

CONCEPTO Y APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

CONCEPT AND APPLICATION OF PROSPECTIVE STRATEGY

FRANCISCO JOSÉ MOJICA*

DIRECTOR DEL CENTRO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y PROSPECTIVA DE LA UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA.

En español, los términos posible y probable tienden a confundirse semánticamente. El Diccionario de la Real Academia, define lo *posible* como “lo que puede suceder” y, cuando aborda la definición de “probable”, señala: “dícese de aquello que hay buenas razones para creer que se verificará o sucederá”. Afortunadamente, en matemáticas estas “buenas razones” están respaldadas por una medición numérica, de modo que allí lo “probable” es precisado en una escala porcentual ubicada entre los intervalos 0 y 1 o 0 y 100 y de esta manera el significado de posible y probable comienza a distanciarse.

La diferencia entre *posible* y *probable* es vital para comprender el espíritu de la prospectiva estratégica y diferenciarla de los enfoques de “pronóstico” que en inglés se denominan “forecasting”. Se podría decir que el concepto de lo *probable* está ligado a esta corriente y que el espíritu de lo *posible* hace parte de la filosofía de la escuela francesa de prospectiva.

Históricamente, el forecasting es anterior a la prospectiva. En su excelente obra, “*Invitación a la Prospectiva*”, recientemente publicada en inglés y en francés¹, Hugues de Jouvenel señala el nacimiento del método “Delphi” (que constituye la herramienta propia del forecasting) en 1948, en el

seno de la Rand Corporation a partir de las investigaciones realizadas por Olaf Helmer, Theodore Gordon y Herman Kahn.

A su vez, la prospectiva estratégica, que constituye la escuela francesa, surge, en París, a finales de la década de los cincuentas, si nos remitimos a la misma obra ya citada de Hugues de Jouvenel. Al respecto, es necesario subrayar dos hechos: la reinención del término *prospectiva* por Gastón Berger en un artículo aparecido en la “*Revue de Deux Mondes*” (nº 3, 1957) y la propuesta de los futuros posibles o “futuribles” por Bertrand de Jouvenel.

Hoy en día, la prospectiva francesa no se diferencia de la corriente norteamericana de forecasting solamente por concebir el futuro como un hecho probable, sino por otros rasgos distintivos entre los cuales vale la pena citar los cuatro siguientes:

- La realidad es observable dentro de una visión compleja antagonista de la percepción lineal propia del forecasting.
- La prospectiva propone manejar o administrar la incertidumbre que se genera cuando observamos la realidad a través del lente de la complejidad.
- El futuro es múltiple y, por lo tanto, no es único.
- El futuro se construye, no se predice².

* Dirección electrónica para correspondencia: magodehoz@gmail.com

Dirección postal: Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva, Universidad Externado de Colombia. Bogotá, Colombia.

¹ DE JOUVENEL, Hugues. “*Invitation à la Prospective*”, Editions Futuribles, Paris, 2005.

² La teoría del filósofo Maurice Blondel contenida en su célebre frase « *le future ne se prévoit pas, il se construit* » se podría traducir en español como “el futuro no se prevé sino se construye”, sin embargo, nos parece que, hablando con mayor propiedad, la traducción debería ser “el futuro no se **predice** sino se construye”. Notemos que el verbo “prever” en español significa, según el diccionario de la Real Academia de la Lengua” lo siguiente: Etimológicamente viene del latín “praevidere” (ver antes) y significa: Ver con anticipación. Este es el sentido del verbo “prevoir” en francés. A este propósito el “*Dictionnaire Alphabétique & Analogique de la Langue Française*” de Paul Robert (que puede ser el homólogo del Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua) dice lo siguiente. *Prévoir*: (latín “praevidere”) *Considérer comme probable, imaginer un événement futur, anticiper, pressentir.*

La realidad es compleja

Los estudios de forecasting se caracterizan por su manera práctica de reconocer la realidad. En su origen estuvieron centrados en el manejo de las leyes matemáticas de probabilidad con el ánimo de reconocer la ocurrencia de eventos en el futuro. Sin embargo la fuerza pronosticadora del forecasting está cada vez evolucionando más hacia la construcción de los fenómenos y se están abandonando las funciones predictivas de las probabilidades.

