

La prospectiva política como herramienta metodológica



IZTAPALAPA
Agua sobre lajas

*Guillermina Baena Paz**

Resumen

La vida del planeta está cambiando vertiginosamente. 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. El trabajo ofrece una visión general de la prospectiva y sus métodos, y refiere las principales aplicaciones que ésta tiene para la ciencia política.

Palabras clave: prospectiva, ciencia política, estructuras sistémicas, Delphi, escenarios, aplicaciones de la prospectiva

Abstract

Life in planet Earth is vertiginously changing. Each time it becomes more difficult for science to interpret change. From this fact, new methods emerge with diverse ways of thought and varied viewpoints. Prospective, which by definition is politics, represent a tool to understand complex problems within systemic structures. This work offers a general vision of prospective and its methods. It also presents the main applications that prospective has for political science

Key words: prospective, political science, systemic structures, Delphi, scenarios, prospective applications

* Profesora investigadora en la Universidad Nacional Autónoma de México y Directora del Nodo Futuro México de Estudios Prospectivos, Red Escenarios y Estrategia para América Latina del Proyecto Millennium del AC/UNU.
montero@mexis.com.mx

Introducción

Con el rompimiento de los paradigmas se presentan nuevos cambios en la ciencia, que han permeado hasta 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 antes. 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.

Otra mirada al mundo es posible

Las últimas tres décadas del siglo pasado fueron decisivas para llegar a transformaciones profundas, y es que, desde los años setenta, los cambios de la humanidad se dieron de manera vertiginosa y acelerada, y se identifica con tres conceptos: caos, complejidad y 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: 17) describe como pensamiento crítico, a través del cual habrá un enfrentamiento o indisciplina frente a la opresión teórica o metodológica e 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”.

Wallerstein (2004: 398) es determinante 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.”

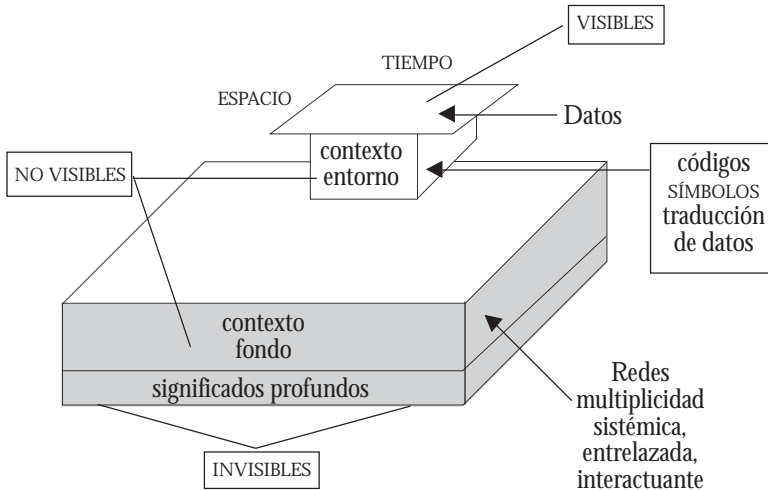
Particularmente en el momento en que las ciencias sociales están proponiendo el camino de la transformación, de la liberación, de la otra mirada posible en este terreno, todo planteamiento es un proyecto político.

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 ininterrumpidamente, pero 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, no fue necesario tomar en cuenta el entorno. Pero todo se ha apresurado y complicado y los elementos del entorno son, precisamente, las variables que no podemos controlar para la comprensión del sistema.

Estructuras sistémicas



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 en ocasiones pequeños cambios pueden producir efectos desproporcionados y a veces grandes transformaciones pueden no tener repercusiones significativas. Este proceso interactivo es lo que se ha llamado el *efecto mariposa*, que describe la imagen de una mariposa batiendo sus alas en Asia y causando un huracán en el Atlántico. Lo que esta metáfora implica es cómo pequeñas transformaciones pueden causar cambios o acontecimientos 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 el entorno.
- 3) De invisibilidad: donde el fondo de los hechos oculta los significados profundos a la vista, donde la información plana cobra sentido.

Se encuentran entrelazados en la multiplicidad de las redes sistémicas inter-actantes (véase gráfico p. 145).

¿Por qué prospectiva y por qué política?

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, y llegar a los significados profundos para saber lo que realmente dicen los discursos y las estrategias del poder.

