

PROSPECTIVA: DISEÑO DEL FUTURO

Presentación

Construir una visión del futuro, a partir del diseño de políticas y la implementación de métodos e instrumentos coherentes controlados, se plantea hoy como una urgente necesidad del actuar empresarial. La prospectiva es una disciplina que permite diseñar el futuro y se corresponde plenamente con este mundo cambiante, globalizado, en el que el conocimiento, lo tecnológico, la innovación, en todos los campos y en la producción, es amplio y variable.



Mensaje

La prospectiva estratégica de empresa ejerce un rol transformador de la cultura corporativa y de las relaciones entre las diferentes áreas y equipos de trabajo. En este sentido, las organizaciones y los actores pueden anticipar su futuro. Futuro que se sustenta en la previsión y en la reducción de incertidumbre para garantizar un funcionamiento efectivo y una planificación de largo plazo.

La cultura prospectiva es, por tanto, una forma de pensamiento y acción empresarial en la que predomina el análisis de aquellos elementos determinantes de ese futuro. Mediante la sistematización del conocimiento y la experiencia, la identificación de comportamientos esperados, la proyección de unas tendencias y el análisis de su evolución, el futuro se puede anticipar y se puede construir. No se eliminan por completo los riesgos inherentes a cualquier proceso social o dinámica económica pero es posible tomar decisiones con mayor ilustración, dominio y precisión.

Antecedentes

Reflexionar sobre el futuro, saber lo que vendrá, ha sido una inquietud humana fundamental a lo largo del tiempo. En 1908 el adjetivo *prospectivo*, referido en el diccionario Larousse (edición francesa), decía: "que mira el provenir". No obstante, los llamados "estudios de futuro" surgieron sólo hasta los 50's y con Gastón Berger a finales de los 60's se definieron unas etapas para hacer de la prospectiva un sustantivo y un enfoque con acciones concretas. Este interés se explica porque entre los 50's - 60's se vivió un periodo de crecimiento que anticipaba que el nivel económico se mantendría. A comienzos de los 70's, se dice que la crisis energética moderó las perspectivas de futuro y de estabilidad y que los estudios, como no anticiparon tal crisis, debían revisarse. Ante las cambiantes necesidades y funcionamiento de la sociedad en los 80's va a verse renovada la necesidad de pensar el futuro y anticipar el porvenir en materia económica. Del mismo modo, los países en desarrollo también se interesaron por los *estudios de futuro* como alternativa posible a la inequidad existente frente a los países industrializados. Más que predecir eventos, estudiar el futuro significaba visualizar alternativas de crecimiento y cambio social.



Idea

En la Grecia antigua el pensamiento, los artes y las ciudades se gestaban para la posteridad. Los mayas, los aztecas, la civilización egipcia construyeron edificaciones y pirámides pensando en el futuro. Filósofos como Heráclito, Platón Aristóteles y, de forma posterior, San Agustín y Tomas Moro, entre muchos otros, escribían sus tratados, sus textos, pensando en la organización social y política ideal deseada. La *utopía* no va a ser otra cosa que perfilar el mundo perfecto.

Los “científicos utópicos” del siglo XIX basados en los principios de la Revolución Francesa: libertad, igualdad, fraternidad y, posteriormente, las reflexiones de Marx, en torno a los medios de producción, la ciencia y la tecnología, van a situar la reflexión sobre el futuro en un campo determinante del siglo XX y del siglo XXI: las interrelaciones entre la ciencia y la tecnología con la sociedad y el individuo.

¿Para qué pensar el futuro?

Pensar el futuro es una necesidad pero también una opción razonada que permite medir las consecuencias de nuestras acciones. Así, la visión de futuro posibilita reflexionar sobre la naturaleza de las acciones en el presente. Pasado, presente, imaginación y voluntad son los cimientos sobre los que se construye la **prospectiva**. Dejar atrás el pasado, moldear y actuar en el presente y construir un futuro es una forma de predisponer y disponer la mente humana a una conceptualización vital para la toma de decisión.

Las inquietudes de la humanidad con respecto al porvenir implican el abordaje de esas preguntas básicas en torno a la vida y la existencia. ¿Cómo debe ser el actuar de hombres y mujeres en el planeta? ¿Cómo pueden construirse perspectivas de vida más equitativas y justas? ¿Qué problemas aquejan a la sociedad y al mundo contemporáneo y cómo pueden resolverse? ¿En dónde reside esa capacidad de transformación y de cambio social y económico, en un mundo y una realidad cada vez más compleja y cambiante?

Una sociedad puede ser reconocida no solo por la importancia de su pasado, de su historia, sino por los proyectos que gesta y, cada visión de futuro es, justamente, una construcción que determinará, en gran medida, lo que será ese

futuro. Las decisiones no deben ser tomadas solo pensando en el presente sino con miras al futuro.



Recuerde

El futuro, pues, no solo da significación al pasado e ilumina el presente sino que brinda esa posibilidad de mejora. Formular interrogantes sobre el futuro provoca cambios de actitud y organizacionales. Cambios que no deben negar las condiciones culturales y materiales y las identidades, que le son propias a determinadas sociedades o instituciones.

Tres principios básicos de los estudios del futuro

Los principios fundamentales que rigen los *estudios del futuro* según Eleonora Barbieri Masini (1993) son:

1- Dilema del conocimiento, el deseo y el temor o dilema de lo posible, lo deseado y la utopía

Conocer el pasado, actuar sobre el presente y analizar pasado y presente, para planear el futuro, involucra conocimientos e información que, en la mayoría de los casos, no se tienen en cuenta de forma rigurosa. Es decir que, los deseos pueden ser forjados, por un lado, y los temores minimizados, por el otro, si el conocimiento y la información se relaciona con un contexto y se elaboran modelos que den cuenta de lo que es posible construir de manera colectiva para ese futuro. Por tanto, es el contexto con sus características positivas y adversas, con debilidades y fortalezas, el que, mediante el diálogo y la postura autocrítica, mediante su lectura, puede determinar mejores condiciones para actuar. Las

utopías están ligadas a la historia pero la rebasan para, desde allí, inventar y forjar con voluntad.

2- Principio de los espacios futuros

Los valores básicos de una organización o de un individuo intervienen en la percepción que de esos temores y deseos se tiene; de ahí que las acciones del presente sean ya pasado y sólo pueda impactarse el futuro. Se puede diseñar y construir el futuro porque justamente éste aún no ha ocurrido. El futuro es por eso fruto de la creatividad, la invención y la decisión sobre los espacios por construir.

3- Los futuros: lo posible, lo preferible, lo probable y lo plausible

Son muchos los futuros posibles, no existe un solo futuro. El “futuro del futuro” (J. McHale, 1969) está relacionado con las opciones, los valores y principios de las culturas o de los individuos y pueden ser diferentes y transformables. Respetar la diversidad y ver el futuro como una serie de alternativas posibles, de exploración del tiempo, a partir del conocimiento, los datos y la información de la que se dispone, es el tercer principio para estudiar el futuro.

Terminología y lineamientos básicos de la prospectiva

La **prospectiva**, los *estudios de futuro*, no cuentan con una terminología universalmente aceptada porque son un campo joven de análisis. A continuación se referencian conceptos y definiciones claves.

