sus posibles jugadas.

*Estrategias.* Son objetivos, metas y acciones por medio de las cuales podemos construir el escenario por el cual apostamos.

Estas etapas se cumplen con talleres de expertos utilizando diferentes técnicas obtenidas en la “caja de herramientas”<sup>9</sup>. Estas son las principales.

<i>Etapas</i>	<i>Finalidad de la técnica</i>	<i>Técnica</i>
<i>VARIABLES</i>	<i>Hacer una aproximación de las posibles variables</i>	<i>a. Árboles de competencia de Marc Giget b. Matriz DOFA</i>
	<i>Hallar las variables estratégicas</i>	<i>a. Igo “Importancia y Gobernabilidad” b. Ábaco de François Régnier c. Análisis Estructural</i>
<i>ESCENARIOS</i>	<i>Estimar el « escenario probable » (“forecasting”)</i>	<i>a. Delphi b. Ábaco de François Régnier c. Sistema de Matrices de Impacto Cruzado</i>
	<i>Determinar escenarios alternos</i>	<i>a. Ejes de Peter Schwartz b. Análisis Morfológico c. Sistema de Matrices de Impacto Cruzado</i>
	<i>Precisar el poder y las jugadas de los actores sociales</i>	<i>Actores y Objetivos</i>
<i>ESTRATEGIAS</i>	<i>Determinar objetivos, metas y priorizar las acciones con las que se lograrían.</i>	<i>a. Igo “Importancia y Gobernabilidad” b. Ábaco de François Régnier c. Análisis multicriterios d. Árboles de pertinencia</i>

## Conclusiones

<sup>9</sup> Tal es el nombre con el cual Michel Godet denominó una de sus obras donde analiza las diferentes técnicas prospectivas.

Históricamente el “forecasting” es anterior a la “prospectiva”. Difieren en su conceptualización y en su finalidad. Para el primero la realidad es lineal, mientras que para la prospectiva la realidad puede ser leída como un sistema de alta complejidad, donde los elementos del todo guardan relaciones de interdependencia y solidaridad.

El forecasting fue diseñado para pronosticar y la prospectiva para construir, pero, no obstante las diferencias que las separan, esta última cumple mejor su función cuando se apoya en el manejo de las probabilidades.

El hecho de que la una trate de avizorar el futuro y la otra se encause por colocar los medios necesarios para construirlo, ha llevado a denominarlas metafóricamente, al forecasting “ciencia del futuro” y a la prospectiva “ciencia de la esperanza”.

Algunos también la denominaron “ciencia del cambio”. Esta última definición, aun cuando es igualmente metafórica, señala una de las funciones más difíciles pero más atractivas de la prospectiva, cual es, el ser generadora de cambios.

Alguien decía que lo único constante de la vida era el cambio y quien lo afirmaba estaba mirando la vida con realismo y objetividad, porque la mayoría de los seres humanos no siempre somos conscientes de esta verdad y vivimos aprisionados dentro de los límites del corto plazo. Con mucha ironía pero con enorme objetividad, Jean Le Rond d’Alembert – el célebre filósofo, matemático y enciclopedista del siglo xviii – afirmaba que “disfrutar el presente e inquietarse poco del futuro era la lógica común, lógica mitad buena y mitad mala, de la cual no había que esperar que los hombres se corrigieran”<sup>10</sup>

La prospectiva desea ayudarnos a salir de las cuatro paredes del corto plazo y, de esta manera hacer del futuro una ventaja competitiva que nos lleve a ser exitosos, como persona, como organización y como país. En esto consiste la vida, “decidirnos por la vida es optar por el futuro”, como lo expresaba sabiamente Simone de Beauvoir: “sin este acicate que nos proyecta siempre hacia adelante, no seríamos nada más que un poco de moho esparcido sobre la faz de la tierra”.

---

<sup>10</sup> « Jouir du présent, et s’inquiéter peu de l’avenir, telle est la logique commune, logique moitié bonne, moitié mauvaise, dont il ne faut pas espérer que les hommes se corrigent. »