La prospectiva construye futuros, no los adivina ni los predice, ni sigue un futuro idealizado, los construye basada en los datos del pasado y del presente para cambiar las tendencias o minimizar sus impactos. 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, "de una movilización de las mentalidades frente a los cambios del entorno estratégico" (Godet, 1993).

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 es los reflectores, las luces altas que nos permiten mirar más allá de donde ven los ojos. A decir de McLuhan, hay quienes manejan hacia el futuro mirando por el espejo retrovisor.

La *prospectiva* es esta nueva herramienta que nos permitirá pensar en tiempos complejos de estructuras sistémicas. La prospectiva no es una ciencia ni podrá serlo. Más bien, como decían en la Fundación Barros Sierra, es la *in-disciplina*. Con base en los planteamientos de la ciencia dominante, no se puede considerar como tal si no tiene referencia empírica en la cual se comprueben los hechos, 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 nos hagan mayor daño.

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 futuro. Así, 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; permite construir imágenes para el estudio del futuro. Es similar a la historia, y aunque ésta tiene un estatus entre las disciplinas se basa en similares procedimientos. Mientras que la historia estudia vestigios, ruinas, y hace conjeturas sobre lo que puede pasar, la prospectiva estudia los rasgos del pasado que explican el presente, las grandes tendencias que prevalecen, y luego hace conjeturas sobre lo que puede suceder.

Conjeturas del tipo “qué pasaría si...”, dice Rivera Porto (s/f), nos ayudan a medir las consecuencias, crear imágenes posibles y evaluar estas alternativas para encontrar oportunidades, brechas o incluso antifuturos que prevenir.

Si reflexionamos y analizamos el pasado ¿por qué no lo hemos de hacer sobre el futuro, que es donde podemos influir?

La prospectiva tiene su origen propiamente dicho y su construcción conceptual desde las estrategias de guerra a mediados del siglo xx, cuando la Corporación Rand en los Estados Unidos trabajó estrategias bélicas 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 y había recorrido un largo camino desde la adivinación –con los oráculos–, las profecías y hasta la idealización en las visiones de los frailes –las utopías–; desde 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 va a suceder, en efecto, como dice un autor, si esto ocurriera viviríamos con la certidumbre 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 pueden en él conciliarse nuestros sueños y utopías es cuando le damos una nueva significación a la vida y nos sentimos motivados y alertas, porque estamos construyendo lo que vendrá.

Corrientes de la prospectiva

La prospectiva tiene dos grandes corrientes, la llamada *future studies*, que se trabaja en Estados Unidos, donde lo prioritario es conocer el futuro, y la de *prospectiva*, orientada a conocer el futuro para transformarlo, surgida en Francia. En la primera, el futuro se construye desde el pasado y atendiendo a las condiciones del presente; en la segunda esto se hace primero desde el futuro y, como segundo paso, en el presente se revisan las condiciones que puedan hacer viable esa construcción del futuro preferido.

A Estados Unidos le interesaba generar la prospectiva como una estrategia de guerra, *una manera de hacer* y a Francia como una estrategia que permitiera transformar el futuro que parecía inexorable, manifiesto por otros futuros mejores: como *una manera de ser*.

Está surgiendo una nueva *corriente crítica de la prospectiva*, inspirada en la francesa, pero con 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 donde 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 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.

Hay dos maneras, de acuerdo con Jouvenel (1966), de comprender al 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 presentarse 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–; éstos serían los futuros probables.

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

Cuando el futuro no siempre se ve 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 podremos alcanzar futuros deseables.

Perfil de un prospectivista

La prospectiva, diría Jordi Serra, se puede aprender como aprendemos matemáticas o geografía y no hay nada esotérico en ello (Serra, 2003). De acuerdo con Jim Dator (1996), director del Centro de Investigaciones Prospectivas en Hawai, para ser buen futurista se necesita:

- Tener el más amplio conocimiento de la historia y de la situación de tantas culturas y civilizaciones como sea posible; debe conocer más de una cultura y más de un lenguaje, tantos como sea posible de manera muy cercana.
- Conocer con amplitud todas las ciencias sociales.
- Poseer 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.
- Ha de tener la mayor familiaridad posible con los desarrollos de las ingenierías (especialmente electrónica y genética), arquitectura y ciencias del espacio.
- De igual manera, debe estar lo más familiarizado posible con filosofía, ética, moral, religiones y, ciertamente, el discurso ético de tantas tradiciones diferentes como sea posible.
- 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. Una continua expresión estética en algunas o preferiblemente muchas modas.
- Debe caracterizarse por su creatividad, imaginación, y por la voluntad de pensar con nuevos pensamientos, hacer conexiones inusuales, ser ridículo, reír y reírse de uno mismo. Además de contar con la habilidad de sintetizar, combinar, inventar y crear.
- Tener la voluntad de ser políticamente activo, probar las nuevas ideas en uno mismo primero y, mientras, tratar de crear un nuevo mundo o alguna porción de él.
- Desarrollar la habilidad para tratar de anticipar las consecuencias de las acciones antes de actuar; pero también la voluntad de arriesgar las caídas y aprender de los errores y de la crítica –aparte de crearla y practicarla–, pero procurar siempre tratar de ser mejor y constantemente reaprender lo que mejor significa.

- Distinguirse por su curiosidad insaciable, compasión ilimitada, optimismo incurable y un insaciable sentido del humor y deleite en el absurdo.
- Sin despreciar el pasado, debe preferir los sueños del futuro a las experiencias anteriores, tratar siempre algo nuevo: llegar a donde no ha llegado antes alguien en cualquier área de las experiencias humana, no humana y, pronto, posthumana.

¿Cómo formar a un prospectivista? Se deben considerar tres elementos básicos, de acuerdo con Miklos (1995) la prospectiva es: creatividad; análisis; y capacidad de integrar deseos y futuros esperados con las condiciones actuales.

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, proceso de cambio en la organización de la vida subjetiva y 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 desarrollarla; 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, abrámosla, desatemos cada vez más el espíritu creativo.

Análisis

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

Hay ahora nuevas técnicas, algunas de ellas hasta cromáticas (Baena, 2004). 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), la dialéctica del pensamiento (inspiradora de la heurística), incluso 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, ni siquiera muchas veces plantear, ya que requiere el auxilio de varias disciplinas.

Las aplicaciones de la prospectiva a la política

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, estrategas como comentaristas de los medios de comunicación necesitan 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 que hasta ahora aplican diversas consultorías y organismos internacionales los más frecuentes son el método Delphi y el de construcción de escenarios.

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 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 llama minidelphi. No es un Delphi pequeño como algunos piensan, a diferencia del anterior tiene a los expertos frente a frente, o bien a través del correo electrónico, pero algunos se conocen entre sí.

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 la técnica garantiza que se toma en cuenta la opinión de todos.

La ventaja del minidelphi es la capacidad de elaborarlo 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 es posible tener los resultados en un promedio de diez días o, si se requiere como emergencia, en 48 o 72 horas.

Al parecer el hecho de que los expertos no se conocieran respondía más a una situación de seguridad nacional, pues cuando Rand inició los delphis preguntaba cuestiones que tenían que ver con las bombas atómicas y otros temas igual de espinosos.

El Delphi aplicado a la política es una excelente técnica para conocer la opinión de expertos sobre asuntos que pueden generar políticas públicas, gobernar con la participación ciudadana, involucrar a los interesados en la resolución de problemas, entre otros. Todavía más, el Delphi nos sirve para detectar tendencias; una vez con ellas, quien toma decisiones puede disminuir sus efectos, revertirlas o plantear nuevas opciones. De ahí que se complementa con otra técnica que es la construcción de escenarios.

Construcción de escenarios

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

Así entonces, los escenarios son secuencias hipotéticas de eventos, construidas con la intención de centrarse en procesos causales y puntos de decisión. Son una respuesta a dos cuestiones básicas: cómo una hipotética situación se desarrolla

en el futuro paso a paso, y cuáles son las alternativas que en cada momento de decisión desvían, facilitan o interrumpen el proceso (Wiener y Kahn, 1967).

Objetivos

- Construir diferentes visiones de futuro conforme a supuestos teóricos o información de tendencias.
- Han de 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 que:

- Podemos encontrar una metodología diferente de acuerdo con cada tema. Aunque podemos aplicar algunas metodologías de las existentes o inspirados en ellas.
- Parten 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 señalen un abanico de opciones y situaciones probables.
- Son relatos breves que pretenden expresar clara y comprensiblemente alternativas de futura evolución. A veces un escenario puede ser de media cuartilla, es conveniente que su extensión no sea mayor de cuatro o cinco cuartillas.
- Incluyen 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, etcétera.