Pronóstico

Afirmación probabilística rigurosa acerca del futuro, a partir de datos y tendencias, con un alto nivel de confiabilidad. Los críticos de los pronósticos prefieren que los *estudios del futuro* exploren distintas alternativas y que no se realicen pronósticos, pues éstos presentan dificultades que no son observables.

Pronósticos extrapolativos

Enfoque que se orienta hacia la oportunidad. Basados en el pasado y en el presente es posible visualizar el futuro partiendo de un conjunto de métodos y proyecciones.

Pronósticos normativos

Orientados hacia una misión, se centran en lo necesario para lograr las metas y los objetivos en el futuro. Se va del futuro a las acciones en el presente.

Pronóstico tecnológico

Involucra métodos de pronóstico exploratorios que miden capacidad o métodos para explorar lo normativo o la fijación de metas.

Prospectiva

Disciplina que se centra en el deseo de futuro, de cambio. Forma de reflexión que implica e indica opciones y acciones.

Previsión

Significa anticiparse a los eventos gracias a acciones que protegen la organización y sus actores.

Predicción

Declaración no probabilística con un alto nivel de confianza en el futuro. La predicción es una afirmación que se basa en datos más contundentes que un pronóstico. Se evita hacer uso de este término.

Proyección

Análisis de datos y de las tendencias que van del pasado y el presente hacia el futuro.

Prognosis

Se refiere a los *estudios del futuro* en general y en algunos países tiene el mismo significado que pronóstico.

Anticipación

Modelo de futuro que se construye a partir de la lógica.

Futuribles

Se refiere al complejo de futuros alternativos posibles y probables.

Repertorio de tipologías posibles en Prospectiva

Bernard Cazes (1991) plantea que las formas de visualización de futuro pueden dividirse en dos grandes categorías: un núcleo central compuesto de cuatro variaciones sobre la civilización y el progreso y una triada periférica que reagrupa cambios.

▪ Cuatro variaciones

El repertorio básico se compone de cuatro esquemas elementales, cuatro variaciones, que parten de las siguientes dos preguntas de base:

1- ¿La civilización moderna con sus atributos y desarrollos proseguirá su auge o perderá terreno?

2- ¿Esta continuación o este retroceso de la civilización va a la par con el progreso o hay una regresión en relación con la situación actual?

La combinación de estos interrogantes da origen a un modelo de cuatro variaciones, cuatro situaciones así:

- A. Más civilización y progreso
- B. Menos civilización y progreso
- C. Más civilización y regresión
- D. Menos civilización y regresión

			Progreso	
A Más civilización y progreso	Evolucionismo social	Crecimiento	Si	
	Progreso dirigido			
B Menos civilización y progreso	Retroprogreso	Decrecimiento		
C Más civilización y regresión	Antiprogreso	Crecimiento		No
	Contrautopía			
	Decadencia moderna			
D Menos civilización y regresión	Decadencia clásica	Decrecimiento		

- El esquema A ha inspirado dos formas de reflexión: el evolucionismo social y el progreso dirigido.

El *evolucionismo social* plantea que los cambios observados en la historia representan una evolución irreversible, etapas, que conducen a un estadio terminal, que da cuenta de un progreso en relación con lo que ha precedido.

El *progreso dirigido* ve los movimientos de la historia como el producto de una acción que implica, para una civilización, una doble adaptación, de la naturaleza social y de la naturaleza humana.

- En el esquema B el retroceso de la civilización y el progreso corresponden a visiones de futuro que subordinan un estado social mejor a un rechazo de la civilización, este llamado *retroprogreso* puede verse en propuestas prospectivas de inspiración ecologizante
- La variación C postula que la prolongación de la civilización moderna genera *antiprogreso*, decadencia cultural. Se denuncian en este modelo los efectos perversos de un evolucionismo social o de un progreso dirigido orientado hacia la civilización capitalista y el individualismo.
- En el modelo D el retroceso que se acompaña de regresión refleja la decadencia y la imposibilidad de transformaciones. Las fronteras radicales en los imaginarios maniqueos impiden un diálogo que pueda perfilar el futuro.

- **Tríada periférica**

Figuras que representan el porvenir, externas al repertorio central:

- Anticipaciones concretas / Conjeturas parciales / Conjeturas sin malicia

Imágenes de futuro que no tienen una pretensión filosófica realista sino que representan un porvenir posible o ficcionado. Representan relaciones de causalidad y su fiabilidad es variable.

- Ucronía

Se refiere a los espacios que no existen, cuando la historia toma un rumbo distinto del conocido o esperado y esta inflexión tiene consecuencias importantes. Así como utopía se refiere a un momento en el tiempo ideal, ucronía es un espacio desconocido o una situación cuya reflexión surge fruto de asociaciones y de poner en consideración escenarios alternativos.

- Ciclos largos

Concepción de la evolución histórica en la que el futuro no es progreso ni declinación constante sino que refleja una alternancia de estados conocidos y cada estado posee una duración equivalente a los otros. Esta forma de pensamiento arcaica sustentada en lo cuantitativo escapa a cualquier análisis riguroso.

- **Prospectiva contemporánea**

Son tres las tipologías que pueden ilustrar el discurso prospectivo moderno, según Cazes:

- Concentración en las decisiones

La actitud prospectiva centrada en la noción de proyecto de mediano o largo plazo sugiere el deseo de actuar. No es suficiente con enunciar lo deseable sino construir varias imágenes de futuro que comporten cambios.

a) *Cambio nulo o cambio lento*

Cambio que refleja continuidad o invarianza. En un orden estructural estable y confiable, en el que existen "certidumbres estructurales" no se producen cambios o éstos son lentos y no afectan el actuar en general.

b) *Discontinuidades*

Signos más o menos visibles que anuncian eventos, hechos "mensajeros de futuro", tendencias. Las proyecciones pueden verse como fiables pero al presentar discontinuidades debe analizarse el contexto que explique el cambio.

c) *Discontinuidades inesperadas, repentinas*

Cambios que se dan sin previo aviso. Eventos que sobrevienen y que no pueden preverse. No existen "hechos portadores de futuro" que puedan dar aviso o alertar sobre un determinado fenómeno positivo o negativo. Los *escenarios contrastados* o los *escenarios de ruptura* son ejercicios que ayudan a identificar este tipo de discontinuidades y cambios.

- Institucionalización de los receptores de prospectiva

La literatura prospectiva contemporánea responde a demandas institucionales que han enriquecido este campo de estudio. Esta institucionalización de los *estudios del futuro* puede presentar dos tipos de respuestas, dos hipótesis:

- 1- La imagen de futuro es sombría entonces el organismo contratante no va a apreciar la postura que contradice su discurso oficial

2- La imagen inquietante de futuro tiene un carácter condicional que propiciará la exigencia de recursos o la renuncia a una determinada política

- Profesionalización de los emisores de prospectiva

La prospectiva tiende a profesionalizarse a través de la implementación de métodos formalizados cuyos resultados son de naturaleza independiente. Uno de estos primeros métodos formalizados es el *Método Delfos* que exigía a los especialistas presentar por escrito y mediante gráficos sus puntos de vista.

Una segunda forma metodológica la *matriz de intersecciones* permitía a los expertos precisar sus conjeturas sobre determinado ámbito, en relación con otros ámbitos, que garanticen que las visiones de futuro no sean parciales o incoherentes entre sí.