Históricamente hay que situar a los estudios de forecasting en los años cincuentas, con lo cual es comprensible la linealidad propia de esta disciplina e igualmente es entendible que las percepciones más modernas de los estudios de futuro hagan énfasis en lecturas de la realidad dentro de conceptos como el de la complejidad.

Edgard Morin, uno de los padres de la teoría de la complejidad insiste en la importancia de no analizar los fenómenos sino en función y en relación con otros, conformando un todo compuesto por elementos que guardan relaciones de interdependencia y que son solidarios entre si. Obviamente, la situación de mutua influencia de los componentes del todo nos permite una mayor aproximación a la realidad. Examinarlos aisladamente equivale a descontextualizarlos y por lo tanto a tener una visión equívoca.

La importancia de la complementariedad de los resultados del forecasting con el aporte integrador de la prospectiva estratégica es fundamental, so pena de privilegiar una lectura lineal y engañosa de los hechos, ya que la contextualización que ocurre con el diseño de escenarios permite incluir y relacionar las diferentes variables y las diversas alternativas de evolución de las mismas y tratar de recrear la situación de complejidad mostrando la mutua solidaridad de las partes dentro del todo.

El futuro genera incertidumbre

Basta con que abordemos el tema de la complejidad para que inmediatamente surja la incertidum-

bre como condición inseparable. Martin Churmann³ quien se preocupó por estudiar el problema de abordar la complejidad afirma que no es posible aprenderla completamente debiendo conformarnos con la percepción de la interacción de algunas de las variables que la conforman a la medida de nuestra capacidad y estructura mental.

De hecho la prospectiva estratégica, a juicio de Jordi Serra “trata de entender el futuro para poder influir sobre él”.

Si asociamos forecasting y prospectiva con la situación de incertidumbre que engendra el análisis del futuro, podemos constatar una relación inversa entre incertidumbre e información. A menor información mayor incertidumbre y viceversa. El forecasting reúne argumentos de personas conocedoras del tema para aseverar la ocurrencia de eventos en el futuro. Podríamos decir que de esta manera congrega información y por lo tanto su misión es la de reducir la incertidumbre. Por su parte, la prospectiva que no se atreve a afirmar la realización de los acontecimientos debido a su carácter voluntarista asume al respecto una posición muy coherente con su filosofía, cual es la de gobernar o guiar la incertidumbre y de aquí proviene otra definición de esta disciplina a saber la de “gestión de la incertidumbre”.

Por lo tanto, podemos concebir a la prospectiva como una disciplina que tiene como objeto el análisis del futuro, “tiempo al cual no hemos llegado todavía”, en palabras del Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, tiempo que nos puede reservar sorpresas si permitimos simplemente que ocurra por la fuerza de los acontecimientos, pero que podría realizarse de acuerdo con nuestros intereses si tomamos la decisión de moldearlo desde ahora. De esta manera, tomamos en nuestras manos la incertidumbre de los acontecimientos administrándolos para nuestra conveniencia y a la medida de nuestras fuerzas.

Vale la pena, señalar una discusión muy interesante que se ha dado con respecto al futuro, como objeto de la prospectiva. Para la escuela positivista de

³ Citado por BARBIERI, Eleonora en “La Previsión Humana y Social”, Fondo de Cultura Económica, México, 1993.

comienzos del siglo XX no era entendible una disciplina que no pudiera medirse y observarse⁴. De hecho, la intención de la prospectiva no es contemplar el futuro sino lograr que se realice de la mejor manera, por lo tanto no interesa medir y observar el fenómeno sino interpretarlo al interior del campo de los hechos posible y dentro de una percepción hermenéutica de la realidad.