Análisis político

Sin duda la utilidad de la prospectiva en el análisis político es fundamental, aquí hay varias aplicaciones:

- Análisis para acciones de inteligencia, comprendidas éstas desde la defensa a la seguridad nacional y seguridad pública; de igual manera en acciones de seguridad internacional.
- Análisis interno para la toma de decisiones y la elaboración de políticas públicas.
- Análisis político para elaboración de comentarios u opiniones en los medios de comunicación.

Las técnicas más útiles para estos análisis son diversas, desde 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 ahí para el futuro–, los mapas mentales –para tener ubicado el entorno de los problemas y cómo el contexto puede influir en lo que estamos haciendo– o, la espina de pescado, para detectar el efecto real de un conjunto de causas. Desde luego hay una serie de técnicas más que se pueden emplear además de la construcción de escenarios y de los Delphi.

Planeación prospectiva

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

La planeación prospectiva se confunde mucho con la planeación estratégica. Aunque la primera tiene como característica inherente ser estratégica, difiere de la segunda en que la planeación estratégica da soluciones estándar a los problemas estándar dentro de una organización, mientras que la planeación prospectiva toma en cuenta las condiciones del entorno para definir 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; 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 se sigue el procedimiento contrario. Se determina primero el futuro deseado creativamente y libre 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 y se exploran cuáles serían los futuros factibles; de ahí se selecciona el

más satisfactorio. Todo el proceso tiene que darse de manera muy creativa y con gran imaginación (Sachs, 1980: 43).

La planeación prospectiva tiene que ver con los procesos de previsión, y aquí entra una rama de especialización del prospectivista hacia lo que es previsión de crisis y conflictos, negociación y mediación.

El siguiente cuadro ejemplifica con detalle las diferencias a las que nos referimos:

Desde	A
<ul style="list-style-type: none"> • Lineal • Estático, vista causa-efecto de factores individuales • Microscópico, local • Lo separado • En el viejo paradigma se crean; sólo por entendimiento de las partes tiene sentido el todo 	<ul style="list-style-type: none"> • No lineal • Dinámico, campo de interacciones en constante cambio • Ángulo ancho, global • Lo relacionado • 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
<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento como componente • Tiempos y movimientos, análisis de tareas • Resolución de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión y pensamiento en el todo • Sistemas complejos adaptativos • El efecto mariposa como sistema de retroalimentación
<ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de ideas • Polarización 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoorganización, adaptación • Escaneo y mapeo del medio ambiente
<p>Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de estructuras creadas 	<p>Proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subrayando procesos e interacciones de un sistema de variables, crear patrones de autoorganización, y estructuras
<ul style="list-style-type: none"> • Se enfoca en la patología organizacional • Carta organizacional como verdad e indicador de títulos, burocracia y jerarquía • Pone atención en las políticas y procedimientos que usualmente son fijos e inflexibles • Comités permanentes • Políticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Se enfoca en la potencia organizacional • Carta organizacional como guía para los centros de actividad, fuentes de energía e innovación • Pone atención en las condiciones iniciales... información, eventos emergentes y extraños infractores • Redes y grupos de trabajo <i>ad hoc</i> • Aprendizaje
<p>Planeación como evento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evento anual, a menudo con datos desde el centro 	<p>Pensamiento estratégico y planeación como procesos en marcha</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento estratégico en el centro y cada uno con su responsabilidad <p style="text-align: right;">...</p>

- Plan desarrollado por el personal, comité o consultores de planeación estratégica
- La Junta aprueba las recomendaciones del comité o el informe de los consultores
- El sistema entero es el *input* para el proceso de planeación
- Los planes de acción e implantación son flexibles y constantemente cambian en respuesta a las condiciones emergentes

El futuro es mañana

- Construcción de escenarios, futuros preferidos y esfuerzos por buscar el futuro
- Líderes que dependen de la fórmula • y de la reputación
- Decisiones por consenso

El futuro está pasando hoy

- Identificar e influir con cuentas alegres las condiciones iniciales
- Líderes que entienden el contexto y responden efectivamente
- Liderazgo decisivo más la apropiación de la construcción del consenso