La *extrapolación de tendencias* y la *modelización* son otros dos métodos que, ligados a las lógicas informáticas, proponen la existencia de vínculos de causalidad identificables y estables, que permiten formular conjeturas fundadas en razonamientos creíbles. La *extrapolación* trata cada tendencia de manera autónoma y revela cual sería su trayectoria en el tiempo. El *modelo* reagrupa las tendencias en un sistema articulado donde todas las relaciones están explicitadas y numeradas y se visibilizan las interdependencias.

El *método por escenarios* describe un encadenamiento lógico de acontecimientos creíbles pero hipotéticos que deben conducir, en una fecha predeterminada, a la conformación de un sistema o una política. Un *escenario* puede desarrollarse gracias a un *modelo informatizado* que suministre apoyo

numérico para describir el proceso. En este método debe escogerse un número óptimo de escenarios según el futuro y los giros que éste pueda tener.

Errores de la previsión

Los que piensan sobre el futuro o se basan en este tipo de reflexiones pueden dividirse en tres: los profesionales de la prospectiva, los aficionados que dicen cosas sobre el porvenir y los clientes. Cargados de prejuicios y de mirada limitada los aficionados no hacen estudios sistemáticos sobre el futuro. Los clientes, por su parte, disponen de datos y percepciones pero niegan las tendencias, cuando pueden verse afectados sus productos o servicios. Su negación de la realidad les vuelve cómodos. Los errores más usuales de los *profesionales del futuro*, los *prospectivistas de oficio* son: sobreestimar la velocidad de penetración de una innovación o cambio sin tener en cuenta todas las fuerzas en juego y sobreestimar el alcance de determinados efectos.

Siguiendo esta línea, Joseph Coates (1994), caracteriza siete fuentes de error que con frecuencia pueden interrelacionarse:

Error No. 1 - Hipótesis no verificadas

Los estudios previsionales no explicitan lo suficiente sus hipótesis ni el contexto en el cual se dará un determinado cambio. Descubrir hipótesis implícitas y no verificadas resulta muy difícil. Las hipótesis deben ser formuladas y verificadas para poder reconocerlas e impugnarlas.

Error No. 2 - Capacidades o cualidades limitadas o mal utilizadas

Hay expertos que son referenciados como fuentes de autoridad frente a un tema que en realidad no lo son. Esta incapacidad de reconocer las limitaciones, las capacidades puede influir y afectar los proyectos o las previsiones.

Error No. 3 - Falta de imaginación

La falta de imaginación reviste dos aspectos. Cuando alguien se opone a algún cambio porque no se puede visualizar su impacto y hace énfasis en lo negativo, que es más fácil de identificar y ejemplificar. Nuestras sociedades no están habituadas a imágenes positivas de futuro entonces este tipo de error es bastante frecuente. El segundo error ligado a falta de imaginación se da cuando los innovadores llegan con sus nuevos productos, sus nuevos métodos y no saben como ilustrar los cambios que suscitaría su innovación dando por sentado que se conoce de antemano el impacto de lo creado.

Error No. 4 - Omisión de las limitaciones

Cuando una innovación o cambio no visualiza sus limitaciones o cuando el contexto o las variables en juego no se han estudiado lo suficiente

Error No. 5 - Exceso de optimismo

Cuando el grupo de desarrollo no mide las características de cambio que va a suscitar la innovación y los efectos de corto plazo que el cambio puede generar.

La innovación puede ser importante pero su implementación exige hacer un balance de las implicaciones.

Error No. 6 - Extrapolación mecánica de tendencias

La extrapolación de tendencias puede ser útil sin embargo el no disponer de visiones alternativas o analizar lo que puede modificar o perturbar la tendencia impide hacer una acertada previsión.

Error No. 7 - Exceso de precisión

Con frecuencia la solución de un problema o una innovación se presenta de manera tan detallada que pierde seriedad. El exceso en la especificación de los beneficios o particularidades del impacto, que puede generar un cambio, puede dar una falsa idea sobre las potencialidades reales.

Para formular, comprender o actuar en función de previsiones deben tenerse en cuenta todas las fuentes de error enunciadas.

Errores principales

El exceso de optimismo, prestar atención insuficiente a las hipótesis, falta de imaginación, no estudiar el contexto, sopesar mal las fuerzas en juego, dejarse influir por creencias religiosas o políticas, describir al detalle determinados escenarios o no evaluar los desarrollos e impactos y no ser autocrítico, minan el impacto de las previsiones.

Teoría y método

El futuro se prepara, se construye, está por hacerse, y es la acción humana la que le da sentido. La prospectiva nace de la libertad de actuación frente a futuros alternativos múltiples y parte de una reflexión para actuar en el presente.

La aceleración tecnológica y los factores de inercia, ligados a estructuras organizacionales y a comportamientos, obligan a sembrar para poder recoger. La prospectiva no puede, de este modo, eliminar las incertidumbres pero si puede preparar para las decisiones de ese futuro deseado.

Las actitudes empresariales frente al futuro fundamentalmente son tres:

1. Negarse a ver el mundo y cómo los cambios se terminan por imponer
2. Esperar a que se den los cambios y actuar
3. Vigilancia y monitoreo de amenazas y oportunidades



Mensaje

Cuando los dirigentes de una organización se anticipan al futuro, mediante la reflexión del presente y del porvenir, gracias a acciones estratégicas eficaces, se economizan los costosos gastos que puede significar reparar o transformar un estado de cosas normalizado que puede estar sometido a riesgos.

Bajo este enfoque, la innovación y la calidad van de la mano de la productividad y la competitividad. Tomando la iniciativa con imaginación y, para lograr estas pretensiones, se exige potenciar el talento humano y la estructura organizacional de la empresa. Movilización colectiva interna con voluntad y estrategia externa son dos objetivos indispensables e indivisibles. Una organización efectiva, siguiendo esta línea, tres operaciones prospectivas: *anticipación, apropiación y acción*.

La reflexión prospectiva colectiva global permite identificar amenazas y oportunidades del entorno: anticiparse. De manera posterior se apropian los objetivos de la estrategia, implementando acciones locales.

Para poner en práctica una estrategia externa mediante una movilización interna es necesario utilizar métodos específicos que puedan sopesar aspectos cualitativos y cuantitativos con respecto a factores socioculturales y el comportamiento de los actores.

Pautas para una acertada previsión

- a) Hacerse las preguntas correctas
- b) La previsión no debe hacerse sobre los temas de moda
- c) Las ideas deben confrontarse y explicarse
- d) La previsión ve lo justo y es audaz e imaginativa
- e) Los verdaderos problemas son de naturaleza socio-organizacional
- f) Los desarrollos tecnológicos y los retos en materia educativa implican un viraje mental
- g) Colocarse en el largo plazo

- h) Las crisis, consecuencia de la rigidez, posibilitan la puesta en marcha de reformas en profundidad
- i) Las mutaciones, los cambios son, en la mayoría de los casos, necesarios
- j) Deben cuestionarse las resistencias al cambio
- k) Se debe imaginar lo que no va a cambiar, por factores de inercia, lo que va a permanecer invariante con respecto a las fuerzas de cambio potencial
- l) Los cambios son potencialmente largos
- m) Se deben implementar métodos simples y apropiables
- n) El modelo no es la realidad
- o) Se deben valorar los resultados de un modelo mediante una variación de los datos de entrada
- p) Se debe trabajar más de una herramienta para la previsión

Las similitudes en determinados comportamientos a lo largo del tiempo, bajo circunstancias distintas, hace previsible reacciones de los actores. Por otro lado, no hay método perfecto o único. Los datos son o abundantes o incompletos y un modelo no es la realidad, pero si un medio para mirar esa realidad. Cada método posee sus límites y alcances y, más allá de los resultados, lo que logra es una reflexión estructurada sobre el futuro que, de otra manera, no se haría visible.