Pluralidad del futuro

Los seres contingentes tienen la capacidad de elegir entre diversos futuros: buenos regulares o malos. De esta manera se hace meritorio el logro y el éxito. Bertrand de Jouvenel en "El Arte de la Conjetura" denomina los diferentes futuros posibles como "futuribles" teoría que su a vez coincide con lo expresado por Santo Tomás de Aquino, ocho siglos antes, quien mencionaba las alternativas de futuros posibles como "futuribilia". Para la prospectiva dichos futuros existen en el mundo de lo imaginario pero permiten analizarlos y encontrar el más conveniente para ser construido estratégicamente desde el presente.

Construcción del futuro

La construcción del futuro es el punto central de la escuela voluntarista de prospectiva, la cual a su vez se apoya en la "filosofía de la acción" cuyo exponente destacado fue Maurice Blondel. Para el filósofo francés de la primera mitad del siglo anterior, los seres contingentes son imperfectos, no están en su ser o como él lo llama "*in esse*", están en un momento que se denominaría "*in agere*" es decir "en el obrar" y si se los alejara de su propia acción, se los desnaturalizaría. Pero la acción de los seres contingentes se vincula y se apoya en el Ser Absoluto. Si los seres contingentes por definición deben estar "en el obrar" (presente) y este a su vez se vincula con el Ser Absoluto (futuro), podemos deducir que el papel del ser contingente es encaminar su accionar a la adquisición

del futuro, es decir, construirlo y ser merecedor de él. Por lo tanto, simplemente "adivinar" el futuro no tiene razón de ser porque no estaría dentro de la característica de "*in agere*" propia de los seres contingentes.

Esta vertiente de los estudios de futuro, también llamada la corriente "voluntarista" de la prospectiva, es conocida como la "escuela francesa" porque sus padres fundadores fueron franceses. Desde Gastón Berger quien la bautizó como "prospectiva", pasando por Bertrand de Jouvenel quien aportó el concepto de los futuros posibles o "futuribles", hasta Michel Godet quien le dio un modelo, un método y una base matemática. Hoy en día, estos conceptos han dado pasos adelante con los trabajos de la profesora Eleonora Mansini y su enfoque de "previsión humana y social", en la Universidad Gregoriana de Roma; lo mismo que los desarrollos del "foresight" británico, en la Universidad de Manchester.

Quiero detenerme un instante analizando el pensamiento de Bertrand de Jouvenel en su obra maestra "El arte de la conjetura", cuyo solo título constituye la mejor definición de "prospectiva". A diferencia de los norteamericanos partidarios del "forecasting" y el manejo de las leyes de probabilidad, a Jouvenel no le interesaba el futuro "probable", sino los "futuros posibles", para los cuales retomó la palabra escolástica: "futuribles".

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

⁴ Herederos de la escuela de Francis Bacon, Augusto Comte y su discípulo Emilio Durkheim quisieron llevar la observación de los fenómenos naturales a los hechos sociales. Comte decía que era necesario medir el fenómeno social de la misma manera que se miden y observan "las cosas".

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

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

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

Al analizar el futuro, es necesario tener en cuenta los conceptos de presente y de pasado. Para la “Real Academia de la Lengua” el futuro es un tiempo “que está por venir”. La realidad es que vivimos en el presente, tenemos memoria del pasado y esperamos que ocurra el futuro. Sobre los hechos del pasado ya no podemos hacer nada. No tenemos ninguna gobernabilidad, pero sí conocimiento. Es el lugar de los hechos conocibles y de la memoria. No podemos obrar sobre ellos pero, en cambio, conservamos de ellos la información de lo acaecido, la cual nos sirve para explicar el presente. De hecho el presente se explica por el pasado. Lo que somos como país, como organización o como persona

se explica por decisiones afortunadas o desafortunadas que tomamos en el pasado. El presente es, por lo tanto, tributario del pasado. Podríamos decir que el presente es el “pasado” del futuro.