Pronóstico mediante análisis de datos

- Datos cuantitativos y preguntas derivadas del proceso de planeación
- Visualización de los datos
- Entendimiento intelectual
- Sólo habilidades del hemisferio izquierdo

Previsión mediante una síntesis visual

- Se asume que los temas de planeación crítica y las preguntas son revisadas y contestadas en el gran contexto
- Pensamiento visual que nos ayuda a sintetizar la información cualitativa y los datos cuantitativos
- Intuición inteligente más entendimiento intelectual
- Uso del cerebro completo

Controlando, estabilizando y manejando el cambio

- Comportamiento del dinosaurio
- Ver el cambio como una amenaza
- Permite el estancamiento y la extinción
- La ansiedad, el miedo, la confusión, el señalamiento y los comportamientos de autopreservación son penetrantes

Responder e influir en el cambio tal como va emergiendo

- Comportamiento de emprendedor
- Ver el cambio como una oportunidad
- Permite renovarse y crecer
- Un espíritu de exploración, aprendizaje, apertura al cambio, orgullo y apoyo mutuo son penetrantes

- El valor del accionista es primero

- Reconocer sólo ventajas del capital base

- Lento desarrollo de nuevos productos y servicio a clientes

- El liderazgo es responsable del éxito

- Búsqueda por datos, condiciones iniciales y atractores extraños
- Saber cómo crear y usar una red de inteligencia estratégica para información cuantitativa y cualitativa
- Responder a la influencia de los cambios en el medio ambiente es primero
- Portafolio de habilidades y experiencia que puede ser redefinido y reorientado
- Se entiende cómo usar condiciones emergentes para la innovación y desarrollar nuevos productos y servicios
- Cada uno es responsable del éxito

Fuente: Irene Sanders (1998: 147-150), traducción libre de Guillermina Baena.

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.

Los delphis son muy útiles si los candidatos realmente quieren gobernar con la gente. Si se realizan antes o durante la campaña, sus resultados pueden servir para conformar la agenda del candidato que después se volcará en el proyecto de gobierno.

Análisis de riesgo país

Esta técnica se empezará a utilizar con mayor frecuencia pues los gobiernos deben tomar decisiones oportunas y evaluarlas, lo cual puede evitar tanto un impacto negativo de las decisiones como una crisis de gobernabilidad, puede darle la capacidad de observar y monitorear sus decisiones y cómo éstas se están recibiendo y, además, tener la información necesaria para gobernar.

El análisis de riesgo aborda la problemática sobre cómo manejar la incertidumbre, cómo construir procesos decisionales adecuados, cómo evaluar posibles impactos, y cómo generar los indicadores idóneos.

Cada prospectivista puede seleccionar sus propios indicadores, Holzmann (2005) sugiere algunos (véase cuadro p. 159).

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

Indicadores sugeridos por Holzmann

<i>Contexto externo</i>	<i>Contexto interno</i>
<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 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

Técnicas que podrían aplicarse a la política

Lluvia de ideas o *brainstorming* o *brainshaking*

Círculos de seis personas con un coordinador. Todos aportan sus ideas y se da la vuelta al círculo una y otra vez hasta considerar agotado el tema. Se calcula que pueden surgir 40 ideas novedosas cada 30 minutos.

TKJ

La TKJ es una técnica para construir consensos. Jiro Kawakita propuso la técnica KJ para identificar problemas y S. Kobayastú la desarrolló como TKJ (Martínez, 1987).

Se reúne a un grupo de expertos que genera ideas, analiza problemas, 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 por las que fueron convocados, los objetivos y la mecánica de la reunión.
- Los expertos se sientan alrededor de una mesa y se les reparten tarjetas en blanco (de siete a diez por cada pregunta que formule el coordinador).
- Fases de aplicación: a) tormenta de ideas; b) agrupación; c) síntesis.

Fase 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 anoten las respuestas relevantes.
- c) Una respuesta por tarjeta.
- d) Dependiendo de la dificultad, el tiempo es de cinco 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 colocarán sobre la primera. En caso de duda 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 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 se anotan éstas en cada sobre.

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

Análisis estructural de sectores estratégicos

Cuando se elabora el análisis de un sector, la propuesta de la técnica es que vaya más allá de su mera influencia económica y se maneja de manera completa e integradora, 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, llamada modelación estadística, el modelo es usado hasta ahora más con fines de análisis administrativo que de análisis político.