Recuerde

Descubrir los problemas y las soluciones, más que predecir o revelar el futuro, es hacer prospectiva. Con métodos apropiados y simples la intervención de carácter colectivo permite interiorizar así modos de funcionamiento.

Los estudios sobre el futuro y los llamados futurólogos intentan documentar, imaginar y proponer futuros posibles, en torno a lo que puede ocurrir o lo que

debería pasar o ser. El pensamiento prospectivo sobre futuros posibles se relaciona, de esta forma, con tres aspectos que posibilitan la identificación de lo probable que son:

1- Proceso de adopción de decisiones

2- Elección de objetivos

3- Concepción de la acción

El análisis cruzado, las reuniones de expertos y las socializaciones colectivas de ideas, planes, metas, puede hacer que las informaciones sean efectivas para la previsión.

Los estudios sobre el futuro implican también una mirada multidisciplinaria y en materia de valores. Las previsiones sobre los futuros preferibles advierten una complejidad, pues el estudio de lo preferible no se corresponde con los análisis y con el estudio de lo posible y lo probable.

Valores y futuro

Las ciencias sociales usualmente, a diferencia de la filosofía, no juzgan los fenómenos ni se centran en los valores, tras las acciones o los escenarios. No obstante, el estudio del futuro comporta también una dimensión ética y moral. En este sentido, sí es posible mediante métodos científicos validar y justificar el *deber ser* y lo que *debería ser*.



Idea

El discurso crítico en ciencias sociales puede, por tanto, estudiar los valores y tender puentes con disciplinas como la filosofía. Meta, condición deseable, son lineamientos que deben estar signados por un balance de los aspectos positivos de la construcción del futuro.

Las ciencias sociales no son del todo neutrales y no se prestan para la inspección pública pero la futurología, por su parte, sí tiene que estar dispuesta a hacer justificaciones sistemáticas y explícitas sobre los valores en juego y las visiones de futuro diseñadas.

Existen, de otro lado, principios y normas subyacentes, conductas y prácticas que se consideran correctas, beneficiosas, preferibles. Los valores entonces son susceptibles de ser sometidos a un discurso objetivo racional y crítico.

Es / Será / Debería ser

Los enunciados prescriptivos se deben concretar y materializar mediante una elección, juicio o valoración de un hecho y son enunciados que hacen parte ya del discurso crítico social. Discurso que permite formular cualquier previsión que comporte una determinada valoración y puede determinar así que surjan aspectos no previstos.



Recuerde

Las acciones pueden tener consecuencias diferentes a las previstas. Por eso los prospectivos han de considerar la mayor cantidad de consecuencias y efectos derivados de las tomas de decisión y de la implementación de las acciones. Hacer lo correcto no parte solo de la voluntad, es decisión *querer hacer* lo que está bien.

Es necesario hacer juicios racionales acerca de la realidad, del contexto y de las implicaciones de las decisiones y las acciones, porque creencias equivocadas o la incorrecta utilización de métodos empíricos y técnicas puede generar desastres que se pueden evitar, si se sopesa el futuro preferible, deseable, con los futuros probables.

No basta con tratar de hacer el bien o querer hacerlo, hay que hacer el bien y es responsabilidad de los profesionales de la prospectiva adquirir conocimientos pertinentes, precisos y necesarios sobre el modo cómo funciona el mundo. Las predicciones bien intencionadas son valoradas, pero deben estudiarse las consecuencias futuras.

Las aserciones de valor son susceptibles de justificación. Las ciencias están al "servicio" de la comprensión de los fenómenos y la caracterización que de éstos pueda hacerse para el actuar. Ajustarse a lo preferible y a lo que *debería ser* y hacerse es misión de la prospectiva. Es posible, entonces, hacer una apreciación objetiva de los valores y tomar decisiones de manera informada y efectiva.

Las conveniencias y las conclusiones derivadas de un análisis de los valores son siempre provisionales, variables o condicionadas. Si existen nuevos datos o información, las previsiones y los valores, puestos en juego, deberán ser revisados. Dar las razones y someterlas a una revisión crítica racional permite ver

los valores separados de lo religioso, lo político, las convenciones sociales, la tradición, la corrupción, entre otros.

Bajo un libre entendimiento soportado por el diálogo, por la construcción colectiva y por la comunicación, puede lograrse el establecimiento de un sistema universal de valores y hoy se tiende hacia esta posibilidad de regulación y ordenamiento. Sistema de valores que debe privilegiar la calidad y preservación de la vida humana y las libertades y derechos del ser humano. Justicia social, equidad, un medio ambiente sostenible y el bienestar deben ser las principales motivaciones que sustenten las previsiones a partir de una postura y un razonamiento moral y ético.

Herramientas y práctica de la prospectiva

La prospectiva reposa sobre tres postulados:

- ✓ El futuro es dominio de la libertad
- ✓ El futuro es dominio del poder
- ✓ El futuro es dominio de la libertad

La prospectiva es el dominio de la incertidumbre, de la libertad y de la potencia. *El postulado de la libertad* hace referencia, por tanto, a los futuribles, a los futuros alternativos posibles por construir. El futuro no está hecho ni predeterminado, puede influirse sobre éste. Aminorar la angustia no es propiamente la tarea de la prospectiva por la extensión de las incertidumbres ante los acelerados desarrollos en materia de ciencia y tecnología. De allí que deba identificarse lo invariante en la naturaleza y en lo social; también el arraigo

al orden antiguo y los hábitos y la necesidad actual humana de asegurar un futuro mediante contratos y leyes.



Idea

El prospectivista no deberá creer jamás que todo es posible, pues el actúa sobre una base que le determina posibilidades de futuro. Lo que no ha dado visos de cambio no cambiará en el corto plazo y lo inmutable no será siempre estable; por tal motivo se debe hacer una vigilancia permanente de los cambios y de las estrategias de acción. Esta denominada *vigilia prospectiva* implica un análisis y una evaluación permanente.

El prospectivista no deberá así creer jamás que todo es posible, pues el actúa sobre una base que le determina posibilidades de futuro. Lo que no ha dado visos de cambio no cambiará en el corto plazo. Lo inmutable no será siempre estable, por tal motivo se debe hacer una vigilancia permanente de los cambios y de las estrategias de acción. Esta denominada *vigilia prospectiva* implica un análisis y una evaluación permanente.