Pero, a su vez, el futuro depende del presente, porque las acciones que realizamos actualmente van a permitir moldear y acuñar determinado tipo de futuro. En consecuencia, la realización del futuro depende solamente de nuestra decisión y ésta de un acto de la voluntad.

Por esta razón, Jouvenel explica que el futuro es del dominio de la voluntad y para que este acto sea exitoso se requiere el ejercicio de la libertad y necesariamente la luz del intelecto. Maurice Blondel, el filósofo de la acción, decía con acertada razón una frase que posteriormente fue tomada como el slogan de la prospectiva “el futuro no se predice sino se construye”, concepto en el que coincide con Peter Drucker quien explicaba con cierta dosis de ironía que la mejor manera de predecir el futuro era construyéndolo. Lo grave es que así como podemos construir un futuro conveniente, podemos también estar poniendo los ladrillos de un futuro equivocado, pues el hombre tiene la libertad necesaria para hacer tanto lo uno como lo otro. Todo dependerá de que el acto de la voluntad esté iluminado por la luz del intelecto el cual no nos dejaría equivocarnos si el punto de referencia fuera el bien común y no necesariamente, el bien individual. Sin embargo, como veremos más adelante, los hombres que son los constructores naturales de su futuro están inclinados a obrar en defensa de sus propios intereses.

Ahora bien, existe una paradoja muy interesante entre el pasado y el futuro. Con referencia al pasado, el hombre tenía la claridad de los hechos que le podía asegurar la memoria, pero no tenía dominio sobre ellos, no podía ejercer su voluntad, porque estos simplemente ya habían acontecido. Con respecto al futuro, el hombre tiene mayor dominio sobre los hechos y puede ejercer la voluntad pero no posee total claridad y tiene que conformarse con cierta forma de incertidumbre porque estos hechos todavía no se han cumplido.

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

La escuela “voluntarista” es, por lo tanto, la corriente de la elección de nuestro futuro, llamada así porque la elección es un acto de la voluntad. Pero ¿quién es el que elige el futuro? Podríamos responder: el hombre que es necesariamente el sujeto de la construcción del futuro. Al igual que en el análisis gramatical, aquí también estamos en presencia de un sujeto y de un objeto.

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

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

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

- El estado.
- Los medios de producción de bienes y de servicios.
- La academia.
- La sociedad civil.

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

El futuro puede ser explorable o construible.

El futuro explorable está conformado por los futuros posibles o “futuribles”. Es el terreno de la anticipación, es decir, de aquello que podría ocurrir dentro del ámbito de la conjetura que es el mundo de lo imaginario que excluye la fantasía porque esta última nos aleja de la realidad. Es, en consecuencia, el territorio de la verosimilitud en donde

se puede contemplar aquello que no ha ocurrido pero que podría ocurrir.

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

Bertrand de Jouvenel relaciona lo explicable y lo construible con los conceptos de futuro dominante y futuro dominable y con el poder de los actores sociales.

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

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

En síntesis, el futuro explorable que es el ámbito donde los actores sociales realizan el ejercicio de la anticipación mediante la identificación de los futuribles, supone un determinado entorno estratégico pertinente por igual para todos ellos. Pero, si nos preguntamos hasta qué punto tales actores so-

ciales pueden actuar, es decir, hasta qué punto tienen el poder suficiente para realizar uno de esos futuros, entonces podemos observar que cada actor social ejerce determinado grado de dominabilidad.

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

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

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

Uno de los retos más importantes de la prospectiva moderna consiste en involucrar a los diferentes actores sociales en la construcción colectiva del futuro. Para el “foresight” este propósito es su mayor ideal, especialmente si es la sociedad civil el actor social que toma la determinación de convocar a los otros. Este liderazgo de la sociedad civil es muy significativo porque tradicionalmente este actor social, que ocupa una función clave en los procesos de desarrollo, había sido relegado a un papel de poca importancia.