Reflexión final

A México llegó tarde la prospectiva si pensamos que existe como tal desde la década de los cincuenta del siglo xx. No fue así con otros países de América Latina como Argentina, Colombia, o Cuba, donde la prospectiva ha encontrado terreno fértil desde hace muchos años, ahora entendemos que, en la medida en que los problemas son más graves, esos países necesitaban respuestas más urgentes y por eso la búsqueda y el encuentro con la prospectiva. Pero en México no la necesitábamos pues el viejo régimen político tenía problemas estándar y soluciones estándar para los mismos. Cuando se abrió la sociedad al mercado y los actores políticos se multiplicaron, una serie de situaciones empezaron a cambiar, a revelarse, a complicarse. Entonces nos dimos cuenta de que las cosas no son tan simples. Ahí se generó la necesidad de la prospectiva.

El futuro es algo serio y si vamos a vivir el resto de la vida en él, nos debería interesar, como señala Woody Allen o, como diría Dator, el futuro es el presente, sólo que un poco más tarde. Así que en él sí podemos incidir y lo podemos empezar a construir. Quienes se dedican a la política tienen en sus manos un maravilloso instrumento con el cual construir los sueños de la sociedad. Hace poco 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.

Bibliografía

Baena Paz, Guillermina

- 2004 *Prospectiva política. Guía para su comprensión y práctica*, edición electrónica CD [disponible en línea con licencia de Common creative para consultarse libremente en www.metadata.org.mx/subnodofuturomexico].

Baena Paz, Guillermina, dir.

- 2004 *Prospecti...va construyendo futuros*, revista en línea, núms. 1, 2, 3, 4 [Subnodo Futuro México, Proyecto Millennium/Organización de las Naciones Unidas (ONU)/Facultad de Ciencias Políticas y Sociales-Universidad Nacional Autónoma de México (FCPYS-UNAM), México; disponible en: www.metadata.org.mx/subnodofuturomexico]
- 2005 *Prospecti...va construyendo futuros*, revista en línea, núms. 5, 6 y 7 [Subnodo Futuro México, Proyecto Millennium/ONU/FCPYS-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.

Barbieri Masini, Eleonora

- 1994 *Why future studies?*, Grey Seal Books, Londres.

Bas, Enric

- 2003 *Prospectiva. Herramientas para la gestión estratégica del cambio*, Editorial Ariel, Barcelona.
- 2004 *Megatendencias para el siglo XXI. Un estudio Delfos*, Fondo de Cultura Económica, México.

Batta Fonseca, Víctor y Samuel Sosa Fuentes, coords.

- 2004 *Escenarios futuros sobre la globalización y el poder mundial. Un enfoque interdisciplinario*, FCPYS-UNAM, México.

Bono, Edward de

- 1988 *Seis sombreros para pensar*, Granica, Buenos Aires.

Dator, Jim

- 1996 "Future Studies as applied Knowledge", disponible en www.futures.hawaii.edu/dator/datorindex.html#futures.

Didrikson, Axel, et al.

- 2004 *América Latina y el Caribe en el siglo XXI. Perspectiva y prospectiva de la globalización*, Miguel Ángel Porrúa/Universidad Autónoma de Zacatecas/UNAM/CESU/Cámara de Diputados, México.

- Easlea, Brian
 1980 *Liberation and the aims of science, an essay on obstacles to the building of a beautiful world*, Sussex University Press, Londres.
- Landeta, Jon
 2002 *El método Delphi. Una técnica de previsión del futuro*, Editorial Ariel (Ariel social), Barcelona.
- Gabiña, Juanjo
 1996 *El futuro revisitado. La reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión*, Alfaomega Macombo, Bogotá.
 1998 “Los conceptos fundamentales de la prospectiva”, en Francisco José Mojica, comp., *Análisis del siglo XXI*, Alfaomega Macombo, Bogotá, pp. 1-14.
- Gaceta UNAM*
 1994 “Sin pensamiento mágico el hombre padecería trastornos de la mente, incluso esquizofrenia”, en *Gaceta UNAM*, 28 de febrero, p. 20.
- Gardner, Howard
 1995 *Inteligencias múltiples*, Paidós, Barcelona.
- Garduño, Raúl
 2004 *Prospectiva para todos*, FCPYS-UNAM (Working Papers 1 Prospectiva política), México.
- Garrido, Miguel Armando
 2004 *El valor del silencio. Un medio para la paz*, Gráfica Munro Editora, Buenos Aires.
- Giddens, Anthony, et al.
 2004 *La teoría social hoy*, Alianza Editorial, Madrid.
- Glenn, Jerome y Gordon T.
 2005 *El Estado del futuro 2004*, Proyecto Millennium/ONU/Universidad del Externado, Bogotá.
- Godet, Michel
 1993 *De la anticipación a la acción*, Alfaomega Macombo, Bogotá.
 2001 *Creating Futures. Scenario Planning as a Strategic Management Tool*, Economica, París.
- Godet, Michel, et al.
 2000 *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*, Prospektiker (Cuaderno núm. 5) España.
- Goleman, David
 1995 *Emotional Intelligence*, Bantam Books, USA.
- González Casanova, Pablo
 2004 *Las nuevas ciencias y las humanidades*, Anthropos/Instituto de Investigaciones Sociales-UNAM, México.