La realidad está, a menudo, falseada por:

- ✓ Las herramientas de observación
- ✓ Los recursos de información que se utilizan
- ✓ Los instrumentos de medida que estandarizados impiden hacer otras lecturas
- ✓ El peso de las teorías y la explicación de los fenómenos
- ✓ La influencia de las ideologías
- ✓ Las ideas estables que no pueden ser controvertidas
- ✓ Las explicaciones que ante tantos detalles terminan por simplificar los hechos

- ✓ Mitologías colectivas que sustituyen la realidad
- ✓ Consensos de apariencia frente a lo deseable no probable o pretensiones necesarias pero inviables
- ✓ Discursos sobre lo que es reconfortante escuchar

El futuro y el poder

El dominio del poder priva del libre movimiento a los decisores porque se actúa sobre lo urgente y en "caliente". La excusa es la acción por presión, cuando los alcances y efectos no son los esperados. Se propone incluso que ante el curso inevitable de las cosas en el presente la acción es ya tardía y la situación debería dejarse a la deriva.

El imperio de la necesidad, de la solución inmediata a lo importante es consecuencia de la imprevisión. Cuando los escenarios son todavía modelables, cuando se actúa sobre lo transformable, partiendo de pautas y orientaciones diseñadas previamente, se obtiene la libertad de dominio. Sin previsión no hay libertad de decisión ni de acción.

La anticipación funciona para manejar las urgencias, pero ante la rapidez del cambio y la creciente incertidumbre e imprevisibilidad se han desarrollado teorías que se centran en el *tiempo largo* sobre el cual las acciones pueden tener sentido. De este modo son tres actitudes las que pueden adoptarse frente a los cambios, anteriormente también referidas, pero que pueden sintetizarse y complementarse así:

- ✓ Actitud pasiva: padecer los hechos o los cambios no previstos

- ✓ Actitud reactiva: Esperar el hecho o el cambio para poder reaccionar
- ✓ Actitud prospectiva: En un doble sentido preactividad y proactividad. Preactividad es anticiparse y prepararse para el cambio y proactividad significa actuar para lograr el cambio previsto y deseado.

El futuro es dominio del poder pero este poder nunca es total. Existen unas fuerzas en juego, un campo de fuerzas en el que los actores coexisten y ejercen diferentes poderes y en diferente grado.



Mensaje

Toda reflexión prospectiva debe integrar no solo el conjunto de factores sino el juego de los actores. Cada actor posee dominio de poder sobre un área pero existe un movimiento dado al conjunto por la dinámica propia del sistema y por el obrar de otros.

En este sentido, cada actor debe, independientemente del funcionamiento del sistema, pero teniéndolo en cuenta:

- 1) Anticiparse en el área y anticipar el entorno, el ambiente estratégico sobre el que se actúa
- 2) Identificar fortalezas y debilidades, planificar y llegar lo más pronto posible a sus metas y las propuestas.
- 3) La anticipación y la acción mantienen una relación dialéctica, esta relación implica decisión sobre como actuar y sobre los poderes de los actores que son desiguales y que responden a un sistema.

4) La teoría de los juegos propone que, aunque existan poderes desiguales y el sistema pueda ser rígido, los actores están en capacidad de cambiar las jugadas, variar el número y orden de la marcha y anticiparse a los juegos de los otros actores.

El futuro y la voluntad

La vigía prospectiva estratégica debe estar animada por una intención. El ejercicio del poder supone, en el marco de una estrategia prospectiva, la existencia de una razón motriz. Es decir, un sistema de ideas y valores que permiten establecer un objetivo y con éste un futuro deseable.

Herramientas, instrumentos y métodos para el ejercicio prospectivo

La prospectiva se construye, de este modo, a partir de proyectos: expresión de qué se quiere para poder lograrlo. El proyecto debe establecer una duración y entre más largo el plazo para su implementación, la ruptura con el orden existente y la movilización de recursos podría retardarse.



Recuerde

Descubrir cuales son las motivaciones profundas de los actores y contrarrestar la "dictadura de lo efímero", con reflexiones sobre lo deseable, es el sentido de un campo como el de la prospectiva.

Algunos autores diferencian prospectiva de previsión y exaltan el que sea un campo pluridisciplinario de carácter sistémico, pues los problemas nunca revisten una sola dimensión.

Aprehender las realidades mediante múltiples aspectos y variables, cualquiera que pueda ser la naturaleza que rija cada aspecto y sus interrelaciones, hace parte del proceso prospectivo que integra la concepción de **tiempo largo** (pasado / futuro).



Ejemplo

En todo sistema coexisten variables que poseen una gran inercia con otras cuyas variaciones se corresponden con tiempos cortos. La aceleración en los desarrollos tecnológicos y los sistemas financieros proponen, por ejemplo, una relación más rápida y cambiante que otros elementos.

El análisis en prospectiva debe hacerse, entonces, sobre largos periodos de tiempo, para eliminar los “efectos de ciclo o periodo” y poder comprender la dinámica profunda del sistema, pues las transformaciones reales y el impacto se logran sólo sobre el mediano y largo plazo.

La prospectiva no postula la permanencia del cambio sino que estudia los fenómenos de ruptura que tienen que ver con saturación, innovaciones, actores, decisiones, datos, dentro o por fuera de la tendencia. Bajo este enfoque global, que combina lo cualitativo y lo cuantitativo, existen cinco etapas para abordar algún fenómeno que son:

- 1- Definición del problema, delimitación del sistema y escogencia del horizonte
- 2- Construcción del sistema e identificación de variables claves
3. Recolección de datos y elaboración de hipótesis
- 4- Construcción de los futuribles
- 5- Decisiones estratégicas

Sobre el problema y el horizonte

El problema debe ser definido de manera clara y precisa y el campo de operación debe estar delimitado. El horizonte significa la posibilidad de cambios, rupturas o microrrupturas, que determinan una dinámica nueva de funcionamiento. El horizonte es escogido en función de:

- ✓ La inercia del sistema
- ✓ La capacidad de aprehensión del sistema
- ✓ De acuerdo a las decisiones por tomar, el poder de decisión y los medios para la acción
- ✓ Según el grado de alerta y motivación de los actores

El sistema y las variables

En una primera etapa se identifican las variables de toda naturaleza que se relacionan y ejercen influencia sobre el problema. Posteriormente se realiza una lista de variables clasificadas por generales y específicas. Se recomienda que la naturaleza e identificación de las variables sea efectuada por un grupo pluridisciplinario compuesto de actores y expertos. La construcción del sistema

puede dar lugar, por otro lado, a encuestas documentales, entrevistas con expertos y consultas diversas.

La segunda etapa busca relaciones entre las variables, recurriendo a una *matriz de impacto cruzado*. Se debe determinar si la variable A influencia a la variable B, C, D, E. Establecer el tipo de causalidad: directa, actual o potencial y la intensidad de la relación es el siguiente paso (1=débil, 2=mediana, 3=fuerte)

Causalidad directa: $\boxed{\rightarrow} A \quad B$
Causalidad inversa: $\boxed{\leftarrow} A \quad B$
Causalidad indirecta: $A \boxed{\rightarrow} C \boxed{\rightarrow} B$

La calidad del diagnóstico de las variables del sistema determinará el resultado. La construcción del sistema, la identificación y valoración de las variables es una labor densa y exigente. No obstante, se logra dotar a un equipo de trabajo de una cultura y un enfoque común del problema. Por otra parte, los resultados de la matriz pueden arrojar un índice de motricidad sobre la intensidad y el peso de cada variable y la dependencia de la variable del sistema.