Recordemos que históricamente el estado es un logro de la sociedad civil y que el bienestar, a don-

de confluye el accionar de los medios de producción y la academia, se concreta y se centra en la calidad de vida de la sociedad civil.

Pero en las decisiones que se tomaban, la sociedad civil no desempeña papel protagónico. Por esta razón, las nuevas modalidades de la prospectiva desean lograr que la sociedad civil juegue el liderazgo que le corresponde, convocando a los restantes actores para explorar en compañía de ellos los futuros posibles y construir conjuntamente el futuro más conveniente.

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

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

Esta teoría ha tenido una evolución importante.

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

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

La teoría de Boudon se ha denominado el “individualismo metodológico”, idea que importa de la

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

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

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

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

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

De modo que si la evaluación de la realidad -según la teoría de Bourdieu- es sincrónica, quiere decir

que es estática, porque los actores tienen poca libertad de obrar ya que son víctimas de las leyes del sistema social.

En contraposición a lo anterior, Alain Touraine propone un enfoque más dinámico y diacrónico, en su obra: «*El retorno del actor*». Para Touraine lo que caracteriza nuestras sociedades no es tanto el hecho de ser postmodernas sino de ser postindustriales y por lo tanto subsumidas en una ideología técnica y burocrática monopolizada por las clases dirigentes, las cuales a través de ella privilegian sus intereses y sus modelos culturales sobre los del conjunto de la sociedad. Esta situación solo puede ser cuestionada por movimientos sociales que manifiestan situaciones alternas a las que provee el establecimiento. Si bien el entorno puede condicionar la acción humana, es importante constatar que, en este panorama ocurren conflictos y aparecen grupos sociales cuestionadores del *statu quo*.

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

La cuarta escuela de pensamiento está representada en la filosofía de Michel Crozier, magistralmente expuesta en su libro «*El actor y el sistema*». Crozier cuestiona sobre todo el concepto sincrónico, estructuralista no genético, que él define como el de la «racionalidad perfecta», en donde parece no existir espacio para la libertad ni para el azar. En ese grupo cabría la teoría de Bourdieu. Lo anterior quiere decir que Crozier concibe el sistema social dentro de una «racionalidad limitada» que permitiría la identificación de zonas de incertidumbre y que permitiría el uso de la libertad, porque dejaría margen para que los diferentes «actores sociales» se posicionen frente a los retos provenientes de la defensa de sus propios intereses y luchan en los «campos de batalla» caracterizados por el uso de las diferentes formas de poder presentes en cada uno de ellos.

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

- De Boudon queda la justificación de los actores en la salvaguardia de sus intereses.
- De Bourdieu conservamos la importancia que tiene el entorno en la conducta de los actores sociales.
- Touraine nos recuerda que la realidad no es estática y sincrónica sino diacrónica y dinámica.
- Crozier nos muestra que no todo está dicho y preestablecido sino que existe un espacio importante para el azar y campo indefinido para la innovación y la creatividad.

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

Entremos entonces al campo del método y de las herramientas.

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

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

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

Estas etapas se cumplen con talleres de expertos utilizando diferentes técnicas obtenidas en la "caja de herramientas". Estas son las principales.

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

Consideraciones finales

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

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

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

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

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

La prospectiva desea ayudarnos a salir de las cuatro paredes del corto plazo y, de esta manera, hacer

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

Glosario de términos

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

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

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

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

b. Escenarios alternos. Son otras alternativas posibles de situaciones futuras entre las cuales puede encontrarse el “escenario apuesta”. El escenario probable nos muestra para dónde vamos. Si vamos por el camino acertado, lo que debemos hacer es fortalecerlo. Pero, si vamos por el camino equivocado, podemos buscar el norte más acertado entre los escenarios alternos.

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