Holzmann, Guillermo

- 2005 “Evaluación y prevención de riesgos mediante la medición del riesgo político país”, ponencia presentada el Día de la prospectiva y la estrategia, 22 de septiembre, Universidad del Rosario, Bogotá.

Jouvenel, Bertrand de

- 1966 *El arte de prever el futuro político*, Ediciones Rialp, Madrid.

Manzanos Bilbao, César

- 2003 “Curso de métodos y técnicas de investigación cualitativa”, impartido del 9 al 15 de julio del 2003 en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, México.

Mc Caughan, Nano y Barry Palmer

- 2005 *El pensador sistémico*, Grupo Editorial Panorama, México.

Maríñez, Freddy, coord.

- 2004 *Análisis político y estrategia de actores (una visión prospectiva)*, Noriega Editores, México.

Marx, Nick, Mike Mc Callum y Dominique Purcell

- 2002 *Strategic Foresight. The power of standing in the future*, Crown Content, Melbourne.

Martínez, I., et al.

- 1987 *Algunas técnicas útiles en la prospectiva*, Centro de Estudios Prospectivos/Fundación Javier Barros Sierra, México.

Masini, Eleonora

- 1994 *Why Futures Studies?* Grey Seal Books, Londres.

Miklos, Thomas

- 1995 *Planeación prospectiva*, Editorial Limusa, México.
2003 *Las decisiones políticas. De la planeación a la acción*, Siglo XXI Editores/Instituto Federal Electoral, México.

Mojica, José Francisco

- 1991 *La prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro*, Legis Editores, Bogotá.

Montañana, Arturo

- 2004a *Conocimiento prospectivo*, Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales-Instituto Politécnico Nacional (CIECAS-IPN), México.
2004b *Análisis estadístico de series de tiempo y manual de aplicación del sistema para la generación de escenarios*, Dirección General de Asuntos del Personal Académico-UNAM/FCPYS-UNAM (Working Papers 2), México.

Montañana, Arturo, coord.

- 2004 *Prospectiva. Política social y tecnocientífica*, CIECAS-IPN, México.

- 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 Millennium.
- Rivera R., Hugo
 2005 “Análisis estructural de sectores estratégicos. Herramienta para lograr percibir mejor su sector estratégico”, ponencia presentada el Día de la prospectiva y la estrategia, 22 de septiembre, Universidad del Rosario, Bogotá.
- 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*, The Free Press, Nueva York.
- Serra, Jordi
 2003 “Glosario de prospectiva”, inédito.
 s/f *Imaginar el mañana* [disponible en <http://www.cienica.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.
- Truett Anderson, Walter
 2001 *All connected now. Life in the first global civilization*, Westview Press, USA.
- Universidad de Guadalajara
 2002-2003 “Dossier *Futuro y prospectiva*”, en *Revista Universidad de Guadalajara*, núm. 26, invierno.
- Van Der Heijden, Kees
 1998 *Escenarios. El arte de prevenir el futuro*, Grupo Editorial Panorama, México.
- Wallerstein, Immanuel
 2003 *Utopística*, Siglo XXI Editores, México.
 2004 “Análisis de los sistemas mundiales”, en A. Giddens *et al.*, *La teoría social hoy*, Alianza Editorial, Madrid, pp. 398-417.
- Wiener Anthony y Herman Kahn
 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 del 2003, wfs Capítulo Mexicano, México.