Posteriormente la matriz puede llevarse a un nivel estable cuando se ven las interdependencias de segundo, tercero, cuarto, quinto grado. Al sacar los índices de motricidad e interdependencia, comparados con el primer ejercicio emergerán las variables ocultas.

Al sacar las variables más motrices del sistema se deberá observar la integración de los actores a la lista de variables. Identificar el poder de cada actor variable por variable, actor por actor, permitirá visibilizar las fortalezas y debilidades respectivas. Al finalizar este proceso podrán ser identificadas las variables claves.

Información e hipótesis

Para cada variable motriz debe desarrollarse la evolución de la variable, la evolución tendencial y las inflexiones o rupturas que contrarrestan la evolución tendencial. Identificar indicadores pertinentes de cada variable, los datos relacionados con la variable, cualitativos y cuantitativos, extrapolar con cuidado y rigor, ver causas de los efectos observados y formular opiniones sustentadas en índices y en análisis en torno a probabilidad de ocurrencia, son pasos complementarios que deben orientar el planteamiento de hipótesis.

Con las variables claves y con juegos de hipótesis sobre cada variable clave se realizarán las combinaciones para determinar los escenarios. En virtud del principio de coherencia algunas combinaciones serán excluidas.

Instrumentos de simulación

Los métodos de simulación son: los modelos y los escenarios.

Los modelos son sistemas de ecuación en el que se representan las variables y las interacciones de un subsistema aislado, para poder efectuar simulaciones sobre el futuro. Aunque es un método utilizado por economistas, estadísticos, demógrafos, las ecuaciones no garantizarán exactitud.

Con respecto a los escenarios, existen dos tipos de escenarios: los escenarios exploratorios y los estratégicos.

El modelo de escenario exploratorio consta de tres elementos: la base, los caminos y las imágenes finales.

La base

Representación de la realidad y de la dinámica del sistema estudiado.

Los caminos o senderos

Son construidos haciendo progresar el sistema sobre la escala del tiempo. Las preguntas que surgen deben ser consideradas, bajo múltiples hipótesis, buscando consecuencias. De esta manera se construye el árbol de los futuros posibles, descendientes potenciales del presente.

Las imágenes finales

Son obtenidas de otros periodos, en función del horizonte del estudio y van al final de los caminos.

Precisar el orden del tamaño de los fenómenos y el momento de su aparición, situarlos en el tiempo, así como valorar los caminos y no solamente las imágenes finales es fundamental como parte del proceso para ejecutar este instrumento.

El peligro que comporta el método de escenarios, bajo su modalidad exploratoria, es que durante la construcción del árbol pueda perderse el norte, por la complejidad de las rutas, ya que en lugar de depurar algunas grandes opciones e ilustrar las consecuencias, se multiplican los escenarios.

El escenario estratégico a diferencia del exploratorio propone ir del futuro al presente. Se prefija un objetivo en el futuro y se efectúa una contraposición de las acciones a emprender para lograr el objetivo.



Concepto

Los escenarios exploratorios preparan el terreno para lo por venir y los estratégicos proponen lo que puede hacerse. La cuantificación aquí sirve para verificar el fundamento y la coherencia del ejercicio, al igual que los modelos que, combinados con los escenarios, complementan la simulación de los futuros alternativos posibles o los diseños de futuro.

Decisiones estratégicas

El ejercicio prospectivo no dictamina científicamente las decisiones por tomar. Los instrumentos permiten aclarar las rutas y develan las tendencias pesadas, las zonas de incertidumbre, los riesgos y los desafíos, las estrategias posibles, ventajas o inconvenientes.

Si la puesta en marcha de la prospectiva es participativa y transparente y se realiza con los actores involucrados la toma de decisiones puede tener un mayor grado de efectividad.

Toma de decisiones estratégicas y prospectiva

La construcción de un rango de alternativas posibles como base del desarrollo de acciones planificadas y sistemáticas permite la construcción de un futuro deseable.



Método

Las metodologías cualitativas y cuantitativas y lograr incorporar diversos tipos de actores permite, en este campo de la prospectiva, examinar de manera más completa las fuerzas que están tras los cambios ocurridos y los necesarios.

El control de determinadas variables dentro de un sistema posibilita esa construcción prospectiva, pues se reduce la incertidumbre sobre el porvenir. Explorar, descubrir y analizar tendencias, propósitos, acciones, portadoras de futuro, que podrían pasar inadvertidos o desestimados, en la toma de decisión, obligan a representar sistemas de acción y de actores que orientarán lo que debe hacerse.

A continuación se describen algunos métodos para la puesta en marcha de la Prospectiva en una organización:

A. Método de escenarios

Definido y delimitado el problema y el sistema, se hace un análisis retrospectivo y de la situación actual; posteriormente se estudia a los actores, se formulan las hipótesis y se exploran y construyen los escenarios. De este ejercicio prospectivo, basado en el método de escenarios, se pasa a la identificación y evaluación de opciones estratégicas y se determinan planes de acción.

Asegurar la calidad y el control de la existencia presente y futura de una sociedad, de una organización, de un sistema, no depende solo de las acciones sino de los actores que permiten el diseño del futuro.

El método de escenarios ha sido trabajado por múltiples teóricos, profesores y profesionales de diversos campos, que lo han complementado con otras técnicas. Michel Godet, entre otros autores, valoran la difusión democrática que en materia de prospectiva viene operando.

Con respecto a algunas técnicas usadas en este método se encuentran las *técnicas intuitivas de investigación*, basadas en la llamada "tormenta de ideas" y la sinéctica o denominada "pensamiento lateral".

Existen distintos tipos de escenarios. Desde un punto de vista clásico, el método propone: escenarios posibles, escenarios realizables y escenarios deseables.

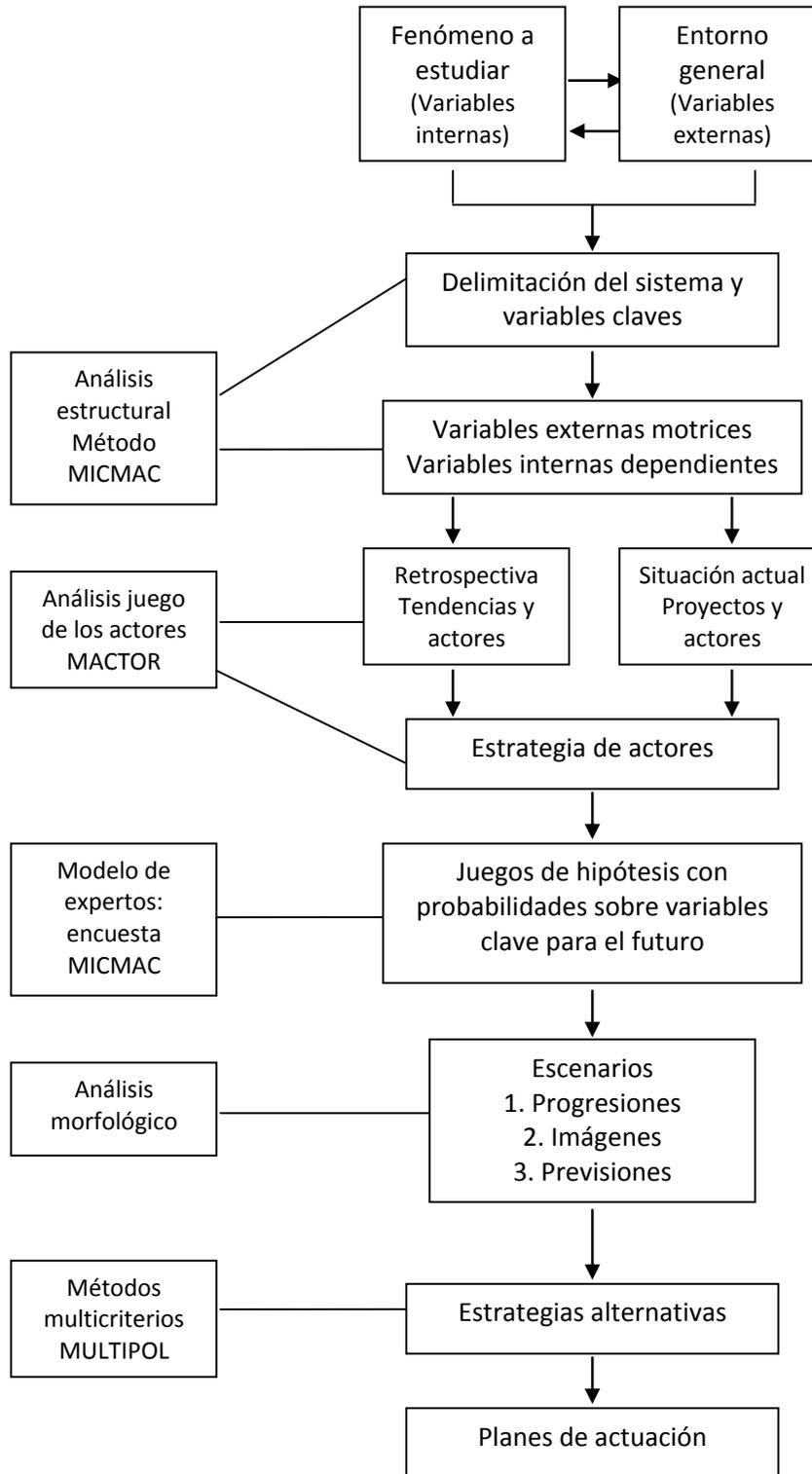
Desde las probabilidades los escenarios pueden clasificarse como: de referencia (escenario más probable, basado o no en tendencias), de tendencias básicas (propuesta exploratoria de la evolución de una situación futura, probable o no / extrapolación), contrastado (propuesta anticipada e imaginativa) y normativo (exploración de un tema y determinación de una situación futura).



Mensaje

El propósito de un escenario no es predecir el futuro sino explorar sistemáticamente puntos de cambio, ver cómo se mantiene una determinada dirección o analizar la manera cómo una situación evoluciona con el tiempo.

Método de escenarios



Fases

1. Construcción de una base
2. Construcción de los escenarios
3. Proyecciones
4. Definición de estrategias
5. Selección de opciones estratégicas
6. Planes de acción

Construcción de base

En esta primera fase del *Método de escenarios* se debe establecer una imagen del presente e identificar el estado del sistema en estudio. Esta imagen debe ser detallada y comprensiva en términos cuantitativos y cualitativos. También amplia en su alcance (esferas económica, social, tecnológica...), dinámica (identificación de tendencias pasadas y pronósticos del futuro) y explicatoria de los cambios y los actores como motores del sistema.

La construcción de base implica igualmente: delimitar el sistema de estudio y el contexto, la identificación de las variables claves, el estudio retrospectivo y la estrategia de los actores.

Las variables internas son las que caracterizan el fenómeno a estudiar y las variables externas caracterizan el medio ambiente, el contexto, en el que opera el

problema (ver diagrama). Para esclarecer las determinantes del sistema y sus efectos y parámetros se utiliza el *análisis estructural* o el *método MICMAC*, *Matriz de impacto cruzado* (Matrice d'Impacts Croisés – Multiplication Appliquée un Classement / Cross impact matrix – multiplication applied to classification). Esta matriz visualiza la jerarquía de variables y permite entender la estructura del sistema.

El análisis explicatorio se efectúa, siguiendo este orden, sobre las variables claves identificadas por el análisis estructural, por el análisis retrospectivo y por la observación de la situación actual de los actores.

Identificar la estrategia de los actores supone comparar intenciones y resultados producto del campo de fuerzas de poder en juego. El resultado es entonces una tabla que analiza los desarrollos pasados y la situación actual.



Recuerde

Cuando se han identificado los factores que influyen y afectan el sistema: tendencias, estrategias de los actores, los orígenes de los cambios se pasa a la construcción de los escenarios.

Construcción de los escenarios y planes de acción

En esta etapa se definen las hipótesis, basadas en las variables claves que influyen sobre el futuro, para luego establecer recorridos, progresiones, trayectorias, imágenes y proyecciones para cada escenario.

Los mecanismos de evolución que intervienen en el sistema y la confrontación con las estrategias de los actores permiten el desarrollo de los escenarios, que se realiza mediante el *método de análisis morfológico*.

Las hipótesis se obtienen, de otra parte, mediante el *método de expertos* y el *método SMIC*. Definidos los escenarios, se identifican y evalúan las opciones estratégicas alternativas de acción, usando dos métodos: el *multicriterios* y el *Multipol*. Posteriormente vendrán los planes de acción (medios y acciones) que deben vincular los objetivos de la organización con las imágenes finales más probables.



Método

La construcción y aplicación del *Método de escenarios* requiere de unos 12 a 18 meses para su aplicación y la mitad del tiempo se va en la construcción de la base. Si se dispone de menos tiempo el ejercicio deberá centrarse en la construcción del escenario y en lo más relevante de las variables claves que sean identificadas.

Usos del método de escenarios

- a) Formular marcos para el desarrollo y proyección de ámbitos alternativos
- b) Identificar discontinuidades y contingencias reales y potenciales
- c) Planificar las estrategias, acciones, planes de una organización

- d) Proveer bases para el análisis de los resultados que pueden obtenerse de la interacción de ámbitos alternativos
- e) Comprobar los resultados de varias estrategias en diferentes circunstancias
- f) Tendencias probables modificables con respecto al impacto en la organización
- g) Tendencias probables no modificables
- h) Tendencias posibles y modificables
- i) Tendencias posibles y no modificables

B. Método de Análisis estructural y Método MICMAC

El *análisis estructural* posibilita tener una completa representación del sistema a estudiar (matriz) y reduce la complejidad sistémica de las variables principales. La matriz interconecta todos los componentes y es la que permite analizar las interrelaciones y las variables claves.

La aplicación del análisis y el armado de la matriz debe ser realizado por un grupo que esté relacionado con el sistema, problema o fenómeno que se estudia y para identificar las variables que integran el sistema pueden usarse métodos intuitivos y/o la tormenta de ideas (Brainstorming).

Sesiones de pensamiento colectivo y/o entrevistas con actores, son también importantes herramientas de esta etapa de formulación de variables; técnicas

que deben proporcionar información sobre los factores que podrían condicionar la evolución del sistema a futuro.



Concepto

El *análisis estructural* propone así relacionar las variables en una tabla dual y ver dependencias e impactos entre variables (Clasificación directa / Clasificación indirecta). Posteriormente se identifican las variables claves, usando el método MICMAC de clasificación tipológica (Independientes / Dependientes), mediante este método se revelan también las variables ocultas. Sobre todas estas variables vitales priorizadas se diseñan los planes de acción.

Un método de análisis no reemplaza el proceso para la toma de decisiones. Estos métodos no describen como opera un sistema sino como es su organización y estructuración.

La selección de un determinado tipo de variables y la intensidad con la que una variable incide sobre otra no alcanza a ser medida y puede condicionar los resultados, no obstante es una metodología propicia para la integración y la participación institucional.

C. Método de análisis de actores

Procedimiento sistemático que sirve para identificar actores que se ven afectados por un problema o fenómeno, dejando ver sus reacciones frente a decisiones de la organización. Medir el peso de la reacción y los modos de interacción o el éxito de una estrategia, son también modos de aplicación de este instrumento, que

beneficia la planificación y la anticipación que puede hacerse en función de la toma de una decisión.

Como en todos los métodos se define y delimita el tópico de análisis, se determinan los aspectos claves y las fuerzas que intervienen, se enlistan los actores o grupos de actores, se asignan pesos de acuerdo a las funciones, jerarquías, antecedentes, nivel de autoridad y se establece la respuesta más probable de la organización frente al tópico en cuestión. Después de seguir estas etapas se elabora una matriz

Ponderación			Ubicación de los actores o del impacto del tópico
Alta	Mediana	Baja	

D. Método de estructuras de árbol

Este método permite transformar un problema en una red secuencial y jerárquica, a partir de la identificación de niveles de causalidad y complejidad. Con esta técnica también se simplifica el sistema, se establecen aspectos claves para su exploración posterior y se definen alternativas y requisitos para operar.

Árbol de jerarquías

Esta técnica permite relacionar los diferentes niveles jerárquicos de un problema desde el nivel más complejo hasta el más simple (entre 5 y 7 niveles). En cada nivel se identifican los aspectos importantes, de acuerdo con criterios determinados. Las fases para su aplicación son:

- ✓ Establecer número de niveles
- ✓ Cada nivel exige definir: Objetivo general, objetivos medios y subobjetivos cuantificados
- ✓ Condiciones para cumplir los objetivos
- ✓ Acciones (Las acciones deben medirse, por eso se les otorga un grado de relevancia en relación con la acción del nivel inmediatamente anterior)

El análisis puede hacerse de dos maneras: analizar las acciones consideradas relevantes y luego los objetivos a las que éstas conducen o partir de una lista de objetivos finales y ver los recursos necesarios y las variables responsables que intervienen. Este método permite, en este sentido, descubrir nuevas ideas en torno a los problemas, aclarar elecciones, mejorar la coherencia, los objetivos y permite establecer los recursos que son necesarios para los objetivos y las acciones.

E. Método Brainstorming

Dinámica de grupo denominada "tormenta de ideas" destinada a producir nuevas ideas sobre cualquier aspecto del funcionamiento de una organización. En esta técnica se utiliza el "raciocinio lateral" en el cual se dejan de lado conceptos y procedimientos lógicos para liberar la intuición, la creatividad o la especulación. En otros métodos se procede de forma lineal, causal, por deducción o gracias a métodos inductivos, aquí todas las ideas son validas y se espera que un conjunto significativo de ideas arroje algunas de importancia.

El éxito de este método depende en gran medida de tener el problema o fenómeno bien definido y se sugiere no explorar las implicaciones de las ideas porque se ahoga la dinámica. El paso siguiente es seleccionar las ideas que se consideran interesantes y valiosas. Este método exige un líder entrenado que oriente las sesiones y preserve las pautas.

Actores, valores y poder

"Cada uno ha de poder querer que la máxima de nuestra acción se convierta en ley. Sólo una máxima susceptible de universalización, desde la perspectiva de todos los afectados, puede ser considerada una norma, que puede encontrar un asentimiento general y que, por tanto, merece reconocimiento, es decir, que es moralmente debida u obligatoria. La cuestión: ¿qué debo hacer? se responde moralmente considerando lo que se debe hacer (...). Lo que <<debe>> hacerse o lo que <<hay que>> hacer, tiene más bien el sentido de que actuar así es justo y, por tanto, un deber".

Jürgen Habermas
Etica del discurso
(1991, P. 81)

La prospectiva estudia el tema del poder porque el futuro depende de la acción del hombre y este futuro gira en torno al conocimiento de las estructuras de poder, que no es otra cosa que la capacidad que tiene un hombre para doblegar la voluntad de otro. En este campo de fuerzas el poder varía de un actor a otro y en el juego ese actor siempre tenderá a defender sus propios intereses. Del mismo modo, existen redes y la acción humana no puede escapar a éstas, plantea Bourdieu. ¿Quién ejerce el poder?, ¿cómo se ejerce el control?, ¿de qué forma los actores se relacionan con las fuentes de poder? No obstante, Michael Crozier explica que no existe una perfecta racionalidad y que las acciones no siempre están sujetas al control. En este sentido, la acción y los procesos son susceptibles de transformación, de cambio, se da así una racionalidad limitada.

La acción colectiva, siguiendo a Crozier, es un modo como los actores pueden enfrentar un problema específico, pero en todo fenómeno social y en toda confrontación de actores existe la incertidumbre sobre el modo como pueden operar los cambios. Los resultados serán fruto de la manera como los actores enfrenten la situación, sus capacidades y los recursos puestos en juego.



Recuerde

Los actores sociales son agentes con un rol social funcional dentro de una sociedad u organización. Para situarlos se debe identificar un **campo** determinado y un **nivel** específico. El campo depende del tema y su localización y el nivel si es endógeno (los actores propios del campo) o exógeno (actores externos).

Cuando un actor influye sobre otro se desencadena una relación de fuerzas. La influencia no se ejerce directamente sobre el actor sino sobre el campo y los actores del mismo nivel que pudieran verse afectados.

En este juego de fuerzas se encuentra el **ser** y el **deber ser**. El ser es lo que el actor es y representa mediante sus acciones. El deber ser es lo que aspira a lograr (objetivos ideales) o lo que es debido y correcto frente a una acción.

De otra parte, cabe decir que se puede medir la influencia de un actor sobre otro, se pueden conocer los enfrentamientos entre los actores, pero una cosa es percibir el ejercicio del poder y otra analizar esas confrontaciones de campos o actores; es más importante, nos dice Francisco Mójica, ver la evolución de cada variable dentro de una matriz de análisis, en la que se pondere esa percepción del poder actor por actor así:

0=No influencia

1=Influencia débil

2=Influencia moderada

3=Influencia fuerte

	A1	A2	A3	A4	A5	
A1	0	1	0	0	1	2
A2	0	0	0	1	3	4
A3	1	0	0	1	1	3
A4	0	2	2	0	3	7
A5	1	1	0	1	0	3
	2	4	2	3	8	

La disposición del juego de los actores con sus correspondientes ponderaciones representa el poder que se ejerce en un determinado escenario, éste puede anticipar ocurrencias en el futuro y los modos como los actores pueden intervenir en la problemática o el fenómeno de estudio. La formulación de preguntas puede guiar la manera como puede presuponerse el papel de un actor en una situación y de esa manera realizar planes de acción para el fortalecimiento de determinados campos y/o actores.

